



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

FACULTAD DE INGENIERÍA ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

La gestión por procesos para mejorar la productividad en el área
administrativa–logística de una empresa consultora

TESIS

Para optar el título profesional de Ingeniero Industrial

AUTORES

Guevara Rivera, Jhefferson Eduardo

ORCID: 0000-0001-6484-3697

Fuentes Urdaniga, Benjamin Omar

ORCID: 000-0002-3116-7706

ASESOR

Saito Silva, Carlos Agustin

ORCID: 0000-0002-8328-5157

Lima, Perú
2022

Metadatos Complementarios

Datos de los autores

Fuentes Urdaniga, Benjamin Omar
DNI: 72350986
Guevara Rivera, Jhefferson Eduardo
DNI: 76818298

Datos de asesor

Saito Silva, Carlos Agustin
DNI: 07823525

Datos del jurado

JURADO 1

Oqueliz Martinez, Carlos Alberto
DNI: 08385398
ORCID: 0000-0003-4872-7471

JURADO 2

Falcón Tuesta José Abraham
DNI: 08183404
ORCID: 0000-0002-1070-7304

JURADO 3

Rodríguez Vásquez Miguel Alberto
DNI: 08544988
ORCID: 0000-0001-9829-2571

Datos de la investigación

Campo del conocimiento OCDE: 2.11.04
Código del Programa: 722026

INFORME DE ORIGINALIDAD-TURNITIN

La gestión por procesos para mejorar la productividad en el área administrativa-logística de una empresa consultora

INFORME DE ORIGINALIDAD

25%	21%	1%	17%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	4%
2	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	3%
3	virtual.umng.edu.co Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad del Istmo de Panamá Trabajo del estudiante	1%
5	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	1%
6	dspace.utb.edu.ec Fuente de Internet	<1%
7	Submitted to Universidad Internacional del Ecuador Trabajo del estudiante	<1%
8	repositorio.ulasamericas.edu.pe Fuente de Internet	<1%

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres quienes me dieron la vida, educación, apoyo y consejos. A mis compañeros de estudio, a mis maestros y amigos, quienes sin su ayuda nunca hubiera podido hacer esta tesis. A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi alma. Para todos ellos hago esta dedicatoria

Fuentes Urdaniga, Benjamin Omar

Dedico esta tesis a mi padre Eduardo Guevara que está en el cielo por el gran apoyo y amor incondicional que siempre me brindo, además de ser un gran padre un ejemplo a seguir, a mi madre Carmen Rivera por ser una gran persona que siempre creyó en mi y me dio todo su apoyo incondicional, a mis hermanas Yanina y Yanire por el apoyo, a mi pareja Lesly Vargas por el apoyo y el amor que me brinda. A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi alma.

Guevara Rivera, Jhefferson Eduardo

AGRADECIMIENTO

Agradecemos esta tesis A nuestros padres quienes nos dieron vida, educación, apoyo y consejos. A nuestro maestro de tesis. Agradecimientos totales ya que sin ellos nunca se hubiese logrado esta meta.

Fuentes Urdaniga, Benjamín Omar
Guevara Rivera, Jhefferson Eduardo

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	I
ABSTRACT.....	II
INTRODUCCIÓN	III
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción del problema	1
1.2 Formulación del problema.....	11
1.2.1 Problema General.....	11
1.2.2 Problemas específicos	11
1.3 Objetivos.....	12
1.3.1 Objetivo General.....	12
1.3.2 Objetivo específico	12
1.4 Delimitación de la investigación	12
1.5 Importancia y Justificación.....	14
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	21
2.1 Marco Histórico	21
2.2 Antecedentes del estudio de investigación	29
2.3 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio	37
2.4 Definición de términos básicos.....	56
2.5 Fundamentos teóricos que sustenta las hipótesis.....	57
2.6 Hipótesis	58
2.6.1 Hipótesis General.....	58
2.6.2 Hipótesis Específica.....	58
2.7 Variables	58
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	60
3.1 Enfoque, tipo, nivel y diseño de la investigación	60
3.2 Población y muestra.....	62
3.4 Descripción de procedimientos de análisis de datos.....	70
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	72
4.1 Resultados obtenidos	72
4.2 Análisis de los resultados.....	93
CONCLUSIONES	115

RECOMENDACIONES	117
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	119
ANEXOS.....	123
Anexo 01: Carta permiso de la empresa (recomendable)	123
Anexo 02: Matriz de consistencia.....	124
Anexo 03: Matriz de Operacionalización	125

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01: Gestión por Proceso vs Gestión por Función	10
Tabla 02: A continuación se presenta la tabla de elementos de un proceso	47
Tabla 03: A continuación se presenta las características de los procesos	48
Tabla 04: Población y muestra Pre y Post Test	64
Tabla 05: Técnicas e instrumentos.....	67
Tabla 06: Técnicas e instrumentos.....	69
Tabla 07: Matriz de Análisis de datos	71
Tabla 08: Muestra Pre Test del primer objetivo específico	74
Tabla 09: Muestra Post Test del primer objetivo específico	78
Tabla 10: Muestra Pre Test del segundo objetivo específico	80
Tabla 11: Muestra Post Test del segundo objetivo específico.....	84
Tabla 12: Muestra Pre Test del tercer objetivo específico.....	87
Tabla 13: Muestra Post Test del tercer objetivo específico	92
Tabla 14: Muestra Pre Test y Post Test del primer objetivo específico	96
Tabla 15: Resumen de procesamiento de datos – muestras Pre Test y Post Test.....	97
Tabla 16: Estadísticas de grupo – Muestras pre y post test	97
Tabla 17: Prueba de Normalidad de las muestras Pre Test y Post Test.....	98
Tabla 18: Prueba de Levene.....	100
Tabla 19: Estadísticas de Grupo	100
Tabla 20: Prueba de hipótesis de T de Student de muestras independientes	101
Tabla 21: Muestra Pre Test y Post Test del segundo objetivo específico.....	102
Tabla 22: Resumen de procesamiento de datos – muestras Pre Test y Post Test.....	103
Tabla 23: Estadísticas de grupo – Muestras pre y post test	103
Tabla 24: Prueba de Normalidad de las muestras Pre Test y Post Test.....	104
Tabla 25: Prueba de Levene.....	106
Tabla 26: Estadísticas de Grupo	106
Tabla 27: Prueba de hipótesis de T de Student de muestras independientes	107
Tabla 28: Muestra Pre Test y Post Test	108
Tabla 29: Resumen de procesamiento de datos – muestras Pre Test y Post Test.....	109
Tabla 30: Estadísticas de grupo – Muestras pre y post test	109
Tabla 31: Prueba de Normalidad de las muestras Pre Test y Post Test.....	110

Tabla 32: Estadísticas de muestras emparejadas	112
Tabla 33: Prueba de hipótesis de T de Student de muestras emparejadas	112
Tabla 34: Resumen de resultados	114
Tabla 35: Matriz de Consistencia	124
Tabla 36: Matriz de Operacionalización.....	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01. Diagrama Ishikawa.....	8
Figura 02. Imágenes de la empresa PerúAppraisers	9
Figura 03. Evolución de servicios de Tasaciones por año. PERÚ APPRAISERS.....	9
Figura 04. Evolución de servicios de Inventarios por año. PERÚ APPRAISERS.....	10
Figura 05. Ubicación de la empresa Av. Aviación N° 3325, san Borja, Lima 15037. Google Maps	12
Figura 06. Oficina PeruAppraisers	14
Figura 07. Padres de la productividad a lo largo de los años.....	23
Figura 08. Organigrama de la Empresa	29
Figura 09. Ejemplo de mapa de procesos	39
Figura 10. Ejemplo de Diagrama SIPOC.....	40
Figura 11. Ejemplo de Ficha técnica de procesos.....	41
Figura 12. Capacidades gerenciales que pueden verse favorecidas de la gestión por procesos.....	43
Figura 13. Representación de procesos en secuencia.	48
Figura 14. Mapa conceptual.....	57
Figura 15. Ishikawa para verificación de problema.....	72
Figura 16. Ciclo para la mejora continúa.....	76
Figura 17. Los elementos de cada proceso para la mejora continua.....	77
Figura 18. Mapa de ruta del flujo antes	77
Figura 19. Movilidad equipara con el aplicativo wase	83
Figura 20. Capacitación de trabajadores de la empresa.....	88

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo general es implementar la gestión por procesos para el mejoramiento de la productividad en el área administrativa-logística de la empresa del estudio.

En la fundamentación teórica se abordó temas de interés relacionados a la gestión por procesos en la productividad. Entre los referentes teóricos que dan sustento al estudio se encuentra la Teoría de las Restricciones y la Cadena Productiva.

El estudio se ubicó dentro de una investigación científica cuantitativa, aplicada, de nivel explicativo y diseño cuasi-experimental apoyado por un análisis documental.

Los procesos logísticos ayudan a facilitar las relaciones entre la producción y el movimiento de servicios, así como la reducción de tiempo, costos incidiendo en el rendimiento de los trabajadores

Los informantes clave fueron; el gerente general, el gerente de administración y finanzas, el gerente logístico, en cuanto a la documentación utilizadas fueron informes estadísticos relativos al tiempo que demanda los procesos documentarios, los gastos de transporte, índice de rendimiento productivo de los trabajadores.

Se sugirió la implementación de las estrategias innovadoras basado en la gestión por procesos para el fomento del trabajo en equipo en beneficio de la producción en la empresa.

Los resultados obtenidos son buenos ya que mejoramos la productividad de la empresa, reduciendo el tiempo de demanda, gastos de transporte e Índice de rendimiento de trabajadores, concluyendo en que la implementación de la metodología gestión por procesos permitió incrementar la productividad en el proceso documentario, minimizar los gastos de transportes e incrementar el rendimiento de los trabajadores.

Palabras claves: Gestión por Procesos, Procesos Logísticos, Productividad, Logística.

ABSTRACT

The general objective of the research is to implement process management to improve productivity in the administrative-logistics area of the study company.

In the theoretical foundation, topics of interest related to management by processes in productivity were addressed. Among the theoretical references that support the study is the Theory of Restrictions and the Productive Chain.

The study was located within a quantitative, applied, explanatory level scientific research and quasi-experimental design supported by a documentary analysis.

Logistics processes help to facilitate the relations between the production and the movement of services, as well as the reduction of time, costs affecting the performance of the workers.

The key informants were; the general manager, the administration and finance manager, the logistics manager, regarding the documentation used were statistical reports related to the time required by the documentary processes, transportation costs, productive performance index of the workers.

The implementation of innovative strategies based on process management for the promotion of teamwork for the benefit of production in the company was suggested.

The results obtained are good since we improved the productivity of the company, reducing the demand time, transportation costs and worker performance index, concluding that the implementation of the process management methodology allowed increasing productivity in the documentary process, minimize transportation costs and increase the performance of workers.

Keywords: Process Management, Logistics Processes, Productivity, Logistics

INTRODUCCIÓN

En esta investigación hemos implementado la gestión por procesos para mejorar la productividad en el área administrativa de logística de una empresa consultora que brinda servicios a diferentes empresas, la cual tiene como finalidad el poder dar inicio a una mejora continua en la productividad de la empresa.

La investigación se llevó a cabo para que la empresa alcance los mejores indicadores posibles cada vez que se la proponga y así, poder destacar entre las demás empresas consultora de servicios logístico, ganando más clientes, buscando siempre brindar el mejor servicio, y porque no, lograr una calidad total en toda la organización.

En la actualidad se considera a la gerencia como ente fundamental, garante que las organizaciones marchen adecuadamente, dado que es el factor principal que dirige a todos los colaboradores que hacen vida dentro de ellas, donde éstos con sus habilidades trabajen de manera integrada para alcanzar los objetivos y metas establecidos por la misma.

Por lo tanto, es necesario que cada gerente tome conciencia de ello y establezca procesos de gestión óptimos que mejoren la productividad de la organización, y sobre todo que esté en constante búsqueda de mecanismos gerenciales que permitan optimar el desempeño de los trabajadores, así como de los procesos ejecutados en cada dependencia.

Asimismo, la gestión por procesos, teoría fundamental de nuestro análisis y como modelo de gestión, incrementa la toma de decisiones, mejora los equipos de trabajos, es factible la delegación de funciones, mejora las relaciones interpersonales, siempre a través de un comportamiento ético, con principios, valores y moral de todos sus integrantes.

Representa una alternativa adecuada para los gerentes; ya que la misma le permitirá, asirse de estrategias y herramientas necesarias que le orienten a él y al personal, en el proceso logístico de producción de forma eficiente y eficaz.

El estudio se justifica, ya que es significativo que en las organizaciones empresariales se utilice la gestión por procesos, para ello, se requiere de un gerente que sea planificador,

competente, proactivo, solucionador, colaborador, líder, que busque las estrategias que coadyuven el crecimiento personal de los trabajadores, que prevalezca la armonía en su entorno, la integración del personal mediante los trabajos en equipo y de esta manera garantizar que los empleados a su cargo se mantengan motivados, para así contribuir a la mejora de la calidad en el proceso logístico de producción.

En el capítulo I de esta investigación, se describe el planteamiento del problema o problemática en donde se conceptualiza y se realiza la delimitación del mismo, se presentan de igual forma las interrogantes de la investigación de las cuales surge los objetivos para finalmente presentar la justificación y el alcance.

Para el capítulo II, se presenta el marco teórico, en el cual está toda la información y la teoría recopilada acerca de los temas relacionados con la investigación, así como los antecedentes que le dan sustento a la misma.

En el capítulo III, se menciona la metodología de la investigación adoptada para la realización del estudio, como es: el enfoque, el tipo, el nivel y el diseño de la investigación, así también, las poblaciones y las muestras del estudio, sus técnicas e instrumentos de recolección de datos y el análisis estadístico.

En el capítulo IV, se presenta los resultados de esta investigación de una forma teórica y estadística, en donde la aplicación de las distintas teorías demuestran que han sido capaces de cambiar una situación antes de aplicar la teoría respectiva a una situación después, logrando de esta forma una mejora significativa en la productividad del área de logística de la empresa, reflejada en reducir el tiempo en la atención de documentos, en una reducción en el gasto del transporte e índice de rendimiento de los trabajadores. Además se presentan las conclusiones y recomendaciones, donde se presentan los logros alcanzados y las recomendaciones emanadas de esta investigación.

Por último destacar la participación de la gestión por procesos, para la modelización de los sistemas, tratando a la organización como un conjunto de procesos interrelacionados y vinculados a través de causa-efecto, de igual manera, se tiene el enfoque basado en Procesos, el cual consiste en la identificación y gestión de los procesos desarrollados en la organización y en particular en la interacción entre los mismos.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Actualmente la sociedad, ha ido evolucionando de forma rápida, esto se puede evidenciar en el progreso tecnológico, el crecimiento poblacional, habitacional e industrial. Por lo que, se observa cada vez más el avance de la globalización, la cual origina en sí, competencias entre los países del mundo, para ver quién es más vanguardista.

Por ende, se incrementan las exigencias en los puestos laborales de las organizaciones de cada país, donde los responsables de que la organización sea exitosa es la gerencia de la misma, dado que esta es la encargada de gestionar y coordinar todas las acciones que conducirán a la eficiencia de la misma.

Por tal razón, la gestión por procesos en cualquier organización juega un papel importante, ya que, ésta representa a toda la organización, pues, es ella quien ha de garantizar el buen funcionamiento de la misma, dado que, engrana las funciones de todo el personal, pues, ya que como gerentes son los garantes de la óptima funcionalidad de la empresa y esto es posible cuando todo el personal se encuentra motivado y tratado con equidad en sus ambientes de trabajo.

Ahora bien, si el tipo de gerencia llevada a cabo en las organizaciones es ineficaz, deficiente, inadecuada, arbitraria, con estrategias poco novedosas, con una comunicación unidireccional, sin consensos, obviamente va a generar desmotivación en el personal y se incrementan las necesidades o fracasos laborales.

Por lo tanto, pueden producir un menor rendimiento en los trabajadores afectando la productividad, lo que conlleva a la desmejora de la calidad empresarial.

Por lo anterior descrito, toda persona que desempeñe esos procesos gerenciales dentro de una organización, requiere actualizarse profesionalmente con los nuevos enfoques gerenciales emergentes, así como por mantener una motivación eficiente,

una comunicación bidireccional, permitir consensos a la hora de tomar decisiones para que los trabajadores se sientan parte importante de la organización y así se arraiguen a la misma.

Como primer problema tenemos la manera incorrecta en el cálculo de los tiempos del proceso documentario en la entrega de tasaciones e inventarios debido a mala gestión y a la ausencia de procedimientos de control, impidiendo de esta manera cumplir con la finalización del servicio brindado dentro del plazo establecido inicialmente mediante acuerdo con el cliente.

Esto nos ayuda a observar que el tiempo de demanda en ejecutar los procesos documentarios es mayor debido a que no tienen procedimiento, ni un orden adecuado al ser realizado sin aplicar el correcto proceso para cada tipo de informe

La falta de comunicación dentro del área estaba perjudicando la productividad de la empresa y eficiencia de los trabajadores, debido al retraso en la entrega de la información del cliente por parte del área al trabajador de campo esto generaba cierta incomodidad en el operario el cual informo que estos retrasos perjudicaban su rendimiento.

Asimismo, el incumplimiento de los plazos generaba un notorio impacto negativo con los clientes, ya que se programaba reuniones para informar sobre el avance del servicio cuando esta tenía una serie de retrasos. Las quejas de los clientes hacia el gerente provocaban sanciones y discusiones entre trabajadores del área.

Como segundo problema son los gastos de transportes que son elevados debido a que no se cuenta con una ruta definida para el traslado de los trabajadores de campo. Así como, para la entrega de todos los informes sin realizar un correcto control a los trabajadores sobre los gastos, ya que eran estos quienes justificaban el gasto mediante boletas o facturas generando así un sobregasto en muchas ocasiones.

Se le asignaba a cada trabajador un auto o camioneta para que puedan movilizarse y cumplir con las distintas actividades que requiere el servicio. Esto generaba un

importante gasto en el combustible debido al alza en los precios por galón y las distancias que se recorrían.

La libertad que se brindaba a los trabajadores asignados con un medio de transporte provocaba un impacto negativo en las utilidades de la empresa debido al gasto innecesario y el mal uso de los recursos.

Viendo que el mayor gasto de la empresa viene de los trabajadores por motivo que no se dio un control, seguimiento a las entregas que se realiza al ejecutar los trabajos sin una mejor ruta ni controlar sus tiempos al momento de salir para realizar el trabajo correspondiente.

Como tercer problema es el bajo rendimiento de los trabajadores, la situación de la empresa era muy deficiente ya que los trabajadores no contaban con una capacitación constante para sus conocimientos y eso trae una deficiencia al momento de realizar los trabajos ya que siempre uno como empresa que brinda servicios queremos dar un servicio de calidad a nuestros clientes.

Los trabajadores no entendían cómo completar una tarea o cómo hacerla de manera eficiente, la empresa estaba sufriendo de bajos resultados de producción al brindar los servicios y eso hace que los clientes se vayan con la competencia.

Desde esta perspectiva, en el transcurso de los años, las organizaciones que generan bienes y servicios se enfrentan a un entorno cada vez más competitivo; ya no solo basta la planificación, organización y dirección de la producción, es necesario implementar controles y seguimientos no solo de la productividad, sino de toda la empresa en sí para generar mayor valor, lo que fortalece la estructura de la organización y produce ventaja competitiva en el mercado.

De acuerdo a lo expresado por (Chiavenato, 2006), expresa “el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y calidad de servicios al ejecutarlos los diferentes procesos” (p. 45), en este aspecto, se puede decir que, es uno de los procedimientos más importantes de las empresas porque abarca tanto servicios como

manufactura, maneja eficientemente la productividad, desempeña un rol estratégico en el éxito competitivo de una organización.

La ejecución de lo expresado anteriormente, permite alcanzar metas planteadas y propósitos, cumplir con los objetivos y equilibrar el volumen de la producción de la empresa, disminuir costos, proporcionar confiabilidad y calidad del producto, entregar los trabajos anticipadamente, y hace que la empresa sea flexible en el entorno.

De modo que, para satisfacer las necesidades de sus clientes y asegurar el éxito empresarial es necesario ser eficiente, eficaz y efectivo, realizando todos aquellos actos que generen mayor productividad en el tiempo más próximo.

Desde la perspectiva anterior, (Robbins, S., 2004), señala que “para los gerentes contemporáneos mejorar la calidad y la productividad requieren de la innovación de los procesos dentro de la organización” (p. 24).

Pues, son ellos lo que le dan vida a la organización y dedicarán su esfuerzo para el rendimiento empresarial, pero eso va a depender de las decisiones de los planes que se deben ejecutar de acuerdo a los criterios estratégicos que a lograr impacto; asimismo se deben ejecutar proyectos considerando la capacidad y el flujo de manejo de recursos. Por ello, que la administración de operaciones o producción está orientada a la producción de un bien específico a tiempo y costos mínimos.

De allí, la importancia de una gestión por procesos eficiente podrá generar cambios positivos en su entorno laboral, donde el personal debe estar comprometido con los equipos de trabajos, con la toma de decisiones en conjunto en la que se involucren a todos los empleados de la organización, ya que puede existir una autoridad compartida siempre y cuando se asuman las responsabilidades de la misma. En este sentido, la gestión de procesos es definida por (Harrington, J. , 1995)), como:

Representa la forma de gestionar a la organización como un todo, tomando como principio a sus procesos, entendiéndolos como una secuencia de actividades y tareas que generen valor sobre un elemento de entrada y de

esta forma alcanzar un resultado que cumpla con los requerimientos del cliente, sea interno o externo. (p. 34)

Por consiguiente, cuando el gerente general recurre a la gestión por procesos permite fortalecer la confianza entre los compañeros de trabajo al compartir las responsabilidades mediante la toma de decisiones en conjunto, de esta manera, los trabajadores se compenetrarán con su trabajo y se sentirán tomados en cuenta para ejercer las funciones laborales referentes al proceso logístico de producción.

Además, es importante que a través de la ejecución de la gestión por procesos, permita promover la correcta alineación de los objetivos e indicadores de gestión logística en la producción, el fiel cumplimiento de las funciones asociadas a los diferentes cargos en el área de producción, velar por formación permanente del personal, asegurar el adecuado flujo de información a través de la comunicación asertiva, procurar mantener un clima armonioso, encargarse de mantener una interrelación adecuada entre los diferentes unidades de la organización y el respeto al ser humano. Incidirá en que los trabajadores del área de producción cumplan a cabalidad con los procesos logísticos necesarios para la mejora de la producción en la empresa.

Desde el contexto anterior, se resalta que los procesos realizados por la organización, se define como “el ordenamiento físico de los factores de la producción, en el cual cada uno de ellos está ubicado de tal modo que las operaciones sean seguras, satisfactorias y económicas en el logro de sus objetivos” (Díaz & Noriega, 2007, pág. 25).

En consecuencia, la implementación de gestión por procesos para mejorar la productividad puede analizarse desde seis principios básicos:

- a) La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes.
- b) El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana.
- c) Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso.

- d) Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores.
- e) Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- f) Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor.

Tomando en consideración los principios mencionados anteriormente, se puede decir que la gestión por procesos permite reducir en lo posible los tiempos. Por eso es que la toma de decisión sobre el efecto de la productividad debe permitir ayudar a la organización a reducir sus costos de producción, reducir los tiempos de producción en la empresa y proporciona una mayor agilidad y flexibilidad en todos los procesos logísticos de la organización.

A lo anterior se adiciona, que durante el proceso de logística se deben abarcar a todos los sectores involucrados, a fin que se logre una relación entre el departamento de logística, compras, ventas y producción. Para efectuar un proceso de logística exitoso es importante realizar un adecuado registro de inventarios, organizar el almacén, transportar el producto al cliente de forma eficaz en términos de tiempo.

Dentro de la misma perspectiva, (Ballou, 2003), señala que la logística es concebida como: "...es todo movimiento y almacenamiento que facilite el flujo de productos desde el punto de compra de los materiales hasta el punto de consumo, así como los flujos de información que se ponen en marcha, con el fin de dar al consumidor el nivel de servicio adecuado a un costo razonable. (p. 45).

Ahora bien, cuando se habla de proceso logístico, se indica que es aquel donde se persigue hallar la mejor solución para producir y comercializar los artículos tomando en cuenta cómo el mercado usa esos productos.

Por tanto, es relevante, que la empresa le dé importancia a la ubicación de un producto y analizar los factores incorporados en esa ubicación, incluyendo costos de producción, personal, tiempo y costo requerido para su fortalecimiento, así como los medios de almacenamiento, incluyendo costo y espacio.

A lo anterior plantea (Bass, B., 2017), que:

Los procesos logísticos facilitan las relaciones entre la producción y el movimiento de los productos. Específicamente, los procesos logísticos deben dirigirse a muchos aspectos de la producción, incluyendo tiempo, costos y calidad. Cuando una empresa coordina exitosamente estos procesos, puede seguir el proceso a través de la producción, el consumo, el almacenaje y la eliminación. Un proceso logístico funcional también depende de la correcta ubicación geográfica de todos los inmuebles de la organización. (p. 34).

Ahora bien, en el contexto del escenario de la empresa Industrias PERUAPPRAISERS ASOCIADOS S.A.C ubicado en el distrito de San Borja, Lima-Perú, no escapa de la realidad señalada anteriormente, es allí donde los investigadores han podido observar condiciones y actos relevantes en relación a los servicios brindados; uno de esos aspectos es que la empresa no cuenta con las áreas de marketing para publicitar sus servicios; las funciones de recursos humanos son realizados por un empleado, por otro lado, se evidencio que la infraestructura de las oficinas es pequeña, por lo que se presenta problemas en los procesos de entrega y recepción de los productos ;

Cabe resaltar, que los procesos de la empresa llevados a cabo responden específicamente a la experiencia empírica y práctica de los trabajadores, no existe manual de normas y procedimientos establecidos por la organización de manera formal, creando una gran dependencia de ellos.

Por otro lado, el crecimiento y expansión de las ventas y el mercado es muy lenta, dado principalmente a los dos últimos años de pandemia mundial del COVID-19, en forma general, se puede decir que las tomas de decisiones de la empresa responden a lo que ocurre en el día, no existe una planificación donde se pueda dar cuenta de las metas, por lo que se incurre en el establecimiento de metas mal definidas y a corto plazo.

Partiendo de lo señalado anteriormente, se evidencia que los procesos y operaciones en PERUAPPRAISERS ASOCIADOS S.A.C., no están bien dirigidos, dado a las

pocas ventas que ha realizado en los últimos años, lo cual ha generado que la empresa presente pérdidas monetarias considerables en los proyectos llevados a cabo y por supuesto esto trae como consecuencia, desconfianza en los clientes, debido principalmente a dos aspectos:

- a) Incumplimiento de tiempos y/o plazos de entrega de trabajos en fechas pactadas. Entre el periodo 2018-2021, del total de proyectos realizados, en un 28% se ha incumplido en el plazo/tiempo de entrega pactado con el cliente,
- b) Reclamos por calidad y especificaciones del producto y/o servicio. En el periodo 2018-2021 del total de reclamos (25), el 35% han sido reclamos por calidad y el 65% reclamos por especificaciones.

Dentro de este contexto, los investigadores consideran que, si esta situación continua la empresa podría perder clientes y por ende su rentabilidad, dado a que han quedado mal en los aspectos de tiempos, seguridad y eficiencia.

A continuación, en la figura 01, se presenta el diagrama de Ishikawa para que se pueda visualizar una representación gráfica que muestra la relación cualitativa e hipotética de los diversos factores que pueden contribuir a un efecto determinado.

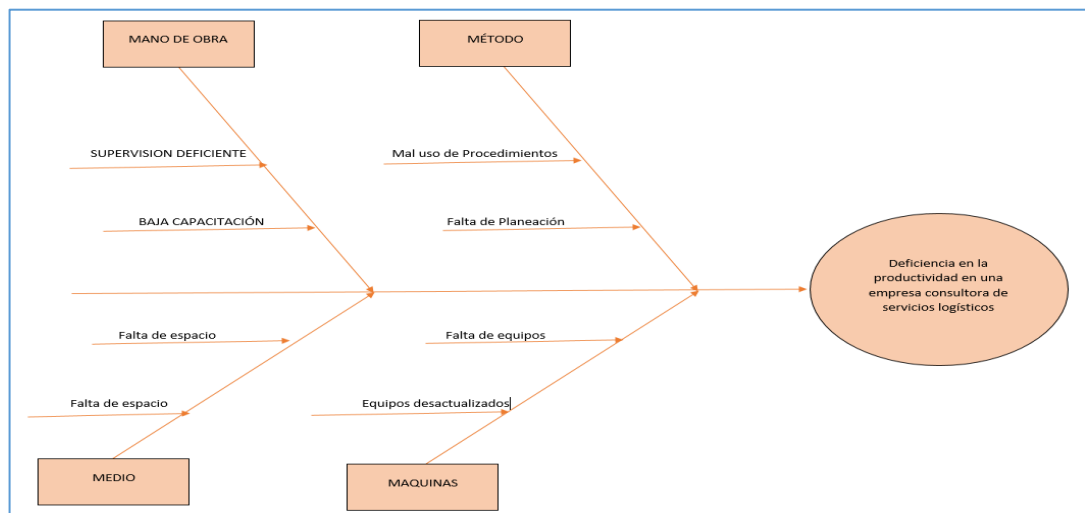


Figura 01: Diagrama Ishikawa. Elaboración: propia

En la Figura 02. Se presenta las imágenes de los diferentes ambientes de la empresa PERUAPPRAISERS ASOCIADOS S.A.C.



Figura 02: imágenes de la empresa PerúAppraisers

Esta empresa cuenta con diferentes Servicios sin propuesta de mejora respecto a su producción y satisfacer a sus clientes lo que esperan recibir, desperdiciando la oportunidad de fidelizarlos y de que el cliente recomiende y confíe en la empresa, todo esto como resultado de una gestión inadecuada.

En la Figura 03 y Figura 04, se puede observar la evolución de servicios (2018-2022).

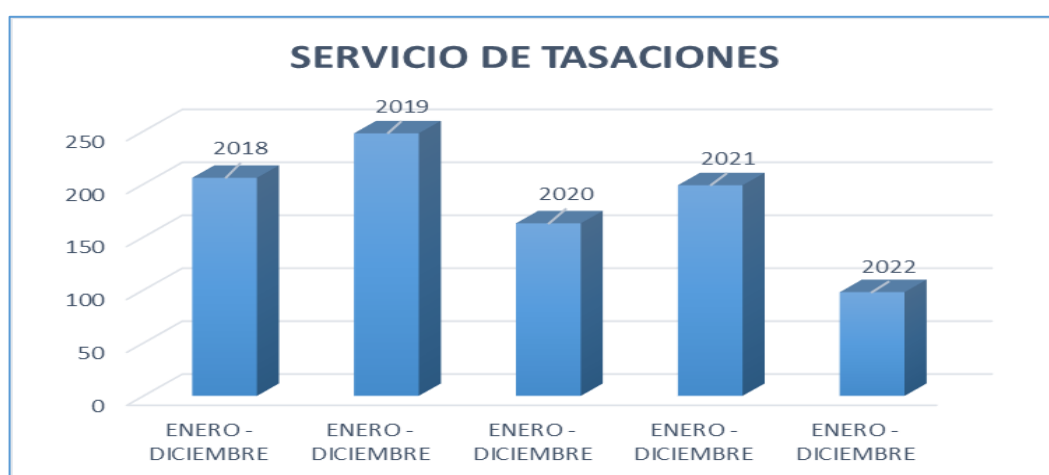


Figura 03. Evolución de servicios de Tasaciones por año. PERÚ APPRAISERS. Elaboración: propia

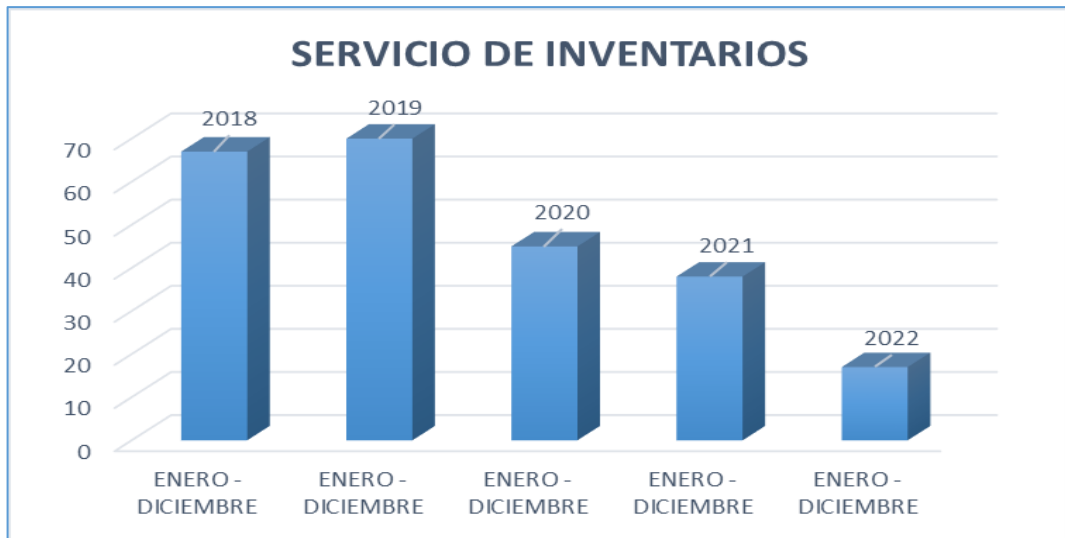


Figura 04. Evolución de servicios de Inventarios por año. PERÚ APPRAISERS. Elaboración: propia

Se presenta en Tabla 01. Las diferentes características de gestión por proceso vs gestión por función, así para ver las funciones de cada estrategia.

Tabla 01: Gestión por Proceso vs Gestión por Función

Gestión por funciones	Gestión por procesos
Modelo vertical y balcanizado	Modelo horizontal, integrado e interdependiente
Responsabilidad funcional	Responsabilidad por procesos
Jerarquía-control	Autonomía - Autocontrol
Burocracia - formalismo	Flexibilidad- cambio- innovación
Cumplimiento desempeño	Compromiso con resultados
Los empleados son el problema	El proceso es el problema
Evalúa las funciones	Evalúa el proceso
Sustituye a las personas	Cambia el proceso
Se controla a las personas	Se controla el proceso
Individualismo	Todos tenemos el mismo objetivo

Fuente: (Panchillo Paucara , Guivar Pérez, & Heredia Sánchez, 2020)

Desde la perspectiva anterior, para mejorar la gestión de la empresa y minimizar la causa de los problemas mencionados, los investigadores consideran que es necesario que la empresa diseñe y controle sus procesos adecuadamente, es por esto que se pretende la implementación de la gestión por procesos para mejorar la productividad en el área administrativa-logística de PERUAPPRAISERS ASOCIADOS S.A.C.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema General

¿Cómo mejorar la productividad en el área administrativa-logística de la empresa PERUAPPRAISERS ASOCIADOS S.A.C.?

1.2.2 Problemas específicos

a) ¿Cómo mejorar los tiempos en el proceso documentario en la entrega de las tasaciones e inventarios?

b) ¿Cómo reducir los costos en el transporte de los trabajadores?

c) ¿Cómo mejorar el rendimiento de los trabajadores?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Implementar la gestión por procesos para el mejoramiento de la productividad en el área administrativa-logística de la empresa PERUAPPRAISERS ASOCIADOS S.A.C.

1.3.2 Objetivo específico

- a) Determinar los procedimientos de control para el mejoramiento de los tiempos del proceso documentario de entrega de tasaciones e inventarios.
- b) Establecer estrategias de planeación de rutas para la reducción los costos en transporte de los trabajadores.
- c) Establecer lineamientos de capacitación para la optimización del rendimiento de los trabajadores.

1.4 Delimitación de la investigación

Delimitación espacial

La investigación está comprendida dentro del departamento de Lima provincia de Lima, distrito de San Borja. A continuación, se presenta la ubicación obtenida de google maps de la empresa PerúAppraisers. Ver Figura 05

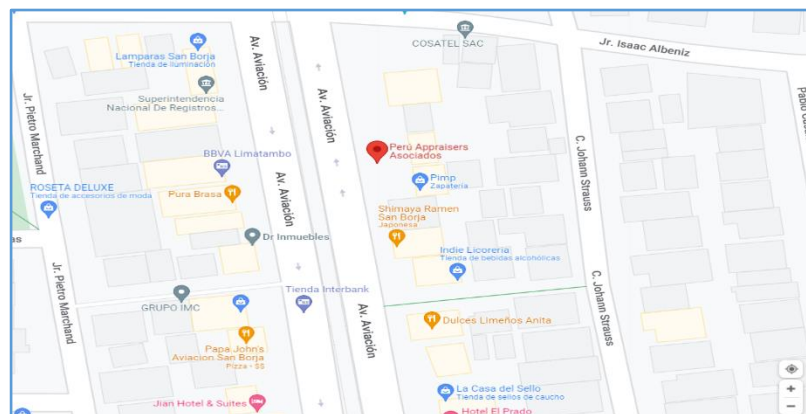


Figura 05: Ubicación de la empresa Av. Aviación N° 3325, San Borja, Lima.
Fuente: PeruAppraisers Asociados Sac.

Delimitación temporal

Periodo antes: Para el desarrollo de la investigación se utilizará información registrada desde los meses de enero a marzo del año 2022, se ve que en la figura 1. Que la variación de los servicios brindados fue bajando en el año 2022 por motivo de pandemia dejando sin muchos servicios a la empresa.

Implementación:

Periodo implementación: En la actualidad la implementación se dará desde abril a mayo del año 2022 estimando una mejora de calidad en sus servicios a su 80% de su totalidad incrementando los servicios y incrementando y fidelizando a los clientes.

Periodo después: El después se da desde mayo a junio del año 2022 ya implementando la gestión por proceso se tiene que dar la totalidad en su calidad de sus servicios a su 100% y con un mayor porcentaje de clientes y servicios.

Delimitación Teórica

La investigación está centralizada en la implementación de gestión por proceso a los servicios. En la figura 06. Se ve el ambiente principal de la empresa PeruAppraisers donde es el ambiente de administración – logística donde se realiza la documentación y trabajos de informes de los servicios.

A continuación, se presenta la imagen de la oficina Administrativa- Logística donde se realizan las documentaciones de los servicios. Ver Figura 06.



Figura 06: Oficina PeruAppraisers.
Fuente: Elaboración propia

1.5 Importancia y Justificación

Importancia del estudio

Hoy en día, son indispensables los procesos gerenciales en cualquier organización, para que estas puedan marchar de forma correcta, ya que el control de los mismos permitirá establecer las condiciones para que todas las personas pertenecientes a dicha organización trabajen en función de lograr y alcanzar las metas en común, con el único propósito de lograr la eficacia de la misma. Para esto, el gerente requiere hacer un manejo estratégico de la gerencia de manera proactiva.

Por tanto, el estudio se justifica, ya que es significativo que en las organizaciones empresariales se utilice la gestión por procesos, para ello, se requiere de un gerente que sea, planificador, competente, proactivo, solucionador, colaborador, que utilice estrategias que coadyuven el crecimiento personal de los trabajadores, que prevalezca la armonía en su entorno, la integración del personal mediante los trabajos en equipo y de esta manera garantizar que los empleados a su cargo se mantengan motivados, para así contribuir a la mejora de la calidad en el proceso logístico de producción.

Con base a las consideraciones anteriores, se tiene que se debe tomar en cuenta que el personal debe tener las competencias indicadas para desarrollar dichas funciones con eficacia, efectividad y sobre todo con calidad. En este sentido, esta investigación tiene importancia dado que, pretende Implementar la gestión por procesos para el mejoramiento de la productividad en el área administrativa-logística de la empresa PERUAPPRAISERS ASOCIADOS S.A.C.

El estudio es importante, debido a que con el cuidado y mejora en los procesos logísticos de producción de la empresa se logrará la eficiencia gerencial del gerente general y la eficiencia laboral de los trabajadores pertenecientes al área de producción, lo cual incide en la satisfacción del cliente.

En este sentido, la Implementación de gestión de procesos es importante en esta investigación ya que es uno de los ocho principios de la gestión de la calidad. Su importancia radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso, ya que la gestión basada en procesos fue uno de los grandes aportes de la gestión de la calidad en aseguramiento de la calidad total al implementarla en las diferentes organizaciones.

Cabe señalar, que algunas organizaciones tienen establecida una gestión funcional, ya que se trabaja en departamentos con una definición clara de la jerarquía y se concentra la atención en el resultado de las actividades de cada persona o cada departamento. Sin embargo, al adoptar un enfoque de gestión por procesos, no se elimina la estructura de departamentos de la organización, pero se concentra la atención en el resultado de cada proceso y en la manera en que éstos aportan valor al cliente, de allí la relevancia de la investigación.

De igual manera, con el presente estudio se busca lograr una correcta gestión visual de los indicadores relevantes de tal forma que los equipos de trabajadores contribuyan al logro de objetivos, aplicar la gestión por procesos para lograr una planificación estratégica y una mejora importante en todos los aspectos de la organización. Bajo este enfoque se constituye en el entorno o marco organizativo

ideal para llevar a cabo planes de mejora continua, optimización de gastos y aprovechamiento de recursos.

Con la finalidad de poder generar beneficios; para el equipo de trabajo, tanto por el impacto en las actividades diarias de los trabajadores que finalmente tendrán una mejor capacitación y por ende cumplirán con los objetivos planteados en la ejecución del servicio. Estableciendo sus beneficios por su labor, la gerencia del área velará por la consecución de mejores resultados, y de igual manera la organización, ya que finalmente una mejor labor de sus dependencias tendrá un impacto positivo en la percepción de los servicios por parte de los clientes generando un valor de fidelidad y confianza.

Asimismo, esta investigación es relevante ya que actualmente existe una gran competencia entre las empresas del mercado, las cuales presentan diferentes estrategias con el fin de alcanzar sus objetivos, sin embargo, en el rubro de servicios logísticos debe existir el compromiso de cumplir con lo establecido por el reglamento.

De igual manera, la relevancia social que tiene este trabajo investigativo, es que a través del mismo se pretende dar a conocer las ventajas que tiene mejorar los procesos logísticos a través de la gestión por procesos la empresa PERUAPPRAISERS ASOCIADOS S.A.C., ya que actualmente existe una gran competencia entre las empresas del mercado, las cuales presentan diferentes estrategias con el fin de alcanzar sus objetivos, sin embargo, en el rubro de servicios logísticos debe existir el compromiso de cumplir con lo establecido por el reglamento establecido.

La investigación tiene justificación teórica, debido a que los procesos de logística permiten disminuir costos, organizar los procesos, ejercer control de la logística, mejorar el departamento de logística de la empresa PERUAPPRAISERS ASOCIADOS S.A.C... El propósito del proceso logístico es satisfacer a los clientes a través de la mejora continua del nivel de servicio, por medio de elementos, como el entregar justo a tiempo y en el lugar correcto, cuando ello se alcanza, se manifiesta la gestión por procesos esperada para el cambio de las estrategias logísticas bien

utilizadas en producción, almacenamiento y distribución, así como el aumento de clientes.

En tal sentido, el desarrollo de la investigación aportará beneficios a toda la organización, ya que le permitirá establecer los beneficios económicos y sobre todo una mejor reputación entre sus competidores , debido a que con la implementación de la gestión por procesos para el mejoramiento de la productividad en el área administrativa-logística de la empresa PERUAPPRAISERS ASOCIADOS S.A.C., tendrán la oportunidad de tomar decisiones relevantes a la delegación de funciones, con lo cual, se sentirá parte de la empresa. De este modo, se mantiene al personal proactivo y motivado a trabajar eficientemente.

Asimismo, se beneficiará la empresa PERUAPPRAISERS ASOCIADOS S.A.C., ya que los resultados de esta investigación favorecen las acciones a realizar para mejorar los procesos logísticos de producción, almacenamiento, compras, abastecimiento, distribución, ayudando también a optimizar la integración entre las áreas y a un ordenamiento de los procesos en la empresa.

También, beneficiará a los trabajadores de la empresa, debido a que el gerente general a través de la implementación de la gestión por procesos tendrá una gestión más humana, proactiva, flexible, participativa, donde tome en cuenta las opiniones de los trabajadores, compartirá las responsabilidades con ellos, se logre la participación de todos en la toma de decisiones, reconozca las opiniones de todos y les ofrezca un ambiente empresarial dinámico y motivador,

Asimismo, al implementar la gestión por proceso en esta investigación se busca Gestionar las actividades con un enfoque basado en mejorar sus procesos en el área administración – logística en la empresa, ya que tiene diferentes ventajas al implementarla:

- a) Facilita la orientación al cliente
- b) Mejora la eficacia y la eficiencia de las actividades
- c) Ayuda a estructurar las actividades de la organización
- d) Permite mejorar el seguimiento y el control de los resultados obtenidos

e) Facilita la planificación, el establecimiento de objetivos de mejora y la consecución de los mismos

Igualmente, esta investigación beneficiará a futuros investigadores, ya que, servirá de referencia documental para los mismos, pues pretende contribuir en el desarrollo del estudio de la mejora de la productividad de los procesos logísticos de producción a través de la gestión por procesos.

De esta forma, se podrá establecer la relación entre estos dos constructos que son de gran importancia analizar. Dado que es necesario garantizar las óptimas condiciones para llevar a lograr la calidad en la organización empresarial.

Justificación del estudio

Justificación Teórica

El presente trabajo de investigación se realiza con la finalidad de aplicar la gestión por procesos y así, mejorar la eficiencia en la empresa al incrementar la productividad de la empresa Perú Appraisers, cuyos resultados podrán sistematizarse en un plan de mejora continua en los procesos.

La gestión por proceso propone una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora de los procesos operativos. Se trata de la interacción entre las áreas de todos los procesos de una empresa para que todas operen juntas, hacia metas estratégicas comunes.

Justificación Práctica

La siguiente investigación se realiza por la necesidad de aumentar la producción de la empresa PERÚ APPRAISERS ASOCIADOS SAC; ya que, actualmente la empresa no cuenta con una implementación de mejora, lo cual está ocasionando dificultades en el cumplimiento de sus metas, así como los compromisos con sus clientes, lo cual repercute en una disminución en la productividad; además de tener

que enfrentar a la competencia, cada día más fuerte, por lo que la presente investigación es conveniente.

Justificación Metodológica

El presente trabajo servirá como referencia para otros casos de mejora continua en los procesos utilizando la gestión por proceso.

La metodología utilizada ha sido a través la investigación científica, con el enfoque es cuantitativo, el tipo es aplicativo, el nivel explicativo y el diseño cuasi-experimental.

Esta metodología utiliza definiciones adecuadas para población, muestra, técnicas, instrumentos y el análisis estadístico descriptivo e inferencial.

Justificación Económica

La implementación de una estrategia de mejora permitirá obtener mayores ganancias a la empresa al elevar la productividad de la misma, lo que significa que se pueda tener más servicios con los mismos recursos con que cuenta hoy en día y al tener mayor producción se podrá alcanzar mayor participación en el mercado y obtener mayores ingresos.

Justificación Social

Tiene relevancia social porque las mejoras que se puedan implementar redundarán en el mejoramiento de la satisfacción laboral y hacia los clientes, en la identificación con la empresa por parte de los trabajadores, y con ello se propiciará el incremento de la productividad.

Justificación Ecológica

La implementación de Gestión por proceso tiene relevancia con el medio ambiente ya que al implementar gestión por procesos se mejora la parte documentaria al realizar los informes sin equivocaciones y eso ayuda a no desperdiciar las hojas

bond en la empresa y ayuda a disminuir en un mínimo porcentaje la tala de árboles y así las empresas podrían implementar esta técnica y no se daña el medio ambiente.

Justificación Legal

En la investigación se implementa la gestión por proceso sin ningún inconveniente legal ya que nos regimos a su proceso según su orden así, implementarla de manera correcta y ayuda a la productividad en la empresa,

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Histórico

La productividad

La aparición del término productividad y su evolución a lo largo del tiempo siempre fue objeto de estudios para las empresas debido a su importancia dentro del ámbito laboral. (Moreno, 1995) Expresa que la productividad es definida:

Como una medida económica que se encarga de estimar cuántos productos y servicios se han producido por cada factor que se ha usado, por ejemplo, trabajadores, capital, tiempo, tierra, entre otros, durante un período determinado. Su propósito principal es medir la eficiencia de producción por cada recurso o factor empleado; es decir, que el proceso es eficaz cuando se produce una misma cantidad con la menor cantidad de recursos posibles. (p. 1)

En otras palabras, cuantos menos recursos se requiera para producir una cantidad específica, mayor será la productividad y, por tanto, mayor es la eficiencia, en otras palabras, dicho término es utilizado como medida por el correcto uso de los recursos cumpliendo con las especificaciones esperadas, en el tiempo establecido.

A continuación, se detalla algunas definiciones de productividad a lo largo del tiempo:

Davis (1950), “cambio en el producto obtenido por recursos gastados”.Fabricant (1962), “Siempre una razón entre la producción y los insumos”.Kendrick y Creamer (1965),

“Definiciones funcionales para la productividad parcial, de factor total y total”. Siegel (1976), “Una familia de razones entre la producción y los insumos”.Sumanth (1979), “Productividad total- razón de producción tangible entre insumos tangibles”. (Moreno, 1995, pág. 2)

En gran medida, la productividad ha sido estudiada por los economistas tanto a nivel local como mundial, y en casos por sector industrial, si bien muchas veces el uso de ese concepto tan importante a nivel empresa ha sido descuidado, es de suma importancia fomentar que las organizaciones se esfuercen por incrementar la productividad empezando en sus unidades básicas económicas, mejor dicho, la producción necesaria de servicios y bienes para la misma.

La acción de trabajar como tal aparece con el primer hombre, pero para poder estudiar la productividad y su historia como disciplina elemento de análisis debemos remontarnos al siglo XVIII. Mientras surgía la revolución industrial, la actividad es desarrollada por el quien es considerado padre de la economía moderna Adam Smith quien señalaba que era fundamental la especialización para incrementar la productividad.

Más adelante, entre finales de siglo XIX y principios de siglo XX, se da un hecho relevante. Por primera vez, surgen escuelas de pensamiento que abordan de un modo científico el análisis del fenómeno del trabajo. Es entonces cuando la historia de la productividad toma impulso.

En este período, destacan nombres de la talla de Frederick Taylor, Henry Fayol, George E. Mayo o Henry Gantt.

Todos ellos llevaron a cabo los primeros análisis serios sobre lo que se dio en llamar organización o administración científica del trabajo. A través del control de tiempos, cronometrando las operaciones, y la división de tareas se conseguía reducir tiempos ociosos de los trabajadores y aumentar la productividad en las factorías.

A continuación, se presenta en la Figura 07 los padres de la productividad según los años transcurridos.



Figura 07: Padres de la productividad a lo largo de los años. Gestión digital de la información y actividades en el tiempo

Más adelante, el matrimonio formado por Frank y Lilian Gilbreth abordó la manera de reducir los movimientos innecesarios, diseñando mejor los flujos de trabajo.

Henry Ford se imbuje de este espíritu de mejora en los procesos en cadena. Así, desarrolla una línea continua de ensamblaje para la fabricación de sus coches. Su decidida apuesta por la mecanización le permitió reducir los tiempos y los costes, bajar los precios y ganar competitividad para situarse durante algunos años como líder del mercado automovilístico.

Años más tarde, otros competidores de Ford como General Motors consiguieron introducir mejoras en los sistemas de gestión y producción propios de lo que se había venido en llamar “fordismo”. Esto les permitió tomar el relevo en la posición de liderazgo mundial en el sector automotriz hasta la llegada del fenómeno Toyota.

De este modo conseguía eliminar desperdicio y estandarizar los procesos con la intención de flexibilizar su estructura para adaptarse a la demanda, reduciendo stocks y costes. Uniendo este sistema a la filosofía kaizen (mejora continua) se sentaron las bases de la cultura Lean manufacturing como modelo de productividad óptimo. (Ferrer, 2019)

Debido a la gran competencia que existe hoy en día muchas empresas con la finalidad de mejorar, crecer y cumplir con las exigencias del mercado adoptan por implementar distintos métodos y uno de estos es el ciclo PHVA o también llamado ciclo de la calidad, círculo de Deming o espiral de la mejora continua; esta “es una herramienta planteada inicialmente por Walter Shewhart y trabajada por Deming en 1950; se fundamenta en cuatro pasos: planificar (Plan), hacer (Do), verificar (Check) y actuar (Act). (Zapata Gomez, 2015, pág. 12)

La gestión por procesos

La gestión por procesos es una forma inteligente de compenetrarse con la competitividad e innovación organizacional, estableciendo para ello, estrategias con base a diferentes dinámicas proactivas que enriquecen la administración. A finales del siglo XX, se empieza a utilizar la administración por procesos, como un resultado de la necesidad de excelencia de las organizaciones. La gestión por procesos genera un valor agregado sobre los resultados organizacionales, al mismo tiempo que disminuye la repetitividad y variabilidad en los servicios a los clientes, tanto internos como externos de la administración. (Ardila, 2015, pág. 2)

Todas las organizaciones, a través del tiempo, han tenido que escalar y resolver problemas internos y externos, lo que ha dado como resultado que cada empleado, desde su lugar de trabajo, debe tener la responsabilidad suficiente y realizar los esfuerzos requeridos para conseguir las metas y objetivos empresariales. En la organización, la sumatoria de todas las actividades desarrolladas con una guía ordenada de los esfuerzos de todos y cada uno de sus integrantes, es lo que se denomina proceso. Y el complemento de esto, buscando la mejora continua y el cumplimiento de las metas y los objetivos fijados, a través de la alta dirección para incrementar la productividad, es lo que se denomina gestión. (Ardila, 2015, pág. 3)

Teorías que Sustentan la Investigación

Teoría de las Restricciones (Goldradtt, R., 1980)

Goldradtt, planteó la Teoría de las Restricciones en la que señala que es ampliamente utilizada en la industria, al ser un conjunto de procesos de pensamiento que utiliza la

lógica de la causa y efecto para entender lo que sucede y así encontrar maneras de mejorar. Entre estos sistemas se requiere considerar al logístico, que en la actualidad busca en todo momento la optimización de sus procesos. Esta teoría fue desarrollada a partir de un Programa de Optimización de la Producción. El punto de partida de todo el análisis es que la meta es ganar dinero, y para hacerlo es necesario elevar el rendimiento.

Continúa el mismo autor, sosteniendo que producir para lograr un aprovechamiento integral de la capacidad instalada, lleva a la planta industrial en sentido contrario a la meta si esas unidades no pueden ser vendidas. La razón es muy sencilla, se elevan los inventarios, se elevan los gastos de operación y permanece constante el rendimiento; exactamente lo contrario a lo que se definió como meta.

También sostiene el autor señalado, que todo el mundo cree que una solución a esto sería tener una planta balanceada, entendiendo por tal, una planta donde la capacidad de todos y cada uno de los recursos está en exacta concordancia con la demanda del mercado. Pareciera ser la solución ideal.

A partir de esta teórica solución, las empresas intentan por todos los medios balancear sus plantas industriales, tratando de igualar la capacidad de cada uno de los recursos con la demanda del mercado. Suponiendo que sea posible, se reduce la capacidad de producción del recurso productivo uno, de 150 unidades a 100 unidades. De esta manera, disminuyen los gastos de operación y supuestamente permanecen constantes los inventarios y el rendimiento.

Pero, todo esto constituye un gravísimo error. Igualar la capacidad de cada uno de los recursos productivos a la demanda del mercado implica inexorablemente perder rendimiento y elevar los inventarios.

Las razones expuestas son las siguientes: Se distingue dos fenómenos denominados Eventos Dependientes y Fluctuaciones Estadísticas. La combinación de estos dos fenómenos genera un desajuste inevitable cuando la planta está balanceada, produciendo la pérdida de rendimiento y el incremento de inventarios.

Teoría de las Restricciones y la Cadena Logística (Molina, M. A., 2008))

En los actuales momentos cuando se vive la globalización, es necesario que las organizaciones cambien la manera de administrarlas, procurando también tomar en cuenta los enfoques anteriores y dando importancia a los conceptos simples. Esta perspectiva es interesante para el gerente general de la empresa, ya que se origina un ritmo financiero con menos complejidad, y pueden ser entendidas por aquellos trabajadores ajenos al proceso financiero.

Al respecto, (Molina, M. A., 2008), sostiene que en su desarrollo la teoría de restricciones reconoce que el objetivo básico de una empresa es la generación de dinero, por lo que pondera la importancia del proceso de creación de riqueza para los accionistas y demás grupos de interés en la empresa. Sin lugar a dudas, una de las contribuciones más importantes de la teoría de restricciones es que define claramente que no es necesario utilizar el 100% de los recursos, puesto que sólo resulta deseable una utilización máxima de aquellos recursos con restricciones.

Dando continuidad al mismo autor, señala un recurso no es considerado una restricción, no debe usarse más de lo que permitan los que tienen restricciones, ya que esto genera problemas para la empresa como inventarios, elevados niveles de costos y desperdicio en su más amplio significado. Si se observa detalladamente, las implicaciones financieras de la teoría de restricciones no van más allá de un simple agrupamiento de cuentas o categorías de costo.

En todo caso, esto no le resta mérito, ya que ese nuevo agrupamiento permite visualizar mejor el desempeño de la empresa y sobre todo evita concentrar los esfuerzos en actividades en ocasiones infructuosas como los procesos de asignación de costos.

De forma general se puede concluir, que esta teoría se relaciona con la investigación actual, en el sentido que en la organización objeto de estudio, existen una serie de restricciones en la cadena de suministros que hacen que los costos se incrementen y se consuma más tiempo de lo debido en superarlos.

Historia de la empresa

PERÚ APPRAISERS ASOCIADOS S.A.C. Empresa con una amplia experiencia certificada en el campo de la consultoría en Gestión Logística, Administrativa y de Tasaciones, asimismo en Servicios de Toma de Inventarios Físicos, Valuación y Conciliación.

En el año 2003, se funda Perú Appraisers Asociados S.A.C. creada para satisfacer necesidades de las empresas ubicadas en el país. Fueron dos compañeros de trabajo quienes decidieron tuvieron la visión de volverse socios y fundar esta empresa consultora ya que identificaron que había muchas empresas que estaban interesadas en realizar tasaciones de sus inmuebles, y fue así que empezó la empresa con sus actividades.

La empresa al ser contactada por un cliente interesado en realizar la tasación de su inmueble es consultada en si también realizaban el servicio de gestión de inventarios. Es así que los fundadores decidieron implementar el servicio de

Gestión de inventarios como parte del crecimiento y desarrollo de Perú Appraisers Asociados S.A.C.

Transcurrido el de su fundación debido al crecimiento de la empresa dentro del rubro se decidió ampliar los servicios brindados es así que, en el año 2005, Perú Appraisers Asociados empezó a brindar los servicios de conciliación tanto conciliación física como documentaria y contable. Este crecimiento fue debido a la gran demanda que tuvieron los servicios de gestión logística.

En el año 2010, Perú Appraisers Asociados decide implementar los servicios de estudio de mermas, asesoramiento y asistencia pericial, la gran gestión de la alta dirección, así como el correcto funcionamiento de la empresa año tras año contribuyeron al crecimiento de la empresa posicionándose dentro del ámbito local como una exitosa empresa en el rubro.

Hoy en día Perú Appraisers Asociados, es una de las empresas líder a nivel nacional prestando servicios a grandes corporaciones como a pequeños negocios en expansión. La creciente experiencia de la situación ha llevado a seleccionar la mejor alternativa.

- **RUC** 20506397465
- **RAZÓN SOCIAL** PERÚ APPRAISERS ASOCIADOS S.A.C.
- **ACTIVIDAD COMERCIAL** Actividades inmobiliarias por retribución
Actividades de arquitectura e ingeniería
- **DIRECCIÓN LEGAL** Calle. José Neyra 143 dpto: 302
- **CIUDAD** Lima
- **GERENTE** Marco Antonio Montoya

Visión

Posicionar la empresa como principal referente a nivel nacional, en cuanto a las tasaciones y valuaciones de bienes tangibles e intangibles, entregando servicios eficientes, innovadores y de alta confiabilidad para los clientes.

Misión

Emprender soluciones en la gestión y los procesos logísticos, mediante ingeniería estandarizada, capacitación constante de los técnicos, tecnología aplicada, metodología moderna, asistencia y soporte permanente.

Política

El cumplimiento de los procesos adecuándolos a los mejores estándares de calidad y gestión. Asumimos retos y responsabilidades de cara a cada proyecto que llevamos a cabo. El principal objetivo es el logro de la completa y fidedigna eficiencia de los datos y procesos logísticos de los clientes.

A continuación, como parte de la historia se presenta el organigrama de la empresa para analizar de manera ordenada la estructura de la organización representada. Donde se refleja la estructura e información de toda la organización. Ver Figura 08:

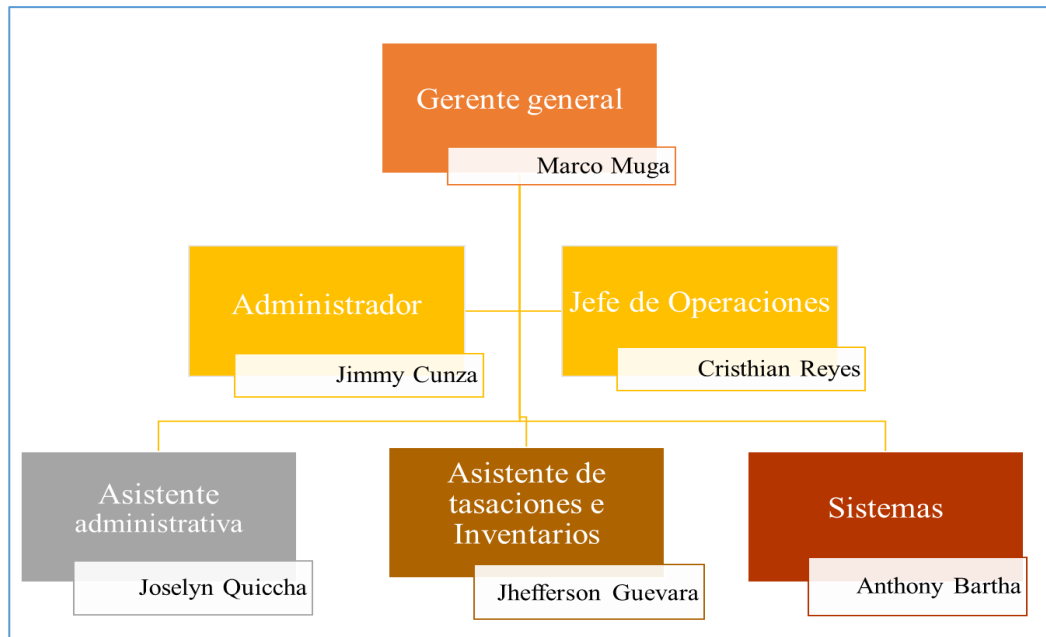


Figura 08: Organigrama de la Empresa. Elaboración: Empresa PeruAppraisers

2.2 Antecedentes del estudio de investigación

Antecedentes internacionales

(Dávila Mejía & Salcedo Campoverde, 2018) presentó en su tesis “Propuesta de Mejora de la Gestión de Inventarios en la Empresa Fermagri S.A.” Para optar por el título profesional Ingeniero industrial, en la universidad católica de Santiago de Guayaquil.

Considero lo siguiente:

El objetivo es implementar un método con la finalidad de mejorar la gestión de inventario de la empresa dedicada a la venta e importación al por mayor y menor de fertilizantes y derivados. Se trabajó con la población de 121 SKU de productos como solubles, edáficos, acuícolas y mezclas, de las cuales se consideró como muestra de 98 SKU productos de estas.

Además, desarrolló un diseño cuantitativo para recolectar datos como: inventarios, volumen de costos y ventas, estados financieros de la empresa y un alcance

descriptivo y explicativo, ya que busca analizar las causas que originan un mal control de su inventario y proponer un plan de acción.

Arribo a las siguientes conclusiones:

1. Según (Dávila Mejía & Salcedo Campoverde, 2018) “Para conservar un registro correcto sobre de las mercancías se empleó el método de clasificación ABC, también ante la carencia de políticas de inventarios se propuso documentar políticas de inventarios para responder y anticipar a las diferenciaciones de la demanda”

Además, (Dávila Mejía & Salcedo Campoverde, 2018) indicó que: “al momento donde se llegue al alcance del nivel de inventario máximo/mínimo o al punto de re-orden, se proceda de manera inmediata y eficaz un requerimiento de compra o pedido, dejando un stock de seguridad durante el período de abastecimiento.”

2. Al realizarnos la siguiente pregunta, ¿De qué manera la definición de políticas y el uso de métodos adecuados ayuda en el control de la gestión de inventarios, con el fin de tener un inventario exacto y una rotación adecuada? Se logró demostrar que, hay una incidencia en los costos de la empresa, \$1.266.320,31 en sobrantes y \$ 1.206.440,86 en faltantes donde la diferencia da como resultado el inventario ideal para un mes de comercialización. (Dávila Mejía & Salcedo Campoverde, 2018)

Aporte de la investigación hacia nuestra tesis:

El presente trabajo de investigación realizó un diagnóstico actual de la empresa con el objetivo de encontrar las causas que generan una mala gestión en el proceso de sus inventarios y plantear una propuesta de mejora para disponer de un inventario y nivel de rotación exacto de esta manera nos ayudan en la investigación para poder ser más analíticos al momento de implementar la gestión por procesos en los servicios ya que nosotros buscamos ser más exactos en la parte documentaria y brindar un servicio de calidad a los clientes este antecedente contiene instrumentos para medir las variables de investigación, que servirán para ser adaptadas a la presente investigación.

Otro de los trabajos seleccionados fue la investigación realizada por Rincón, J. (2018) titulada Estrategia Logística para mejorar el nivel de Servicio del Proceso de la Coordinación del Sistema de Gestión de Calidad de la Empresa Equiser CA, la cual fue presentada en la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA), Venezuela, para obtener el grado académico de Magister

Scientiarum en Gerencia Logística. El objetivo general se basó en desarrollar Estrategia Logística para mejorar el nivel de Servicio del Proceso de la Coordinación del Sistema de Gestión de Calidad, de la Empresa Equiser C. A.

Ésta investigación estuvo bajo un abordaje metodológico de tipo descriptiva, apoyada en la modalidad de proyecto factible, con diseño de campo. Como instrumentos de recolección de datos, se utilizaron dos cuestionarios; uno específico de conocimientos del Cuestionario introducción del proyecto SGC/CI y un Cuestionario Servqualing, los cuales fueron aplicados a la muestra seleccionada de quince sujetos, Las respuestas fueron analizadas mediante procedimientos estadísticos definidos.

Los resultados obtenidos del instrumento, llevaron a determinar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para formular estrategias logísticas que aseguren la mejora continua y que permita una más eficiente respuesta al cliente interno y por ende al cliente fino.

El autor concluyó que hay que superar los obstáculos culturales y operacionales que no permiten que, en lo interno se consolide un mejor servicio y cumplimiento de sus funciones principales y responsabilidades específicas como son cumplir y hacer cumplir las Políticas de la Calidad, la Visión, Misión y objetivos de la calidad de Equiser C. A. Se recomendó tomar en cuenta la propuesta, para que den por resultado un impacto positivo en el crecimiento del círculo de influencia y empoderamiento de la Coordinación del Sistema de Gestión de Calidad.

La investigación antes señalada, aportó referentes conceptuales orientados a las estrategias logísticas que pueden incidir de forma positiva en los procesos logísticos, específicamente en los servicios establecidos por la empresa PERUAPPRAISERS ASOCIADOS S.A.C.. De la misma manera, esto sirvió para conocer cuáles serían las causas que genera la inadecuada logística que se lleva a cabo en dicha empresa, las cuales podrían ser producto de una incorrecta gestión de procesos gerenciales aplicados.

Antecedentes nacionales

Emerson Alberto panchillo Pauccara, Juleysi Guivar Pérez y Jordán Clinton Heredia Sánchez (2020) en su tesis para optar el título de licenciado en administración y gestión de empresas línea de investigación. "Gestión por procesos para mejora de la productividad de la Empresa Ingetrafic S.R.L." presentado en la Universidad Peruana de las Américas, Lima, Perú considero lo siguiente:

Considero lo siguiente:

Se tuvo como finalidad la realización de implementar la gestión de procesos para la mejora de productividad en la empresa Ingetrafic S.R.L, se enfocó en resolver la problemática existente respecto a que se exhorta la mejora de la productividad en los niveles de auditoría, compras e inventarios con el objetivo de crear condiciones de trabajo rentable que permitan mantener utilidades altas al empresario y en especial brindar un buen servicio al cliente.

La propuesta de gestionar procesos es muy importante ya que es una mejora constante ininterrumpido en búsqueda de productividad en las compras, inventarios, y auditoría. No es ni más ni menos que emplear la lógica y establecer las cosas de forma exacta y precisa. Teniendo como resultados que la gestión por procesos mejora directamente la productividad de la empresa INGETRAFIC S.R.L; Lima – 2020.

La investigación dio como resultado:

1. Se identificaron los principales problemas de la empresa mediante el diagrama de Ishikawa
2. A través del plan de Gestión por proceso se podrá mejorar los servicios de la empresa
3. Se implementó la Mejora continua en la empresa que brinda sus servicios logísticos así los clientes tendrán un servicio eficiente.

En cuanto al aporte de la investigación, se puede decir que la investigación presentada en el punto A demuestra que un plan de gestión por proceso bien implementada genera el aumento significativo de la productividad en una empresa.

El punto más importante es la calidad en los servicios que brinda a sus clientes así fidelizarlos y tener más productividad para la empresa.

Antonio Franco Coaguila Gonzales (2017) en su tesis para optar el título de ingeniero industrial. " Propuesta de implementación de un modelo de Gestión por Procesos y Calidad en la Empresa O&C Metals S.A.C." presentado en la Universidad Católica San Pablo, considero lo siguiente:

Considero lo siguiente:

El presente estudio está centrado en el desarrollo de una propuesta de Implementación de un Modelo de Gestión por Procesos y Calidad en O&C Metals

S.A.C., empresa dedicada a la realización de proyectos de fabricación y montaje de estructuras metálicas para el sector minero e industrial, con el objetivo de Eliminar las falencias en la gestión de los procesos de la empresa que generan Descontento y reclamos de los clientes y por ende pérdida de ventaja competitiva Con respecto a los demás competidores del sector.

El diagnóstico realizado de la situación actual de la empresa demostró que la mala gestión de los procesos, falta de normalización de procedimientos de trabajo y la falta de control a través de indicadores son los causantes de los errores de especificación y/o mala calidad del producto y retrasos en tiempos de producción

Dentro de O&C Metals S.A.C. Con apoyo de los lineamientos de normalización brindados por los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, con el objetivo de mejorar el desempeño, en cuanto a eficacia y eficiencia, de los procesos de O&C Metals S.A.C. a través del diseño, ordenamiento, documentación y mejora continua de los mismos, logrando así satisfacer las necesidades de sus clientes.

Los resultados de la investigación fueron:

El estudio concluyó con la verificación de las acciones propuestas a implementar Contrastándolas con las causas reales de los problemas, lo cual aportará Positivamente al logro de objetivos, tomando acciones para que se mantengan y

perduren en el tiempo; y finalmente a partir de un análisis económico se concluye que la propuesta presentada es rentable ya que se obtiene un VAN de S/ 73,477.99.

El aporte de dicha investigación es de cómo identificar las falencias actuales de la empresa utilizando los recursos existentes para luego compararlo con las mejoras implementadas en el plan. También como la utilización de Isos de calidad permite alcanzar niveles de productividad altos reduciendo costos y tiempos al identificar el cuello de botella de los procesos de servicios elegido a investigar.

Según (Tsuquishi y Quispe, 2020) en su tesis “Implementación del ciclo PHVA para incrementar la productividad del área de producción en la empresa T&T Fruits S.A., Huaral ” presentada a la Universidad César Vallejo (UCV) para optar el título en administración , Lima-Perú, manifiesta lo siguiente:

El objetivo de la investigación fue de identificar en qué grado la implementación del Ciclo PHVA influye en el incremento de la productividad del área, de igual manera, como objetivos secundarios se tuvo el incrementar la eficacia y eficiencia del área de trabajo. Así mismo, la metodología del informe de investigación fue de tipo aplicada, con enfoque cuantitativo y diseño cuasi experimental. Para el desarrollo del informe de investigación se tomaron en cuenta 30 días de producción, una jornada laboral de martes a domingo, con 11 horas de trabajo en el turno diurno. La técnica utilizada para la toma de datos fue de observación, como también, fichas de observación y registro, de tal manera, de lograr medir la productividad, eficiencia, eficacia antes y después de la implementación del ciclo. Los resultados obtenidos fueron ingresados al programa estadístico SPSS, con la finalidad de determinar si se aceptan o niegan las hipótesis, la cual arrojó el resultado de negación a las hipótesis nulas.

Los resultados de la investigación fueron:

1. Con la implementación del ciclo PHVA en la empresa T&T Fruits se incrementó la productividad en un 45.24%.
2. Con la implementación del ciclo PHVA en la empresa T&T Fruits la eficiencia del área de producción de la empresa mejoró un 27,42%.
3. Con la implementación del ciclo PHVA en la empresa T&T Fruits la eficacia incremento en el área de producción de la empresa en un 13.43%.

El aporte de la investigación, radica principalmente en que la investigación presentada en el punto D evidencia que un plan de mejora bien implementada sobre las bases de la metodología PHVA genera el aumento significativo de la productividad en una empresa. El punto más importante es la eficiencia y eficacia que se mide a los trabajadores de la empresa los cuales son los responsables de generar la producción requerida.

Posteriormente, se tomó en cuenta la investigación ejecutada por Bershell. y Mansilla (2016), para obtener grado académico de Magister en Dirección de Operaciones y Logística en “Mejora en la Gestión de la Cadena Logística de una Empresa Manufacturera”, presentado en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima-Perú

El objetivo general fue elevar la eficiencia del sistema de logística de la empresa a través del diseño e implantación de un modelo de gestión óptimo, minimizando las restricciones que existen en el área y elevando los índices de productividad de la misma.

La metodología utilizada para la implementación de un nuevo modelo de gestión para el área de logística, consistió en:

a. Desarrollar y definir estrategias y objetivos estratégicos:

Objetivo: Es el resultado final al que se desea llegar, es el conjunto de una meta, más la acción correspondiente para conseguir esta y el tiempo en que se debe lograr. El objetivo orienta los esfuerzos del dirigente y aclara el panorama, facilitando la previsión de las acciones que hay que tomar para conseguirlo. Este debe ser plenamente comunicado a todos los integrantes de la empresa y estos deben quedar convencidos de que es necesario alcanzarlo.

b. Desarrollar políticas y procedimientos administrativos:

Políticas: Son normas que orientan las acciones gerenciales o de un área en particular, estas pueden ser escritas, verbales o simplemente sobreentendidas; su importancia radica en la orientación que proporcionan a la administración. Para poder conquistar los objetivos dentro de los límites que imponen los recursos de la empresa considerados en la planeación.

Procedimientos: Son una serie de labores interrelacionados cronológicamente que constituye la forma de efectuar un trabajo. Durante la planeación y de acuerdo con el objetivo, se estudia los diferentes trabajos por realizarse, a fin de coordinar y relacionar cada una de sus partes.

c. Creación del comité de proyecto:

El equipo de trabajo estuvo conformado o representado por los departamentos de logística, compras, producción, almacén y a la vez con el total apoyo por parte de la Alta Dirección. La estructura que se tomó en cuenta para el desarrollo del proyecto contó con dos fases la fase I, que contempla la planificación, donde se realiza un análisis de la situación actual y elaboración de un plan de acción. La fase II, que contiene el diseño e implantación, con el diseño de soluciones e implantación de mejoras en la Gestión de la Cadena Logística de una Empresa Manufacturera.

Entre las conclusiones, se encontró que el nuevo modelo de gestión logística propuesto contribuye en la optimización del proceso logístico de la empresa, ayuda a mejorar la integración entre las áreas y a un ordenamiento de los procesos. Uno de los grandes problemas existente en la planta de Fiddoplast, es la recolección de información de los procesos administrativos, productivos y del funcionamiento de las máquinas, por lo que se hizo una evaluación técnico-económica, con una inversión de US\$ 17820 para adquirir un sistema de adquisición de data de avanzada tecnología con la capacidad de poder acoplarse al software que se tiene.

Entre las recomendaciones se sugirió que, para establecer una adecuada implementación del proyecto, el equipo encargado debe trabajar en éste, en forma paralela o a tiempo completo dependiendo de la carga de trabajo del área. Asimismo, la Gerencia General debe brindar todo el apoyo necesario durante las etapas de desarrollo, implementación y puesta en marcha del modelo de gestión, de lo contrario todo el proyecto fracasará.

El nuevo modelo de gestión logística propuesto contribuirá en la optimización del proceso logístico de la empresa PERUAPPRAISERS ASOCIADOS S.A.C..., ayudará a mejorar la integración entre las áreas y a un ordenamiento de los procesos. Asimismo, se asume al gerente general en su rol de cumplir con los procesos gerenciales como planificación, organización, dirección y control de los sistemas

logísticos a desarrollar en la producción de envases plásticos para la conservación de alimentos.

2.3 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio

Gestión por procesos

Definición de gestión por procesos

La gestión por procesos se puede definir como una manera de enfocar el trabajo donde se busca el mejoramiento continuo de sus procesos en una organización. Por ello a esta “se le ha considerado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones”. (Fomento, 2005, pág. 6)

La gestión por procesos es una herramienta que lograr establecer una visión de la organización a través de sus procesos, conceptualizando el negocio mediante una cadena de procesos que tiene como inicio el cliente (requisitos del cliente) y como destino ese mismo cliente (satisfacción del cliente), poniendo el acento en la interfuncionalidad de muchos de los procesos de la organización y en la necesidad de organizarse en torno a ellos. (Pardo Álvarez, 2017, pág. 53)

La Gestión por Procesos o en idioma inglés Business Process Management (BPM) es considerada como un principio de gestión de las mejores prácticas para ayudar a las empresas a lograr una ventaja competitiva sostenible.

Esto debido a que al ser un enfoque de gestión integral adapta todos los aspectos de una organización (procesos) en función a las necesidades de sus clientes. (Ponce Herrera, 2022, pág. 20)

La mayoría de los autores conceptualizan a la Gestión por Procesos bajo un mismo fundamento, en la cual orienta a las organizaciones a reducir su dependencia de estructuras tradicionales (verticales) impulsando los niveles de calidad en sus procesos que permitan una correcta planeación de actividades, definición de

responsabilidades, uso adecuado de recursos y satisfacción al cliente. (Eneque Flores & Tello Barahona, 2020, pág. 41)

Herramientas utilizadas en la gestión por procesos

Para lograr una correcta aplicación de la gestión por procesos es importante identificar los procesos, mediante el uso de distintas herramientas las cuales son: mapa de procesos, interrelación de procesos y ficha técnica de procesos,

Mapa de procesos

Se puede definir como la representación gráfica de los procesos de una empresa y su relación con el exterior, concretamente, con las partes interesadas. Además, los mapas de procesos han de cumplir con las siguientes condiciones: que su lectura sea comprensible y que sean funcionales.

Es un gráfico concebido para una lectura rápida y, por lo tanto, no hay que obviar estos elementos. (Lira, 2021, pág. 18)

A continuación se presenta un ejemplo de mapa de procesos para su entendimiento. Ver Figura 09:



Figura 09: Ejemplo de mapa de procesos. Elaboración propia

Interrelación de procesos: Diagrama Sipoc

Es un diagrama útil para enfocar una discusión, ayudar a los miembros del equipo a acordar un lenguaje común y comprender un proceso para la mejora continua. En Six Sigma, SIPOC se usa a menudo durante la fase de "definición" de la metodología DMAIC (definir, medir, analizar, mejorar, controlar) Algunas organizaciones utilizan diagramas SIPOC en la dirección opuesta, o COPIS, para asignar el valor del cliente a un proceso comercial. A continuación, se presenta el diagrama un ejemplo diagrama de SIPOC. Ver Figura 10:

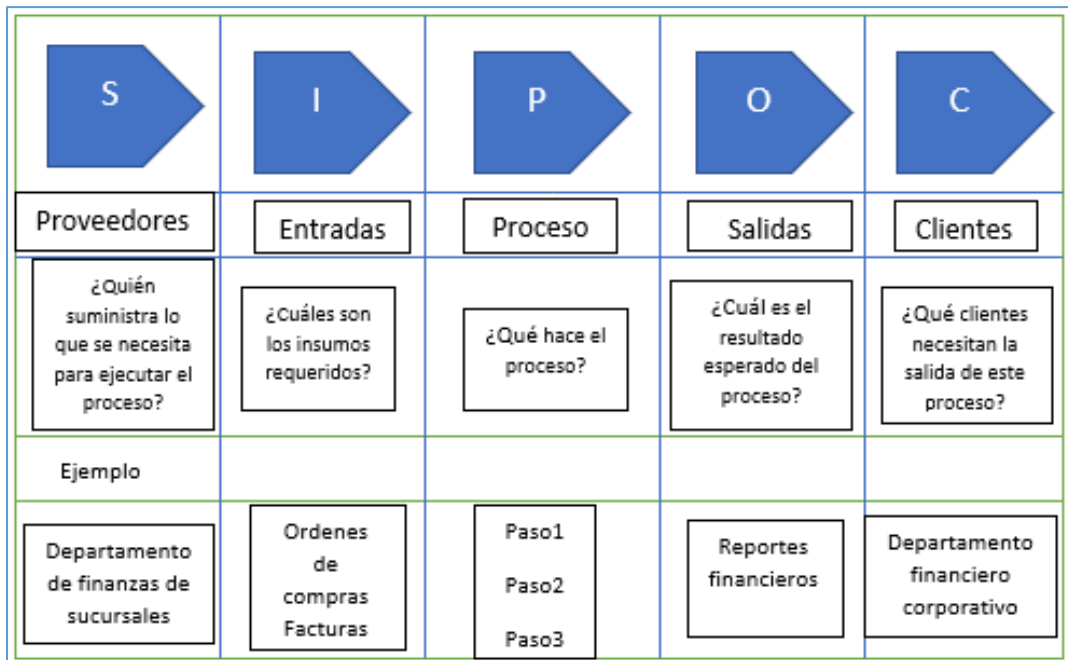


Figura 10: Ejemplo de Diagrama SIPOC. Elaboración propia

Lira (2021) nos detalla que estos diagramas SIPOC son tablas que documentan las entradas y salidas de un proceso. Se pueden crear siguiendo estos pasos:

1. Elaborar el mapa de procesos de alto nivel: pasos del proceso sin ser muy detallado.
2. Laborar el SIPOC: Con el mapa del proceso anteriormente elaborado, cada actividad se coloca en la columna de procesos como puede verse en la siguiente gráfica.

Identificar las salidas (outputs) del proceso.

Identificar a los ciudadanos y/o usuarios que van a recibir estas salidas del proceso.

Identificar las entradas (inputs) que se necesitan para realizar el proceso correctamente.

Identificar a los proveedores (suppliers) de las entradas necesarias. (Lira, 2021, pág. 20)

Ficha técnica de procesos

Se puede considerar a la ficha de proceso, como el soporte de información que tiene por objeto recoger todas aquellas características relevantes para el control de las actividades reflejadas en el diagrama de proceso, y también para su correcta gestión.

(Lira, 2021, pág. 20). A continuación, se presenta un ejemplo de ficha técnica de procesos. Ver Figura 11:

CODIGO	NOMBRE DEL PROCESO	VERSION	FECHA
PO.03	Supervisar y evaluar la gestión pedagógica, administrativa e institucional de UGEL, IES y EES (IIIEE y CETPRO) y gestionar resultados.	1.0	20/02/2020
TIPO DE PROCESO	Operativo/Misional.	CRITICIDAD	CDD
OBJETIVO DEL PROCESO			
Orientar y evaluar la supervisión a la Gestión Pedagógica, administrativa e Institucional de UGEL, IES y EES (IIIEE, y CETPRO) para gestionar resultados.			
DUEÑO DEL PROCESO	Director de UGEL / JEFE DE AGP / JEFE DE AGL		
ENTRADAS DEL PROCESO		SALIDAS DEL PROCESO	
1) POL	2) Resultados e informes anteriores.	3) Balance trimestral.	1) Resultados ECE. 2) Resultados de CDD. 3) Informes de resultados según actas finales de evaluación.
PROCESOS RELACIONADOS			
PE.01 Gestionar la Planificación Educativa Regional. PE.02 Gestionar el Desarrollo Institucional. PE.03 Gestionar el Sistema de Control Interno. PE.04 Gestionar la Imagen Institucional y Relaciones Interinstitucionales. PO.01 Gestionar el suministro de recursos educativos. PO.02 Asegurar la calidad de la gestión pedagógica, administrativa e institucional de UGEL, IES y EES. PS.01 Gestionar el Talento Humano. PS.02 Gestionar los Servicios Logísticos. PS.03 Gestionar los Recursos Financieros. PS.05 Gestionar las TIC.			
CLIENTE (Persona que recibe el producto)	Director de la DRE / UGEL		
RECURSOS NECESARIOS			
RECURSOS HUMANOS	DIRECTOR DE UGEL. Jefaturas de Áreas UGEL. Especialistas de Planificación y Presupuesto.		
INSTALACIONES	Oficinas debidamente implementadas.		
MATERIALES	Administrativos y de oficina.		
EQUIPOS	Computadoras.		
SISTEMAS INFORMATICOS	CEPLAN, SIRA, ESCALE, SIAGIE, SIMON, MI, SIGA, AIRSHP, SIAF, MAD, SUP		
INDICADORES			

Figura 11: Ejemplo de Ficha técnica de procesos. Implementación de la Gestión por procesos (Lira, 2021, p. 21)

Importancia y Beneficios de la gestión por procesos

La gestión por procesos beneficia a una organización permitiéndole:

- Conocer lo que se hace en dichas gestiones de proceso y como se hace, observando las debilidades y fortalezas en los mismos.
- Al compararse contra otras gestiones por procesos de la competencia, contribuye para que los involucrados conozcan más la organización, amplíen el conocimiento, creen e innoven, apalancando, entonces a mejores prácticas.

- Se concientizan las personas que desarrollan la gestión por procesos, rediseñando los mismos para ser más productivos y eficientes.
- Se innovan a mayor nivel los procesos, las actividades y las tareas, de tal manera que facilitan la visión de otros negocios y emprendimiento. (Ardila, 2015, pág. 12)

La manera de obtener actividades con resultados eficientes dentro de las empresas es teniendo el adecuado control en los procesos, esto nos permitirá ser productivos y eficientes.

Su importancia radica en ampliar su aporte desde el sector manufacturero hacia otras áreas de la organización, como el enfoque diferenciado de la gestión empresarial, mostrando una visión transversal de la empresa logrando tener una mayor cercanía con el cliente y así enfatizar en la eficiencia de la cadena de valor satisfaciendo las necesidades de los clientes. (Panchillo Pauccara , Guivar Pérez, & Heredia Sánchez, 2020, pág. 27)

De acuerdo con (Agudelo y Escobar, 2010) citado en (Eneque Flores & Tello Barahona, 2020, pág. 42) menciona las siguientes ventajas de tener un enfoque por procesos:

- Se rompen las estructuras funcionales, departamentalita.
- Se ve la organización como flujo de producto/servicio.
- Despliega en la organización las necesidades de los clientes.
- Asegura que los productos cumplen con los requisitos definidos por los clientes.
- Permite conocer el valor añadido al producto en cada tarea.
- Facilita la eliminación del despilfarro.
- Facilita la aplicación del ciclo PDCA.
- Objetivos globales para el proceso y despliegue de estos.
- Coordina esfuerzos parciales para lograr los objetivos globales (p. 42).

La aplicación de la gestión por procesos es hablar del ciclo PHVA, si bien cada empresa es un mundo distinto con diversas situaciones (Pardo Álvarez, 2017) en su libro Gestión por procesos y riesgo operacional nos dice que: “existen 6 factores de los cuales casi siempre será necesario reflexionar: apoyo de la dirección, el cliente

debe ser la principal prioridad, plan de acción para la implantación, enfoque participativo, formación a los implicados y la resistencia a la frustración”.

Apoyo de la dirección

Sin tener en cuenta este fundamental elemento dentro de la organización las probabilidades de que la nueva iniciativa tenga éxito serán nulas, por muy brillante que parezca inicialmente. Por ello la implicancia de la dirección en la gestión por procesos es vital para lograr transmitir a la organización la confianza y compromiso en el asunto. A continuación, se presenta un diagrama de capacidades gerenciales. Ver Figura 12:

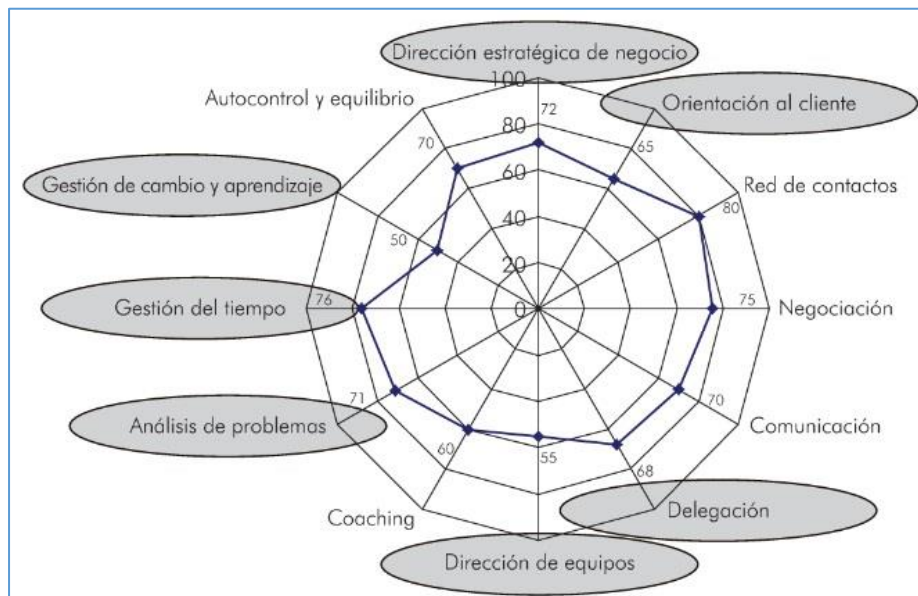


Figura 12: Capacidades gerenciales que pueden verse favorecidas de la gestión por procesos. Gestión por procesos y riesgo operacional (Pardo, 2017, p.59)

El cliente debe ser la principal prioridad

Toda organización que aspire a altas cotas de gestión debe orientar sus actuaciones a la satisfacción de sus clientes ya que sin ellos la labor dentro la organización no cobra ningún sentido.

Esta investigación está conformada por una serie de procesos que dan lugar a productos y servicios que son orientados a las necesidades de estos. Esta importancia

de darle prioridad al cliente debe ser asumida completamente por todos los miembros de la organización sin excepción alguna, y cuando se habla de clientes se refiere a clientes no solo externos sino también internos, quienes son los encargados de llevar a cabo correctamente los procesos internos.

Por ello para lograr una mejora en la gestión de procesos la satisfacción de los clientes internos y externos otro factor fundamental.

Plan de acción para la implantación

Para la implantación de la gestión por procesos es necesario un plan de acción el cual será una hoja de ruta a seguir, el cual recogerá las acciones a desarrollar, la ejecución y fechas límites de realización.

(Pardo Álvarez, 2017) Nos dice que para lograr ampliar este plan de acción se deberá tener en cuenta estos campos:

Recursos necesarios: se computarían las personas involucradas, el tiempo a dedicar, el presupuesto o cualquier otro recurso necesario.

Resultados esperados: de cada acción se espera un resultado concreto que se podría señalar en un campo específico.

Beneficios de la implantación: cada acción podría acompañarse de una breve explicación para exponer los beneficios de su desarrollo. Estas justificaciones son muy útiles para recabar apoyos de los agentes involucrados en la puesta en marcha de cada acción concreta.

Resultado del seguimiento: del plan de acción debe realizarse un seguimiento periódico para dejar constancia de su evolución y reaccionar ante posibles desajustes (retrasos, necesidad de acciones complementarias, recursos adicionales.)

En el plan se puede crear un campo específico para recoger el resultado del seguimiento realizado, que se irá actualizando conforme se vayan acometiendo las acciones de seguimiento predeterminadas. (Pardo Álvarez, 2017, pág. 61)

Enfoque participativo

Si pretendemos implantar la gestión de procesos, debemos hacerlo con un enfoque participativo en todas las fases del ciclo PHVA. La fase de planificación es un momento clave, pues es aquí donde se decide o se confirma la forma de realizar el trabajo, los responsables de su ejecución, los controles necesarios, las plantillas a utilizar, los registros que archivar, etc.

Si consensuamos estas cuestiones, los resultados que conseguiremos estarán más cerca de lo esperado que si imponemos una determinada forma de llevar a cabo las cosas, Por ello, los agentes involucrados en cada proceso deben participar directa o indirectamente en la fase de planificación, principalmente en la documentación de los procesos.

También en el resto de las fases, ejecutando lo planificado, participando en la verificación y comunicación de resultados y proponiendo e implantando mejoras en los procesos. (Pardo Álvarez, 2017, pág. 64)

Formación a los implicados

La formación en gestión de procesos de la persona o personas que van a dirigir esta iniciativa debería ser significativa en conocimientos y habilidades para aplicar y hacer aplicar el PHVA a los procesos, mientras que para el resto de personal quizá no sean tan relevantes los conocimientos y habilidades, pero si el aspecto actitudinal, para conseguir que al menos no supongan un freno al desarrollo de la iniciativa.

Podría ser interesante la utilización de expertos externos para proporcionar la formación a las personas implicadas, pues suelen manejar técnicas formativas eficaces para conseguir los objetivos pretendidos.

Además, con frecuencia sus mensajes son percibidos como más creíbles, debido a esa extraña creencia sub- consciente que lleva a apreciar más lo foráneo que lo propio, muchas veces sin justificación alguna. (Pardo Álvarez, 2017, pág. 65)

Resistencia a la frustración

En la implantación de la gestión de procesos se encontrará con descreídos, escépticos, opositores, desganados, sónicos, su salud mental estará en juego, por eso es conveniente que vea las cosas siempre en positivo y trate de transmitir ese sentimiento, sobreponiéndose a los reveses y al posible sentimiento de fracaso.

Si la frustración aparece, puede tomar el siguiente antídoto repitiéndose, asimismo: “Deseo lo mejor para mi organización y por eso contribuyo a implantar un modelo de trabajo, la gestión de procesos, donde prima el método.

Con método se trabaja mejor que sin método, aunque haya algunos a quienes no les guste. El empleo del método es el camino para el éxito sostenido y, por tanto, debo seguir en la lucha”.

Está ante una labor titánica y, por tanto, no conviene desesperarse, sino afrontarla con rigor e ilusión, porque se pueden emprender muchas acciones interesantes, (Zaratiegui, 1999)iniciativas generadoras de valor para su organización y que constituyan verdaderos vectores de crecimiento y progreso. (Pardo Alvaréz, 2017, pág. 66)

Definición de proceso

Un proceso es una serie de pasos y decisiones involucradas en la forma en que se completa el trabajo. Puede que no se den cuenta, pero los procesos están en todas partes y en todos los aspectos del ocio y trabajo.

(Lira, 2021) Expresa que para entender el proceso se debe conocer sus elementos: Ver Tabla 02.

Tabla 02: A continuación, se presenta la tabla de elementos de un proceso

Entrada	Es lo que se va a transformar durante la ejecución de un proceso, es decir, aquello a lo que se le va a agregar valor durante la ejecución del proceso.
Proveedor	Organización o persona que proporciona entradas como materiales, información y otros insumos. En un proceso puede haber uno o varios proveedores, ya sea internos (otros procesos) o externos.
Salida	Producto resultado de un proceso. Los productos pueden ser bienes o servicios.
Usuario (cliente)	Organización o persona que recibe un producto (puede ser un bien o servicio). El usuario (o cliente), puede ser interno o externo a la organización. Si el usuario es interno a la organización, el producto puede convertirse en entrada de otro proceso interno.
Dueño del proceso	Persona responsable de la administración del proceso en su totalidad, es decir, de verificar su correcta ejecución y mejoramiento continuo. También se le conoce como "responsable del proceso" o "propietario del proceso".

Fuente: Implementación de la gestión por Procesos (Lira, 2021, pág. 13)

(Zaratiegui, 1999) Define los procesos como “el elemento más importante y extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la calidad total” (p. 81).

Un “modo proceso” implica realizar una abstracción para englobar bajo un denominador común toda una serie de acciones realizadas para conseguir un resultado determinado.

Levantarse, asearse, vestirse, desayunar, desplazarse hasta el trabajo puede percibirse como acciones independientes, sin mayor vinculación entre ellas, o agruparse en un todo de rango superior que puede dotarlas de un mayor sentido, al focalizarlas hacia un resultado común, en este caso acudir al trabajo. (Pardo Álvarez, 2017, pág. 17)

A continuación, se presenta un diagrama de representación de proceso en secuencia.

Ver Figura 13:

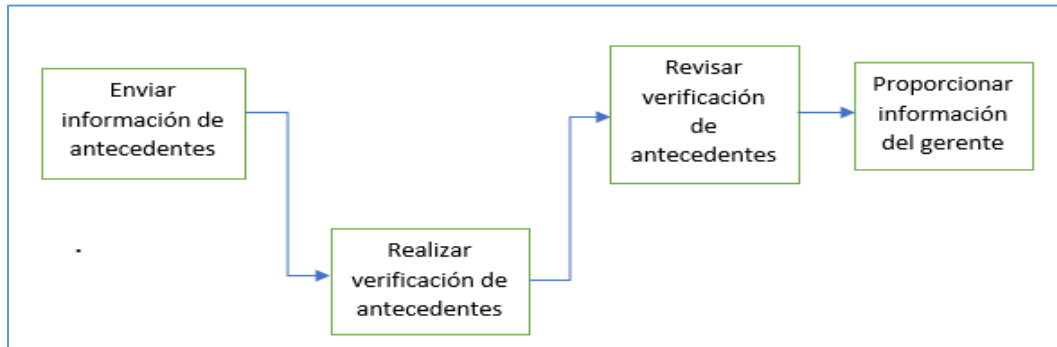


Figura 13: Representación de procesos en secuencia. Fuente: Elaboración propia

Características de los procesos

Dentro las características de los procesos encontramos las fases de los procesos, los tipos de procesos y niveles de los procesos. Ver tabla 03

Tabla 03: A continuación, se presenta las características de los procesos

FASES	TIPOS	NIVELES
<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de procesos • Seguimiento, medición y análisis de procesos. • Mejora de procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Operativos o misionales: Son los que se encargan de elaborar los productos (bienes o servicios) previstos por la entidad, por lo que tiene una relación directa con las personas que lo reciben. • Estratégicos: Son los que definen las políticas, el planeamiento institucional, las estrategias, los objetivos y metas de la entidad, que aseguren la provisión de los recursos necesarios para su cumplimiento y que incluyen procesos destinados al seguimiento, evaluación y mejora de la entidad. • De soporte o apoyo: Son los que proporcionan los recursos para elaborar los productos previstos por la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de Nivel 0 Grupo de procesos unidos por especialidad, es el nivel más agregado. Se le conoce también como Diagrama de Contexto (enfoque sistémico de la empresa). • Proceso de Nivel 1 Primer nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0. • Proceso de Nivel 2 Segundo nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0. • Proceso de Nivel N Último nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0

Fuente: Implementación de la gestión por Procesos (Lira, 2021, pg. 14).

Proceso Logístico en la Producción

Logística

En la actualidad la logística permite el desarrollo de las actividades que satisfacen las necesidades de los usuarios internos y externos de forma efectiva, consiguiendo que las acciones ejecutadas se den de forma sistemáticas, generando costos menores y la

transformación de las organizaciones haciéndola más efectivas. En tal sentido, B (Ballou, 2003) (Gomez Acosta, 2007)allou (2003), señala que la logística se define como:

Es todo movimiento y almacenamiento que facilite el flujo de productos desde el punto de compra de los materiales hasta el punto de consumo, así como los flujos de información que se ponen en marcha, con el fin de dar al consumidor el nivel de servicio adecuado a un costo razonable. (p. 47)

En atención a la cita anterior, se indica que la definición sobre logística se orienta hacia las mercancías y productos palpables y visibles, resaltando hacia una logística de tipo comercial, centrándose en el flujo de materiales e información por medio de la cadena de abastecimiento.

Por su parte Gómez Acosta (2007), sostiene que la logística es:

La acción del colectivo laboral dirigida a garantizar las actividades de diseño y dirección de los flujos, material, informativo y financiero, desde sus fuentes de origen hasta sus destinos finales, que deben ejecutarse de forma racional y coordinada con el objetivo de proveer al cliente los productos y servicios en la cantidad, calidad, plazos y lugar demandados con elevada competitividad y garantizando la preservación del medio ambiente. (p.74).

A lo anterior se adiciona, que la logística proporciona las relaciones entre la producción y el movimiento de mercancías, logrando la reducción de tiempo y costos. Igualmente, permite que al cliente o usuario se le suministre los productos con elevados niveles de calidad y cantidad requerida, así como también garantiza la preservación del medio ambiente. La logística es parte fundamental de una organización, por ello, para que un proceso sea exitoso se requiere diseñar una triada que incluya proveedor, empresa y cliente.

La logística de producción, según López (2011), tiene como finalidad asegurar las entregas a los destinos con las cantidades e información deseada optimizando costos dentro del proceso.

Importancia de la Logística

El discurso de la logística presenta una importancia significativa, posicionándose como un área específica para su tratamiento. Durante las últimas décadas su planteamiento ha ido evolucionando constantemente, desde el concepto de distribución como variable básica del marketing mix o del sistema de comercialización de la empresa, hasta convertirse en una herramienta clave en la economía actual, según el enfoque global de los mercados (Silva, 2015).

Atendiendo a su origen y desarrollo, la logística comenzó meramente alineada con la consecución del producto concreto, en el sitio justo, en el tiempo oportuno y al menor coste posible. En la actualidad este conjunto de actividades ha sido redefinido y hoy en día son todo un proceso, en ocasiones, de alta complejidad.

Elementos Claves de la Logística en una Organización

Es importante y necesario mantener atención a los procesos logísticos de la organización, buscando y alcanzando la manera de optimizarlos, con la finalidad de obtener la eficiencia, por ello es fundamental considerar los siguientes elementos claves según (Diaz P. , 2016)

- Tener disponible el producto correcto: Es primordial ofrecer un producto adecuado para el mercado, de ahí la importancia de adquirir las materias primas con las características ideales para la producción o la prestación de servicios.
- La cantidad correcta: El mantener los inventarios con las cantidades precisas asegura una mejor utilización de los recursos y ayuda a minimizar la pérdida o el deterioro de insumos, materias primas y productos.
- Las condiciones correctas: Se refiere al cuidado que hay que tener con el transporte y almacenamiento sobre todo cuando existen productos frágiles. Se debe también garantizar que los productos tengan los embalajes adecuados a fin de que se mantengan en las mejores condiciones hasta su destino final. Respecto a los espacios físicos de almacenamiento éstos deben ser adecuados para proteger los productos asegurando sus características.
- Lugar correcto: Con esto se logra la maximización de la eficiencia.

- El tiempo correcto: Justo a tiempo es la clave para el éxito, debido a que el tiempo es un recurso no renovable.
- Para el cliente correcto: El cliente “ideal” es a donde se debe apuntar a fin de poner el producto en manos del cliente adecuado en el momento y lugar adecuado.
- Costo correcto: Es importante elegir las soluciones que brinden las mayores ventajas en costos evitando sacrificar la calidad del producto, por ello la eficiencia en costos es un factor determinante.

A lo anterior se agrega, que la logística en la empresa objeto de estudio es la encargada de la distribución eficiente de los productos con un menor costo y un excelente servicio al cliente. Por lo tanto, la logística busca gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado, a través de los cuales la organización y su canal de distribución se encauzan de modo tal que la rentabilidad presente y futura de la empresa es maximizada en términos de costos y efectividad.

Procesos Logísticos

Durante el proceso de logística se requiere abarcar a todos los sectores involucrados, a fin de que se logre una relación entre el departamento de logística, compras, ventas y producción. Por tal razón, (Perez, 2017) ofrece los siguientes consejos para realizar un proceso de logística exitoso.

1. Mejora la organización. Reducir los costos de logística no requiere de una gran inversión, sino de mejorar la organización.
2. Es necesario tener un buen control de inventarios, organizar almacenes y llevar el producto o servicio al cliente de una manera eficaz en términos de tiempo.
3. Siempre se pregunta “cuánto”. Es fundamental conocer cuántos productos se tienen en el almacén, cuánta cantidad de materias primas, cuánto se entrega, en cuánto tiempo se hacen las entregas y cuánto se va a vender. De esta forma se empieza a hacer tangible el costo y se puede empezar a trabajar en planes de mejor y de desarrollo.
4. Hacer feedback de manera continua. Tener una comunicación fluida con el personal de la empresa, clientes y proveedores ayuda a tener un mejor panorama

sobre cuáles son los sectores que precisan mejoras, o aquellos que marcan una diferencia favorable.

5. Observa la cadena de suministro. Todos los actores involucrados requieren localizar con precisión en qué eslabón de la cadena de suministro se encuentra el negocio. Si una empresa realiza un proceso de logística de manera exitosa, los pasos a seguir serán a través de la producción, el consumo, el almacenaje y la eliminación.

Cabe señalar, que la logística, se encuentra integrada por una variedad de actividades o procesos que, fusionados y desarrollados de manera eficiente, requieren dar como resultado un producto óptimo, entregado al cliente en el lugar y tiempo determinado. Generalmente, se habla de cinco procesos a través de los cuales se puede medir la calidad de la logística.

Complementando lo expuesto, la adecuada gestión por parte del gerente de la empresa en cuestión, acerca de estos procesos, se logra cuando se toma en cuenta o se gestionan adecuadamente las actividades más relevantes, fusionadas con algunas prácticas logísticas y un soporte tecnológico e informático adecuado. Por lo tanto, se considera que para realizar un proceso logístico se requiere tener desarrollados las cinco operaciones que se muestran a continuación según (Perez, 2017):

Cinco operaciones del proceso logístico:

1. Compras. Este proceso hace parte de la etapa de aprovisionamiento en la que se determina cuáles son los materiales, suministros y la materia prima que se necesita para fabricar los bienes que comercializa, o comprar productos terminados para venderlos u ofrecer los servicios, así como quiénes serán los proveedores en función de precios, plazos de entrega, garantía y medio de pago. Las compras son consideradas como uno de los aspectos claves para la rentabilidad de las empresas, ya que la política de aprovisionamiento tiene una enorme trascendencia sobre las necesidades financieras de las mismas.
2. Servicio al Cliente. Esta se ha convertido en una de las áreas más importantes de la logística. Se define como el conjunto de actividades interconectadas que ofrecen un proveedor para que el cliente obtenga sus pedidos en el momento y lugar

indicado. También, puede decirse que el servicio al cliente es una herramienta poderosa del marketing porque un consumidor bien atendido es un usuario satisfecho, fiel y que recomprará en el futuro. Es importante que la empresa se compare con sus principales competidores para detectar oportunidades reales para mejorar y escalar posiciones en el mercado.

Los elementos del servicio al cliente son: Contacto rápido y sin contratiempos. Adquisición de la orden de manera rápida y efectiva. Entrega de la mercancía en los tiempos establecidos. Infraestructura necesaria para las operaciones logísticas. Manejo de reclamos y cumplidos

3. Gestión de Inventarios. Otro proceso que se destaca en la logística es el relacionado con el control y manejo de las existencias de ciertos productos; en esta gestión, se aplican estrategias y métodos que hacen que la tenencia de estos bienes sea rentable y productiva. Adicionalmente, permite la evaluación de los procedimientos de ingreso y salida de dichos artículos. Dentro de la gestión de inventarios están incluidas tres operaciones fundamentales: Custodia de las existencias. Hace referencia a los procesos que se necesitan para consolidar los datos relacionados con las existencias físicas de los bienes a controlar.

Es posible detallar dichas labores así: Toma física de los inventarios. Auditoría de las existencias. Análisis de los procesos de recepción y ventas. Conteos cíclicos.

4. Almacenamiento. Es la función que se encarga de custodiar toda la mercancía; para este fin debe implementarse un proceso de control y custodia de inventario. Esta operación controla físicamente y mantiene todos los bienes inventariados. Al crear la estrategia de almacenamiento debe definirse el modelo de almacenamiento y el sistema de gestión de la bodega.
5. Transporte. Uno de los aspectos más destacados de la logística tiene que ver con el transporte, que se entiende como el medio para movilizar bienes o personas desde un punto hasta otro. El transporte comercial moderno está al servicio del interés público y cubre todos los modos e infraestructuras involucradas en el flujo de materiales y los servicios de entrega, manipulación y recepción de estos.

Cadena Productiva

La cadena productiva demanda ser un elemento transcendental en el análisis de todas las organizaciones para la toma de decisiones y realización de estrategias competitivas, puesto que se requiere relacionar todos los agentes de la actividad económica para lograr entregar el producto al cliente en las mejores circunstancias, lo que es de vital importancia para producir y obtener un bien o servicio en óptimas situaciones de calidad.

En palabras de (Orjuela, 2008), la cadena productiva es:

...el conjunto de agentes económicos que contribuyen directamente a la producción, procesamiento y distribución hasta el mercado de un determinado producto, Así, una cadena de valor está conformada por una sucesión de agentes, una sucesión de transformaciones y, por lo tanto, de una sucesión de mercados, lo que implica flujos físicos y monetarios. (p. 12).

Por su parte, (Lundy, M. y Gottret, V., 2007)), mencionan: "...una cadena productiva involucra un numero de etapas interconectadas a través de la unión entre producción, transformación y consumo". (p.24). Es decir, la cadena productiva involucra la logística necesaria para entregar el producto al consumidor, bien sea primario, intermedio o final, así como involucra considerar los distintos procesos productivos y relaciones económicas que se producen entre la oferta y la demanda, y en cada una de las etapas necesarias para la transformación del producto final.

Cabe desatacar, que en la empresa PERUAPPRAISERS ASOCIADOS S.A.C, la adecuada gestión de las actividades en la cadena productiva, admitirá alcanzar el éxito de la organización, a través de la optimización de los flujos físicos, monetarios y de información, en cuanto a tiempo, costo y calidad de recepción y entrega, para dar una respuesta a los requerimientos de los mercados que componen la cadena productiva.

Planeación Estratégica

Conceptos de Planeación

La planeación es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio, logrando una predicción lo más probable del futuro para generar planes que puedan garantizar el éxito. (Rojas López, 2011, pág. 15)

Al respecto, (Torres Hernández, 2015) expresa que siempre es conveniente iniciar el conocimiento y comprensión de cualquier concepto con su definición original, la que todos comprenden y por qué las nuevas definiciones cambian, pero sin perder su idea de origen, Así la fuente de los conceptos plan y planeación es la palabra latina planus-i, que quiere decir igual, nivelado (plano o llano),

La definición proviene de los trazos, bosquejos o diseños que hacían los ingenieros civiles y arquitectos en planas u hojas grandes, de las obras que en el futuro iban a construirse,

Por eso es que todavía se habla de los planos de las obras de construcción (fabrica, puente, escuela, autopista“), o de los distintos planes, es decir, de lo que se desea exista en el futuro, como algo que se decide en el presente (plan de contingencia, plan de desarrollo sustentable, plan financiero, plan educativo). (Torres Hernández, 2015, pág. 115)

2.4 Definición de términos básicos

Eficacia: Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado. (Chiavenato, 2006)

Eficiencia: Se define como “la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir efecto determinado, también como la capacidad de lograr los resultados deseados con el mínimo de recursos” (Chiavenato, 2006).

Gestión: La gestión es un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo (Lopez Giraldo, 2011).

Mejoramiento: Se define como “la acción de mejorar” (RAE, 2021).

Productividad: La productividad puede definirse como el coeficiente entre la producción obtenida en un periodo dado y la cantidad de recursos empleados para obtenerla”. (Rojas López, 2011).

Producción: “En términos matemáticos se define a la producción como la cantidad de artículos fabricados en un periodo de tiempo determinado”. (Rojas López, 2011)).

2.5 Fundamentos teóricos que sustenta las hipótesis

En el siguiente mapa conceptual se observa como la implementación de gestión por proceso se parte en 2, marco teórico y problemática luego describiendo cada uno de ellos y como implementando cada mejora gana beneficios la empresa. Ver Figura 14:

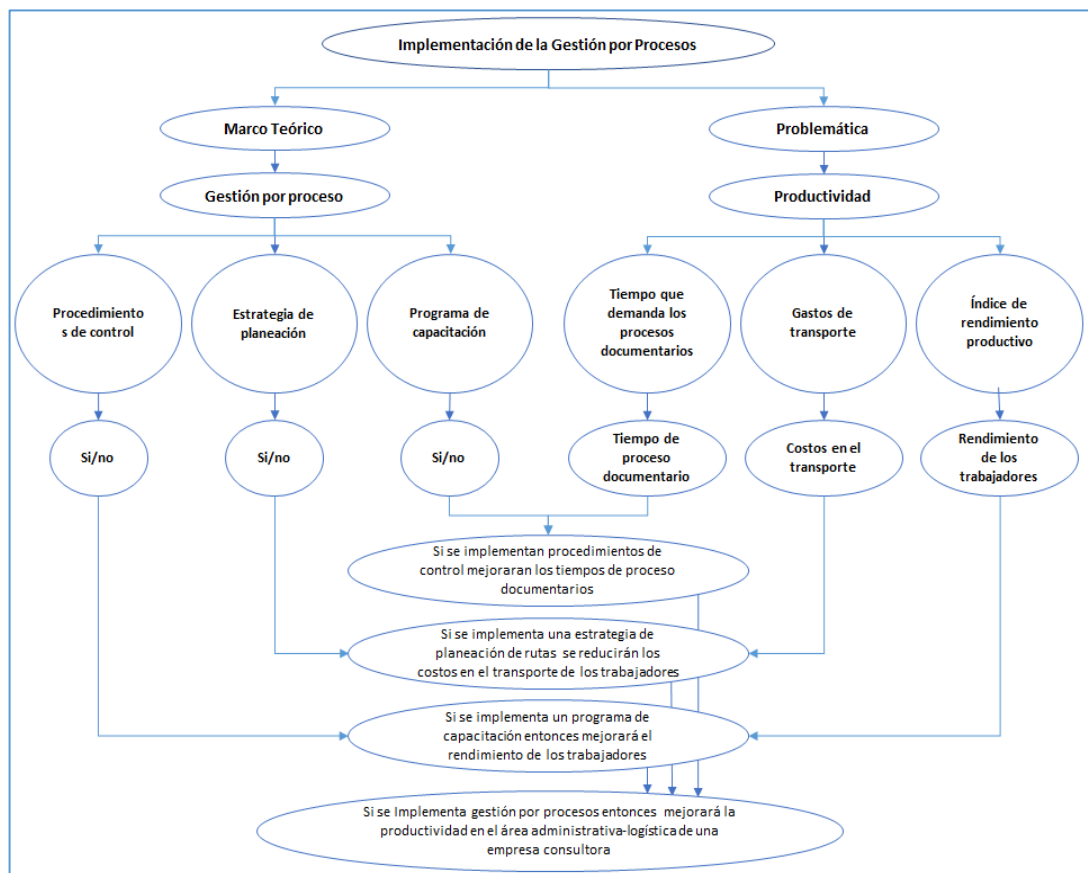


Figura 14: Mapa conceptual.

2.6 Hipótesis

2.6.1 Hipótesis General

Si se implementa la gestión por procesos entonces mejorará la productividad en el área administrativa-logística de una empresa consultora.

2.6.2 Hipótesis Específica

a) Si se implementan procedimientos de control mejorarán los tiempos del proceso documentario de entrega de tasaciones e inventarios.

b) Si se implementa una estrategia de planeación de rutas se reducirán los costos en el transporte de los trabajadores.

c) Si se implementa un programa de capacitación entonces mejorará el rendimiento de los trabajadores.

2.7 Variables

Independiente

- *Gestión por Procesos*
- Procedimientos de control
- Estrategia de planeación
- Programa de capacitación

Dependiente

- *Productividad*
- Tiempos del proceso documentario de entrega de tasaciones e inventarios
- Costos en el transporte
- Rendimiento de los trabajadores

Indicadores

- Tiempo que demanda los procesos documentarios.
- Gastos de transporte
- Índice de rendimiento productivo de los trabajadores

Matriz de Operacionalización

Las variables independientes como las variables dependientes i sus indicadores, presentadas anteriormente permitieron trasladar el marco metodológico en un plan de acción, donde se pudo determinar en detalle el método a través del cual cada una de las variables serán medidas y analizadas.

En el **Anexo 03** se muestra la matriz de operacionalización utilizada para el estudio de la investigación.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque, tipo, nivel y diseño de la investigación

- Enfoque de la investigación

La metodología del estudio se enmarcó en el enfoque cuantitativo, ya que el mismo permite definir la realidad como es vivida y percibida en la empresa logística PERUAPPRAISERS ASOCIADOS S.A.C., destacando las ideas, experiencias, sentimientos y motivaciones de los actores educativos de dicha organización.

Esta investigación implica realizar revisión teórica y el trabajo de campo a través de las acciones en las actividades cotidianas de la organización, para abarcar el fenómeno objeto de estudio, se analizará e interpretará lo que sucedió en el espacio y tiempo, con el fin de encontrar las aplicaciones usuales y habituales de los actores que hacen vida en la organización indicada.

La metodología cuantitativa utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

Resulta oportuno señalar a (peñuelas, 2010) señala que el método cuantitativo se centra en los hechos o causas del fenómeno social, con escaso interés por los estados subjetivos del individuo. Este método utiliza el cuestionario, inventarios y análisis demográficos que producen números, los cuales pueden ser analizados estadísticamente para verificar, aprobar o rechazar las relaciones entre las variables definidas operacionalmente, además regularmente la presentación de resultados de estudios cuantitativos viene sustentada con tablas estadísticas, gráficas y un análisis numérico.

- Tipo de la investigación

La investigación es de tipo aplicativo ya que en la empresa PeruAppriasers buscamos la manera de mejorar aplicando la gestión por proceso así mejorar en toda la gestión y aumentar la productividad.

La investigación será de tipo aplicada, se aplicarán teorías conocidas para la descripción de su comportamiento en una realidad aún no investigada. (Sampieri, R, 2010).

En detalle, la investigación es aplicada, ya que se describe la población, situación o fenómeno alrededor del cual se centra su estudio. Se brinda información acerca del qué, cómo, cuándo y dónde, relativo al problema de investigación, sin darle prioridad a responder al “por qué” ocurre dicho problema. Como dice su propio nombre, esta forma de investigar “describe”, no explica; así lo definen (Palella, A. y Martins, C., 2012, pág. 225)

- Nivel de la investigación

El nivel de la investigación es de tipo explicativo ya que en la investigación explicamos las fases de los procesos de qué manera se puede realizar los procesos para mayor productividad.

El método aplicado será explicativo: Según (sampieri, 2010) el proyecto tiene investigación explicativa porque se está buscando las causas por las cuales se da la contaminación, además se está explicando dichas causas y los efectos que esta produce.

- Diseño de la investigación

En el diseño de la investigación es cuasi-experimental debido a que creamos un plan de control en el proceso a realizar así vemos el impacto en la productividad de la empresa y sus mejorías.

El diseño es cuasi-experimental, Según (arnau, 1995) El diseño cuasi-experimental es un plan de trabajo con el que se pretende estudiar el impacto de los tratamientos y/o los procesos de cambio en situaciones donde los sujetos o unidades de observación no han sido asignados de acuerdo con un criterio aleatorio.

3.2 Población y muestra

Definiciones

Población: El término población es definido como “el conjunto de unidades de las que se desea obtener y sobre las que se van a generar conclusiones, la población puede ser definida como el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosa pertinentes a una investigación y que generalmente suelen ser accesible, (Palella, A. y Martins, C., 2012).

También, (Arias, F. , 2016), define la población como “... el conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes o afines, las cuales son susceptibles de observación”. (p. 87).

Muestra: Según (Arias, F. , 2016), se entiende por muestra “un conjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.83).

La muestra de esta investigación es homogénea, de acuerdo con los aportes de (Palella, A. y Martins, C., 2012), “se procura que los sujetos sean similares en variables tales como edad, género o inteligencia, de manera que los resultados o efectos no obedezcan a diferencias individuales, sino a las condiciones a las que fueron sometidos”. (p. 110).

En base a nuestro criterio se seleccionó las muestras para las 3 variables y no es probabilístico.

La población y muestra por cada una de las variables de la investigación se tiene lo siguiente:

- Primera variable: Tiempo de demanda del proceso documentario de entrega de tasaciones e inventarios.

Población: a través del tiempo de demando en el proceso documentario se seleccionó estas muestras sobre Tiempos de reclamo atendidos en el área de administración.

Muestra Pre: Para la muestra pre se tomó 6 muestras del Tiempo de reclamos atendidos de enero a marzo 2022

Muestra Post: Para la muestra post se tomó 5 muestras del Tiempo de reclamos atendidos de abril a junio del 2022

- Segunda variable: Costos en el transporte

Población: a través de los Costos de imprevistos se refleja en las muestras tomadas.

Muestra Pre: Para la muestra pre se tomó 6 muestras para el Costo de imprevistos de enero a marzo 2022

Muestra Post: Para la muestra post se tomó 5 muestras para el Costo de imprevistos de abril a junio 2022

- Tercera variable: Rendimiento de los trabajadores

Población: a través del Índice de rendimiento productivo se seleccionó estas muestras en el cual se refleja en las muestras.

Muestra Pre: Para la muestra pre se tomó 6 muestras del Índice de rendimiento productivo de enero a marzo 2022

Muestra Post: Para la muestra post se tomó 6 muestras del Índice de rendimiento productivo de abril a junio 2022

A continuación, en la Tabla 04 se puede observar la Población y muestras Pre y Post Test.

Tabla 04: Población y muestra Pre y Post Test

Variable Dependiente	Indicador	Población del estudio	Muestra Pre	Muestra Post
Entrega de informes ejecutados en el tiempo determinado	Tiempo de reclamos atendidos	Tiempo de reclamos atendidos en el área de Administración	Tiempo de reclamos atendidos Enero – marzo 2022	Tiempo de reclamos atendidos Abril – junio 2022
Costos en el transporte	Costo de imprevistos del transporte	Costos de imprevistos	Costos de imprevistos Enero – marzo 2022	Costos de imprevistos Abril – junio 2022
Rendimiento de los trabajadores	Índice de rendimiento productivo (Total de servicios por semana / Número de trabajadores)	Índice de rendimiento productivo	Índice de rendimiento productivo Enero – marzo 2022	Índice de rendimiento productivo Abril – junio 2022

Fuente: Elaboración Propia

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.3.1 Técnicas e instrumentos

Técnica

Según (Arias, 2012), la técnica de investigación, es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información. La aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser guardada en un medio material de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente.

Instrumento

Los instrumentos son recursos, medios, pruebas o herramientas que tienen como función capturar los datos o la información requerida con la finalidad de verificar el logro de los objetivos de la investigación, medir las variables de forma válida y confiable y comprobar las hipótesis en el caso que se hayan formulado (Niño Rojas, 2011).

Asimismo. (Argibay, 2006) Sostiene que, el uso adecuado de un instrumento de medición no solo consiste en saber cómo se aplica a los participantes, cuáles

son las instrucciones, el tiempo de administración, entre otros; sino que fundamentalmente se trata de poder interpretar lo más correctamente posible las puntuaciones obtenidas para evitar incurrir en errores. Para ello es imprescindible que los instrumentos que utilice el investigador cuenten con los criterios de validez y confiabilidad.

Análisis Documental

El análisis documental (Dulzaides Iglesias & Molina Gómez, 2004). Es una forma de investigación técnica, un conjunto de operaciones intelectuales, que buscan describir y representar los documentos de forma unificada sistemática para facilitar su recuperación. Comprende el procesamiento analítico- sintético que, a su vez, incluye la descripción bibliográfica y general de la fuente, la clasificación, indización, anotación, extracción, traducción y la confección de reseñas.

Registro de contenido

Para (Orellana López & Sánchez Gómez, 2006) El registro de los datos obtenidos en la aplicación de las técnicas de recolección constituye un aspecto importante dentro del trabajo de campo, ya que de estos datos depende la construcción, comprensión o interpretación de la situación en estudio. El registro de datos consiste en almacenar y asegurar la información obtenida de las personas investigadas.

En los entornos virtuales los datos obtenidos se caracterizan por su formato digital, lo que proporciona al investigador la facilidad y comodidad de su registro en forma casi instantánea y automática mientras los datos van surgiendo, pues basta con hacer un par de «clic» para lograrlo. (Orellana López & Sánchez Gómez, 2006)

(García Ferrando, Abañéz Alonso, & Alvira Martín, 2003) Nos indica que: Recibe el nombre de registro el proceso por el cual cada unidad de registro es codificada y descrita en forma analizable. La codificación es, a su vez, el

proceso por el cual los datos brutos son sistemáticamente transformados y clasificados en categorías que permiten la descripción precisa de las características importantes del contenido.

El proceso de registro se hace necesario cuando, en relación con los métodos disponibles y aplicables, los fenómenos de interés para la investigación pueden ser calificados de "no-estructurados", y también cuando los fenómenos de interés son fenómenos "simbólicos", esto es, contienen información externa a la manifestación física del fenómeno (García Ferrando, Abáñez Alonso, & Alvira Martín, 2003)

Para las 3 variables de esta investigación:

- Tiempos del proceso documentario de entrega de tasaciones e inventarios - Tiempo que demanda los procesos documentarios.
- Costos en el transporte - gastos de transporte
- Rendimiento de los trabajadores - Índice de rendimiento productivo

A continuación, se especifica lo siguiente:

Técnica

Análisis Documental: El análisis documental, al representar sistemática y sintéticamente los documentos originales, facilita su recuperación y consulta; ofrece las primeras noticias sobre la existencia del documento primario y con ello, facilita su obtención e incorporación al proceso posterior de análisis de la información.

Este permite revisar los datos históricos de la empresa se consultará los archivos de producción, archivos mantenimiento, la información necesaria y conveniente para la investigación. Se utilizarán los informes mensuales de producción proporcionados por la empresa.

Instrumento

En cuanto al instrumento a utilizar para las 3 variables e:

- Registro de contenido del documento de entregas,

- Registro de contenido del documento de gastos en el transporte,
- Registro de contenido del documento de rendimiento de cada trabajador.

Donde se realizará el análisis de documentos de los registros donde los analistas deben tratar de encontrar la información necesaria para comenzar las investigaciones.

En la Tabla 05: se muestran las técnicas a emplear en el presente estudio; así como, los instrumentos utilizados para cada una de las variables.

Tabla 05: Técnicas e instrumentos

Variable Dependiente	Indicador	Técnica	Instrumento
Tiempos del proceso documentario de entrega de tasaciones e inventarios	Tiempo que demanda los procesos Documentarios.	Análisis Documental	Registro de contenido del documento de entregas
Costos en el transporte	gastos de transporte	Análisis Documental	Registro de contenido del documento de gastos en el transporte
Rendimiento de los trabajadores	Índice de rendimiento productivo de los trabajadores	Análisis Documental	Registro de contenido del documento de rendimiento de cada trabajador

Fuente: Elaboración Propia

3.3.2 Validez y confiabilidad

Criterio de validez, según Vara (2012), Es el grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir. Se refiere al grado de evidencia acumulada sobre que mide el instrumento, justifica la particular interpretación que se va a hacer al instrumento (p. 245)

Para (Bernal, 2016, pág. 246) Un instrumento de medición es válido cuando mide aquello para lo cual fue destinada.

Para (Bernal, 2016, pág. 246): La pregunta clave para determinar la confiabilidad de un instrumento de medición es: ¿si se miden fenómenos o eventos una y otra vez con el mismo instrumento de medición, se obtienen los mismos resultados u otros muy similares? Si la respuesta es afirmativa, se dice que el instrumento es confiable.

Según (Ñaupas Paitán, valdivia Dueñas, Palacios Vilela, & Romero Delgado, 2018) Un instrumento es confiable cuando las mediciones hechas no varían significativamente, ni en el tiempo, ni por la aplicación a diferentes personas, que tienen el mismo grado de instrucción. Así por ejemplo si un test de inteligencia se aplica hoy y arroja determinados resultados y el mes entrante se aplica el mismo instrumento a las mismas personas, en situaciones similares; y arroja resultados diferentes, ello significaría que el instrumento no es confiable.

La investigación cuantitativa se basa en los criterios de fiabilidad y validez, por lo tanto, en esta investigación para la primera, segunda y tercera variable, el criterio de validez y confiabilidad será dada por la empresa en función al análisis de la documentación proporcionada, dado que es información real.

3.3.3 Procedimiento para la recolección de datos

Las acciones para el proceso de recolección de datos serán realizadas por los investigadores de acuerdo al siguiente procedimiento, sin embargo, de acuerdo a las características de la investigación

En primer lugar, se coordinará con el gerente de la empresa para la respectiva autorización para la ejecución del estudio. Posteriormente se coordinará el día y hora de aplicación de los instrumentos.

De igual manera, previo a la aplicación de los mismos se explicará a los participantes la ejecución del trabajo a realizar lo cual se solicitara los

documentos correspondientes para la investigación, para evitar cualquier influencia sobre los documentos solicitados.

Se realizará de forma individual con las personas de cada área correspondiente a los documentos solicitados con una duración aproximada de unos 35 minutos para la revisión de cada documento, el espacio físico utilizado será el lugar de trabajo de los participantes.

En la Tabla 06: se muestran las técnicas a emplear en el presente estudio; así como, los instrumentos a utilizar para cada una de ellas.

Tabla 06: Técnicas e instrumentos

Variable Dependiente	Indicador	Técnica	Instrumento
Tiempos del proceso documentario de entrega de tasaciones e inventarios	Tiempo que demanda los procesos Documentarios.	Análisis Documental	Registro de contenido del documento de entregas
Costos en el transporte	gastos de transporte	Análisis Documental	Registro de contenido del documento de gastos en el transporte
Rendimiento de los trabajadores	Índice de rendimiento productivo de los trabajadores	Análisis Documental	Registro de contenido del documento de rendimiento de cada trabajador

Fuente: Elaboración Propia

3.4 Descripción de procedimientos de análisis de datos

Según (Rusque, A. , 2010), El análisis de datos es:

La etapa de búsqueda sistemática y reflexiva de la información obtenida a través del instrumento. Constituye uno de los momentos más importantes del proceso de investigación e implica trabajar los datos recopíalos, organizarlos en unidades manejables, sintetizarlo, buscar regularidades o modelos entre ellos, descubrir que es importante y que aportarán a la investigación.

Una vez aplicadas las técnicas de recolección de información y recabada la misma, se analizan los datos obtenidos de manera sistemática y organizada por medio de las técnicas de análisis cualitativas tales como la codificación, categorización, conceptualización, triangulación y teorización. (p. 155)

Para el análisis de los datos, se utilizó el programa Microsoft Excel para digitalizar y clasificar los datos registrados en los formatos en físico, además se usó para elaborar tablas y gráficos.

Luego los datos obtenidos se ingresaron en el software estadístico SPSS para llevar a cabo el análisis de ajuste de normalidad mediante el estadístico Shapiro Wilk y según los resultados, se obtuvo resultados de muestras paramétricas o no paramétricas para posteriormente realizar el análisis inferencial correspondiente a la contrastación de hipótesis.

Con las variables y sus indicadores ya establecidos, se midió, analizó y verificó los datos, y se obtuvo la información suficiente y necesaria para el análisis de los resultados de la investigación.

Para ello se desarrolló la matriz de análisis de datos que se muestra a continuación (Ver Tabla 06).

Tabla 07: Matriz de Análisis de datos

Variable Dependiente	Indicador	Escala de medición	Estadísticos descriptivos	Análisis inferencial
Tiempos del proceso documentario de entrega de tasaciones e inventarios	Tiempo que demanda los procesos Documentarios.	Escala de proporción	Tendencia central	T de Student de muestras independientes
Costos en el transporte	gastos de transporte	Escala de proporción	Tendencia central	T de Student de muestras independientes
Rendimiento de los trabajadores	Índice de rendimiento productivo de los trabajadores	Escala de proporción	Tendencia central	T de Student de muestras Emparejadas

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Resultados obtenidos

Generalidades:

Los objetivos a cumplir para solucionar el problema principal fueron seleccionados aplicando el diagrama de Ishikawa, el cual nos permitió realizar una lluvia de ideas relacionadas a las posibles causas del problema principal y es así que en la categoría de servicios ejecutados se determinó que una de las causas del problema principal eran los costos altos de entrega y que las otras causas de categoría eran consecuencia de la causa del problema seleccionado. Ver Figura 15)

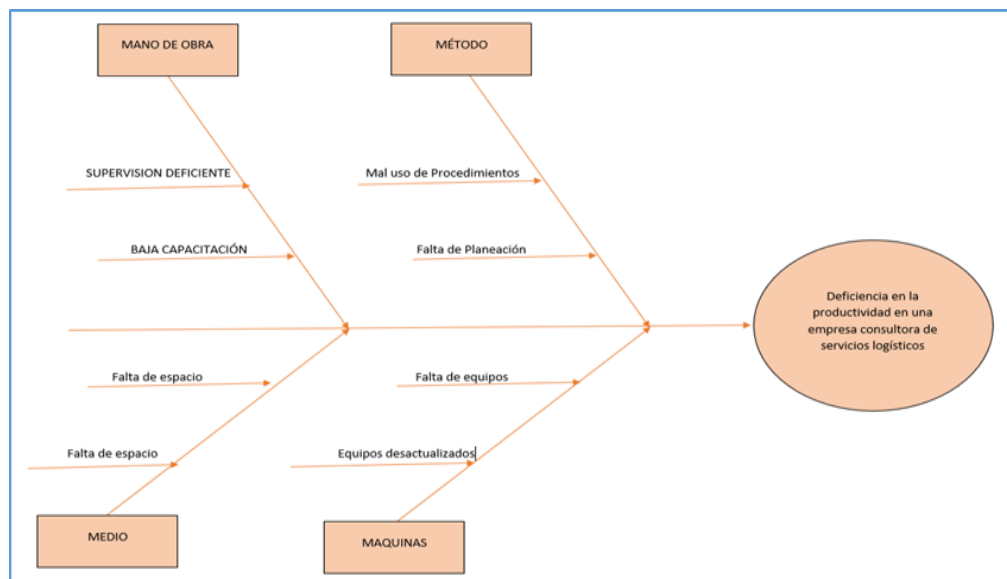


Figura 15: Ishikawa para verificación de problema. Fuente: propia

Actualmente la sociedad, ha ido evolucionando de forma rápida, esto se puede evidenciar en el progreso tecnológico, el crecimiento poblacional, habitacional e industrial. Por lo que, se observa cada vez más competencia en los diferentes empresas que se encargan de brindar los servicios logísticos así que el trabajo de servicios es bastante competitivo.

Por ende, se incrementan las exigencias en los puestos laborales de las organizaciones de cada país, donde los responsables de que la organización sea exitosa es la gerencia de la misma, dado que esta es la encargada de gestionar y coordinar todas las acciones que conducirán a la eficiencia de la misma.

Por tal razón, la gestión por procesos en cualquier organización juega un papel importante, ya que, ésta representa a toda la organización, pues, es ella quien ha de garantizar el buen funcionamiento de la misma, dado que, engrana las funciones de todo el personal, pues, ya que como gerentes son los garantes de la óptima funcionalidad de la empresa y esto es posible cuando todo el personal se encuentra motivado y tratado con equidad en sus ambientes de trabajo.

Objetivo 1: Determinar los procedimientos de control para el mejoramiento de los tiempos del proceso documentario de entrega de tasaciones e inventarios.

Situación antes (Pre Test)

En la situación pre se realizaba de una manera incorrecta el cálculo de los tiempos del proceso documentario en la entrega de tasaciones e inventarios debido a mala gestión y a la ausencia de procedimientos de control, impidiendo de esta manera cumplir con la finalización del servicio brindado dentro del plazo establecido inicialmente mediante acuerdo con el cliente.

Por ende, se incrementan las exigencias en los puestos laborales de las organizaciones de cada país, donde los responsables de que la organización sea exitosa es la gerencia de la misma, dado que esta es la encargada de gestionar y coordinar todas las acciones que conducirán a la eficiencia de la misma.

Esto nos ayuda a observar que el tiempo de demanda en ejecutar los procesos documentarios es mayor debido a que no tienen un proceso y orden adecuado al ser realizado sin aplicar el correcto proceso para cada tipo de informe

La falta de comunicación dentro del área estaba perjudicando la productividad de la empresa y eficiencia de los trabajadores, debido al retraso en la entrega de la

información del cliente por parte del área al trabajador de campo esto generaba cierta incomodidad en el operario el cual informo que estos retrasos perjudicaban su rendimiento.

Asimismo, el incumplimiento de los plazos generaba un notorio impacto negativo con los clientes, ya que se programaba reuniones para informar sobre el avance del servicio cuando esta tenía una serie de retrasos.

Las quejas de los clientes hacia el gerente provocaban sanciones y discusiones entre trabajadores del área.

Muestra Pre Test

En la muestra pre test se ve los resultados antes de la implementación de las mejoras correspondientes donde los tiempos tomados por semanas son muy deficientes para la empresa. Ver tabla 07

Tabla 08: *Muestra Pre Test del primer objetivo específico*

Tiempo que demanda los procesos Documentarios PRE TEST en semanas
28
5
96
125
72
75
Promedio: 66.8 semanas

Fuente Propia

Implementación de la Teoría

El control es una etapa primordial del proceso administrativo – logístico pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente.

El directivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo con el que se cerciore e informe si lo ejecutado va de acuerdo con los objetivos.

La implementación de un plan de control es un sistema adoptado por las empresas para medir la calidad de servicios, evaluando si están de acuerdo con sus especificaciones técnicas.

Hace que el proceso de producción sea más unificado ya que le da un estándar y requisitos a seguir.

Para el manejo del área administrativa – logística se estableció un nuevo procedimiento de control que nos permite tener un correcto manejo de la gran cantidad de documentación que se genera en el área, así como del tiempo empleado en su tratamiento generando un impacto positivo en la gestión dándole una mayor eficiencia a la empresa.

Los procedimientos de control estandarizan en una sola la manera que debemos ejecutar el trabajo así todos tenemos conocimientos de los procedimientos que debemos de seguir, buscando un mejor orden y de calidad en el servicio aumentando la productividad de la empresa y siendo una de la más competitiva entre las demás empresas que dan el mismo servicio.

Este nuevo procedimiento de control consiste en 6 pasos:

1. Digitalizar documentos en papel
2. Centralizar contenido
3. Clasificar documentos

4. Optimizar el tiempo con modelos de documento
5. Establecer autorizaciones de acceso
6. Incentivar la colaboración

Una vez obtenido los resultados de la toma de tiempos, esto nos permitió tener un alcance real de los tiempos que tardaba el proceso documentario en el área administrativa-logística, obteniendo una reducción de tiempos en promedio de 66.8 semanas.

Aplicando la gestión por procesos se persiguió el mejoramiento continuo empezando la identificación de los procesos claves en el área. Ver Figura 16.

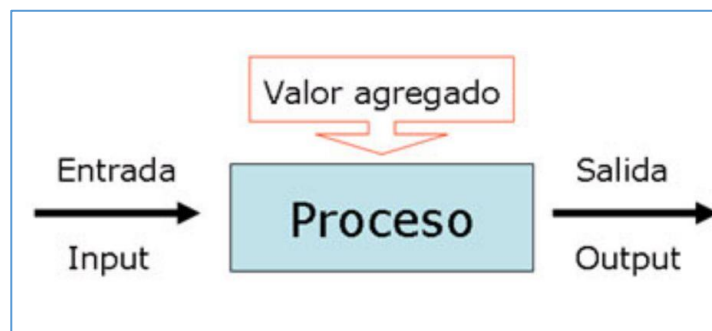


Figura 16: Ciclo para la mejora continua

Identificación de los procesos

Gracias a este primer paso de la identificación de los procesos logramos definir cuáles son en concreto los elementos de entrada para cada uno de los procesos para saber de dónde vienen nuestros inputs. Ver Figura 17.

- Recepción del requerimiento del cliente / Envío de cotización.
- Elaboración de informe.
- Ejecución del servicio
- Análisis de resultados obtenidos
- Entrega del informe final al cliente



Figura 17: Los elementos de cada proceso para la mejora continua

1. Descripción de los procesos

- Iniciamos con la recepción del requerimiento del cliente para poder realizar la cotización correspondiente, una vez terminada y enviada la cotización se procede a la atenta espera del visto bueno del cliente.
- Una vez dada la aprobación del cliente se procede a la elaboración del informe en el cual se detalla los procedimientos a seguir y los requisitos solicitados al cliente para una correcta ejecución del servicio.
- Ejecución del servicio
- Análisis de resultados obtenidos
- Obtenidos los resultados del servicio brindado se procede a enviarlo al gerente el cual mediante una inspección ocular al documento aprueba los resultados.
- Entrega del informe final al cliente
- Como último paso se procede al envío vía mail o el cliente procede al recojo del informe final de manera presencial en la empresa.

2. Documentación de procesos

Gracias a la documentación de procesos se realizó el correcto mapa de ruta para la organización ayudando a identificar el estado actual del proceso con el fin de saber cómo mejorarlo. Ver Figura 18.

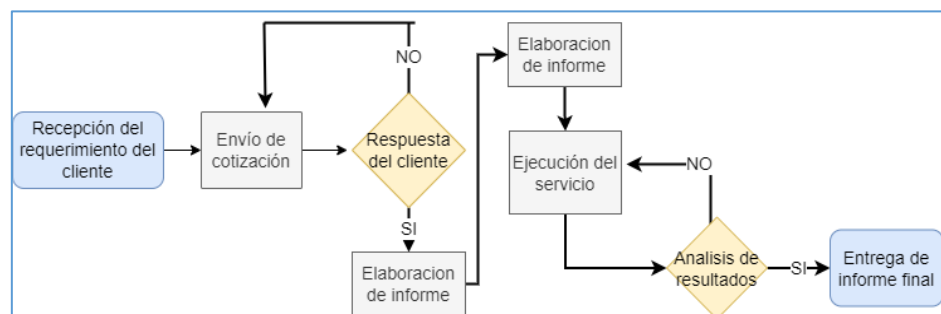


Figura 18: Mapa de ruta del flujo antes

Situación después (Post Test)

Después de implementar la gestión por proceso y seguir un orden cumpliendo con todas las normas de control en el proceso documentario se ve como ha mejorado los tiempos con una buena gestión sin mucha demoras y menor equivocaciones, así mejorando los procesos documentarios y poder cumplir con los clientes en los tiempos pactados tratando de destacar entre las demás empresas que brindan el mismo servicio y tener mayor cantidad de clientes fidelizándolos en la calidad del servicio que le brindamos y seguir haciéndonos conocidos.

Muestra Post Test

Después de la implementación de gestión por proceso en el proceso documentario se ve que los resultados han mejorado notablemente para el primer problema tomados por semanas ya que los tiempos del proceso documentario han disminuido y es más eficiente para la empresa. Ver Tabla 08.

Tabla 09: *Muestra Post Test del primer objetivo específico*

Tiempo que demanda los procesos Documentarios POST TEST en semanas
2
1
9
8
Promedio: 5.0

Fuente Propia

Objetivo 2: Establecer estrategias de planeación de rutas para la reducción los costos en transporte de los trabajadores.

Situación antes (Pre Test)

Como se ve en la muestra previa, ver Tabla 10, los gastos de transportes eran elevados debido a que no se contaba con una ruta definida para el traslado de los trabajadores de campo. Así como, para la entrega de todos los informes sin realizar un correcto control a los trabajadores sobre los gastos, ya que eran estos quienes justificaban el gasto mediante boletas o facturas generando así un sobregasto en muchas ocasiones.

Se le asignaba a cada trabajador un auto o camioneta para que puedan movilizarse y cumplir con las distintas actividades que requiere el servicio. Esto generaba un importante gasto en el combustible debido al alza en los precios por galón y las distancias que se recorrían.

La libertad que se brindaba a los trabajadores asignados con un medio de transporte provocaba un impacto negativo en las utilidades de la empresa debido al gasto innecesario y el mal uso de los recursos.

Viendo que el mayor gasto de la empresa viene de los trabajadores por motivo que no se dio un control, seguimiento a las entregas que se realiza al ejecutar los trabajos sin una mejor ruta ni controlar sus tiempos al momento de salir para realizar el trabajo correspondiente por ende tratamos de mejorar los gastos de transportes viendo las mejores rutas y buscando mayor honestidad por parte de los trabajadores de la empresa.

Muestra Pre Test

Como se ve en la muestra pre test lo gastos de transportes son muy elevados y afecta a la empresa en sus ingresos y eso es una preocupación para esta investigación, por el hecho que se estábamos preocupados por lograr una reducción en este gasto específicamente.

A continuación, en la Tabla 10 se puede observar la muestra antes (pre test) de los gastos de transporte de la empresa.

Tabla 10: Muestra Pre Test del segundo objetivo específico

MUESTRA PRE DEL GASTO DE TRANSPORTE ES SOLES
19,200
20,000
32,400
12,100
18,050
22.707
Promedio mensual: S/ 20,743

Fuente Propia

Implementación de la Teoría

Debido a las recientes dificultades comerciales que han surgido por la pandemia, el incremento del e-commerce, entre otros factores, ahora más que nunca las empresas deben enfocarse en estabilizar sus operaciones y optimizar sus gastos, esto claro, sin reducir la calidad de sus servicios.

Como empresa pequeña o mediana, debe asegurarse de que sus costos operativos no superen cierto nivel, especialmente durante el transporte de los diferentes puntos que se hace las entregas correspondientes.

Para lograr la reducción de costos en el transporte de los trabajadores se estableció un nuevo plan estratégico el cual consiste en reducir el número de

movilidades disponibles, se decidió poner en venta las doce movilidades que venían siendo autos particulares a tan solo dos movilidades.

Estas movilidades serían dos minivans, las cuales, mediante un plan de ruta y una correcta planificación de las actividades de los trabajadores, estos serán movilizadas hacia los predios o direcciones donde desempeñarán las distintas diligencias.

Vale destacar que ambas movilidades han sido transformadas de gasolina a GNV (Gas natural vehicular), con el fin de reducir los gastos en combustible contribuyendo a la economía de la empresa.

Es importante que se cumplan las guías de ruta de forma obligatoria, estableciendo unos gastos adecuados, de forma que se disminuyan los gastos de transporte.

Este parece un aspecto que todo el mundo controla, pero nada más lejos de la realidad. Debemos conocer perfectamente las rutas que se va a llevar a cabo en todo el día para hacer un mejor uso de tiempos y reducción de gastos en gas.

Para apoyar en esta tarea, existen algunos métodos efectivos para lograr disminuir costos de transporte, incrementando así la rentabilidad de la empresa.

1. Replantearse las rutas de entrega

El transporte es el mayor responsable en los costos logísticos, por lo que planificar rutas más eficientes e inteligentes puede ser una de las formas de reducir costos más recomendada.

La mejor ruta no significa siempre la más corta, ya que se deben considerar aspectos como el tráfico en la región, inconvenientes comunes.

Esto puede traducirse en un aprovechamiento de flota, un menor tiempo de entrega y ahorros de combustible y recursos, generando beneficios tanto económicos como hacia el medio ambiente.

1. Realizar el mantenimiento constante de vehículos

Es importante estar al corriente con el mantenimiento de los vehículos. Al realizarse periódicamente puede garantizarse su correcto funcionamiento, la eficiencia de entregas y, por supuesto, la seguridad tanto del conductor como de la carga transportada.

El mantenimiento constante puede evitar riesgos y accidentes, alargar la vida útil de los vehículos e identificar y anticipar problemas mecánicos para que sean corregidos antes de que generen costos mayores.

2. Utilizar tecnologías móviles o portables

El uso de aplicaciones móviles y la posibilidad de comunicarse entre colaboradores permite incrementar la productividad y accesibilidad de la empresa entre un 15 y 30%, lo que agiliza el llevar a cabo las instrucciones, la elaboración de tareas y reduce los costos operativos.

3. La ubicación como estrategia

Aunque parezca evidente, el analizar las ubicaciones de los proveedores y los clientes potenciales para establecer puntos estratégicos del negocio, puede ser una gran opción para lograr reducir costos y evitar tarifas elevadas de envío.

4. Centrar la distribución en zonas clave

Para algunas empresas, tener una gran cantidad de almacenes no es práctico, ya que la gestión del inventario se complica por la necesidad de

rotar el stock entre ellos. En estos casos, es recomendable tener centros de distribución en zonas logísticas clave que atiendan varias áreas a la vez.

Para ello instalamos en los celulares de la empresa una aplicación (waze) la cual nos indica la hora de llegada estimada para la entrega en los diferentes puntos de entrega.

De este modo se puede sacar un promedio de tiempo de llegada al lugar, así nos ayudamos a ver las rutas con menor tráfico y más cercanas ahorrando gasolina y ahorro para la empresa. Ver figura 19.



Figura 19: Movilidad equipada con el aplicativo waze. Imagen de Google

Situación después (Post Test)

Después de implementar el planeamiento de rutas y comprando un auto usado de segunda y equipada con combustible gas gnv para las entregas de documentos se ve como ha disminuido los costos de transporte notoriamente.

Esta mejora en los gastos de transporte logró beneficiar con el desarrollo de la empresa al mejorar sus resultados económicos.

Con el gas gnv puede ahorrar hasta un 50% en costos de gasolina y diésel ya que el precio es menor y disminuye en los gastos de transporte para la empresa.

Además, esta mejora en los resultados económicos de la empresa, permitió un mejor desempeño de los trabajadores en el área de logística.

Muestra Post Test

Después de la implementación de planeamiento de rutas y compra de un auto de segunda a gas gnv se ve que los resultados han disminuido y así genera más ganancia para la empresa. Ver Tabla 11.

Tabla 11: *Muestra Post Test del segundo objetivo específico*

MUESTRA POST DEL GASTO DE TRANSPORTE EN SOLES
10,000
9,075
14,700
5,832
Promedio mensual: 9,902

Fuente Propia

Objetivo 3: Establecer lineamientos de capacitación para la optimización del rendimiento de los trabajadores.

Situación antes (Pre Test)

La capacitación es una necesidad en el lugar de trabajo. Sin ella, los empleados no tienen un entendimiento claro sobre sus responsabilidades y/o deberes.

Una empresa que carece de un programa de capacitación adecuado, no puede tener un modelo de negocio para trabajar, ya que es probable que esté llena de empleados que tienen solo una ligera de cómo llevar a cabo su trabajo.

Cuando una empresa no capacita apropiadamente a sus colaboradores, es común que éstos tengan dificultades para adaptarse y entender sus labores. Si bien pueden ser capaces de completar sus tareas diarias, su rendimiento por lo general es pobre en comparación con los empleados más experimentados.

Como se ve en la muestra previa identificamos que había un bajo rendimiento de los trabajadores debido a la falta de capacitaciones continuas.

También se pudo observar la falta de comunicación que existía entre las diversas áreas de la empresa.

Eso nos llevó a implementar una serie de capacitaciones mensuales para los trabajadores, con lo cual se esperaba que el rendimiento de los trabajadores mejorara significativamente.

Estos resultados obtenidos dan explicación a la baja productividad que estaba teniendo la empresa limitando así el correcto funcionamiento y

crecimiento de la empresa, perjudicando la satisfacción de nuestros clientes.

La situación de la empresa era muy deficiente ya que los trabajadores no contaban con una capacitación constante para sus conocimientos y eso trae una deficiencia al momento de realizar los trabajos ya que siempre uno como empresa que brinda servicios queremos dar un servicio de calidad a nuestros clientes.

Los trabajadores no entendían cómo completar una tarea o cómo hacerla de manera eficiente, la empresa estaba sufriendo de bajos resultados de producción al brindar los servicios y eso hace que los clientes se vayan con la competencia.

Muestra Pre Test

Al momento de realizar las observaciones correspondientes al procedimiento de como ejecutan los informes, los trabajadores nos dimos cuenta que no contaban con el conocimiento necesario para ejecutar los trabajos que se le pedía ya que la empresa no contaba con las capacitaciones necesarias para realizar los informes de manera correcta.

Sin un plan de capacitación es difícil culminar los trabajos en los tiempos establecidos ya que para cada informe se establece diferente tiempo y no teníamos claro todos los puntos al momento de realizar el trabajo.

Como se ve en la muestra pre test el rendimiento de los trabajadores es muy bajo y eso afecta a la empresa.

Tabla 12: Muestra Pre Test del tercer objetivo específico

Rendimiento de los trabajadores PRE
121
128
100
300
507
192
Rendimiento promedio: 222.7

Elaboración propia

Implementación de la Teoría

En muchas organizaciones hay quienes consideran la capacitación como un gasto innecesario y no como una inversión que beneficiará tanto a la empresa como a sus colaboradores.

Incluso teniendo a los mejores egresados de las mejores universidades como profesionales a cargo de la compañía, la capacitación debe ser un proceso continuo porque la realidad, la tecnología y los conocimientos no cesan de cambiar y de desarrollarse.

Nada es estático en este mundo. Un profesional o un técnico requerirán actualizaciones en forma periódica porque de lo contrario llegará un momento en que se desfazarán y lejos de aportar a la organización harán que esta pierda competitividad y productividad.

La capacitación es una de las inversiones más rentables que puede realizar una empresa ver figura 20.

Una planificación adecuada del componente humano en una organización requiere de una política de capacitación permanente.

Los jefes deben ser los primeros interesados en su propia formación y los primeros responsables en capacitar al personal a su cargo. Así, los equipos de trabajo mejorarán su desempeño.



Figura 20: Capacitación de trabajadores de la empresa. Imagen de Google

En el proceso de crecimiento empresarial es importante tener en cuenta varios aspectos dentro de la organización.

Uno de los puntos más relevantes a desarrollar es tener una adecuada capacitación de los colaboradores, especialmente en áreas como servicio al cliente.

De igual manera, la capacitación de los altos cargos es fundamental. Pues son quienes motivan y lideran los equipos.

Así mismo, los líderes de las compañías cobran mayor importancia en momentos de crisis, y de su desempeño depende gran parte el futuro de cada empresa.

Para la organización, podemos considerar los siguientes beneficios gracias a la capacitación:

- Genera un aumento de la productividad y la calidad de trabajo.
- Incrementa la rentabilidad de la organización.
- Levanta la moral de los trabajadores.
- Ayuda a resolver problemas concretos en el día a día.
- Disminuye la necesidad de supervisión.
- Contribuye a prevenir los accidentes de trabajo.
- Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad.
- Propende a que el personal se sienta identificado con la empresa.

Beneficia a la organización:

- Mejora la imagen de la organización.
- Mejora la relación jefes - subordinados.
- Coadyuva a la comprensión y adopción de políticas.
- Ayuda a reducir los costos.

En el campo individual, la capacitación presenta beneficios como los siguientes:

- Ayuda a las personas a resolver problemas y a tomar decisiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas de las personas.
- Permite el logro de metas individuales.
- Aumenta la confianza en sí mismo, eliminando los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

Además, la capacitación genera beneficios en las relaciones humanas, relaciones internas, externas y en la adopción de políticas, por lo siguiente:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.

- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

Para el tercer objetivo hemos realizado un lineamiento de capacitaciones para lo cual hemos implementado gestión por proceso así nos ayuda a ser más ordenado al momento de realizar el servicio correspondiente los cuales son:

- Hacer un diagnóstico en los trabajadores

Para poder decidir cuál es el rumbo a seguir para implementar un plan de capacitación exitoso es indispensable determinar cuáles son las habilidades que deben potenciarse en el equipo de trabajo.

- Establecer cuáles son las prioridades al momento de realizar los servicios

Es posible que sean varias las necesidades de formación al interior de tu organización, por tal razón debes establecer un orden de prelación para implementar el plan de capacitación que tu empresa requiere.

- Definir los objetivos

Deja claro cuál es el propósito de capacitar a tus colaboradores, De esta manera podrás establecer cómo evaluar los resultados y la utilidad real de tu programa de capacitación.

- Armar cronograma de capacitación para los trabajadores

Organizar los tiempos de tu plan de capacitación permitirá aprovechar cada momento y temática al máximo. Busca hacer lo más específico posible cada uno de los pasos, de esta manera será mucho más sencillo llevar a cabo una formación exitosa.

- Iniciar la capacitación continua para los trabajadores

Al ejecutar el plan de capacitación es importante que observes aspectos como el desempeño y la motivación de los colaboradores, para así

identificar aspectos a pulir o mejorar durante el proceso y para futuras oportunidades

- Luego evaluar el proceso y su mejora

Es muy importante evaluar los resultados de tu plan de capacitación, para ello debes utilizar elementos cuantitativos y cualitativos acerca del impacto del programa.

Esta evaluación estará completamente relacionada con los objetivos que hayas trazado al iniciar este plan de capacitación y te servirá para tomar decisiones a futuro y seguir potenciando la formación en tu organización.

Luego de aplicar todos los procesos vemos una mejor en los servicios ya que si el rendimiento de los trabajadores mejora también mejora los servicios brindados con mayor eficacia.

Por ello siempre es importante tener a los trabajadores en continua capacitación para que su rendimiento crezca y así la empresa sea más productiva.

Situación después (Post Test)

Después de implementar el lineamiento de capacitaciones para los trabajadores se ve como ha mejorado el rendimiento al realizar los informes.

Ya que siempre debemos de mantener en constante capacitaciones de las mejoras que se debe dar al momento de realizar los informes mantener actualizados a los trabajadores con los reglamentos de tasaciones.

Así cada vez que realicemos los informes correspondientes, estos sean de calidad y echo con todas las reglas de tasaciones, siempre buscando cada vez mejorar los servicios brindados a las empresas.

Muestra Post Test

Después de la implementación del lineamiento de capacitaciones se ve en la Tabla 12, como el rendimiento de los trabajadores ha mejorado de la mejor manera ya que siempre debemos de preocuparnos por el rendimiento de nuestros trabajadores.

Este rendimiento cada vez debe ser más alto y destacar entre la competencia y eso hace que la empresa sea más eficiente al realizar los informes ya que brindando un servicio de calidad y respetando los acuerdos habla muy bien de la empresa y fideliza a los clientes eso también nos hace destacar entre las demás empresas ya que siempre se habla de un buen trabajo cuando las cosas salen bien. Ver Tabla 13.

Tabla 13: Muestra Post Test del tercer objetivo específico

Rendimiento de los trabajadores POST
200
162
144
900
900
588
Rendimiento promedio 482.3

Fuente Propia

4.2 Análisis de los resultados

Generalidades

En esta sección se presentan los planteamientos y los resultados de las pruebas de normalidad y de las pruebas de hipótesis de ésta investigación, donde se expone el detalle de la información levantada de las muestras en situación pre test y en situación post test, de manera que se pueda comprobar y verificar el contraste de las muestras, a través del análisis de la estadística inferencial planteadas en la investigación para cada una de las hipótesis específicas.

Para todos los resultados de las pruebas se ha utilizado el software estadístico IBM SPSS Statistics en su versión 28.

Este software ofrece análisis estadístico avanzado, una amplia biblioteca de algoritmos de machine learning, análisis de texto, extensibilidad de código abierto, integración con big data y un fácil despliegue en las aplicaciones. Su facilidad de uso, flexibilidad y escalabilidad hacen que SPSS sea accesible para usuarios con cualquier nivel de conocimiento.

Además, es adecuado para proyectos de todos los tamaños y niveles de complejidad, y puede ayudar a los investigadores a encontrar nuevas oportunidades, mejorar la eficiencia y minimizar el riesgo.

Prueba de Normalidad

Para las pruebas de normalidad se plantean las siguientes hipótesis:

H₀: Hipótesis Nula – Los datos de la muestra, SI siguen una distribución normal

H₁: Hipótesis Alterna – Los datos de la muestra, NO siguen una distribución normal

Nivel de significancia: Sig. = 0.05

Regla de decisión:

- Si el nivel de significancia Sig. resulta ser un valor mayor o igual al 5,00% (Sig. $\geq 0,05$), entonces, se acepta la hipótesis nula (H_0)

Por lo tanto, los datos de la muestra, SI siguen una distribución normal.

- Si el nivel de significancia Sig. resulta ser un valor menor al 5,00% (Sig. $< 0,05$), entonces, se acepta la hipótesis alterna (H_1)

Por lo tanto, los datos de la muestra, NO siguen una distribución normal.

Prueba de Hipótesis

Para la contrastación de hipótesis se plantea la siguiente validez de la hipótesis:

H₀: Hipótesis Nula – NO existe diferencia estadística significativa entre la muestra Pre-Test y la muestra Post Test

H₁: Hipótesis Alterna – SI existe diferencia estadística significativa entre la muestra Pre-Test y la muestra Post Test

Nivel de significancia: Sig. = 0.05

Regla de decisión:

Si el nivel de significancia Sig. resulta ser un valor mayor o igual al 5,00% (Sig. $\geq 0,05$), entonces, se acepta la hipótesis nula (H_0), o lo que es lo mismo, se rechaza la hipótesis del investigador.

Por lo tanto: NO se aplica la Variable Independiente (Variable Teórica) del investigador

Si el nivel de significancia Sig. resulta ser un valor menor al 5,00% (Sig. < 0,05), entonces, se acepta la hipótesis alterna (H_1), o lo que es lo mismo, se acepta la hipótesis del investigador.

Por lo tanto: SI se aplica la Variable Independiente (Variable Teórica) del investigador

Prueba de Levene

Para la prueba de Levene se plantea la siguiente validez de la hipótesis:

H₀: Hipótesis Nula – SI se asumen varianzas iguales

H₁: Hipótesis Alterna – NO se asumen varianzas iguales

Nivel de significancia: Sig. = 0.05

Regla de decisión:

Si el nivel de significancia Sig. resulta ser un valor mayor o igual al 5,00% (Sig. \geq 0,05), entonces, se acepta la hipótesis nula (H_0)

Por lo tanto: SI se asumen varianzas iguales

Si el nivel de significancia Sig. resulta ser un valor menor al 5,00% (Sig. < 0,05), entonces, se acepta la hipótesis alterna (H_1)

Por lo tanto: NO se asumen varianzas iguales

Primera hipótesis específica: Si se implementa los procedimientos de control para el mejoramiento de los tiempos del proceso documentario de entrega de tasaciones e inventarios mejorará el tiempo de proceso documentario.

Pruebas de Normalidad

Muestra Pre Test y Post Test:

De acuerdo a lo descrito en el punto 3.2 las muestras para esta primera variable específica, tiempo de demanda del proceso documentario de entrega de tasaciones e inventarios. Las muestras es el tiempo de la demanda del proceso que se realiza por cada gestión documentaria que se realiza.

La muestra pre consta de un total de seis (06) mediciones que fueron efectuadas antes de la implementación del proceso de control de nuestra variable independiente (teórica) específica.

Para el muestra post, se realizaron cuatro (04) mediciones, logrando un reducción considerable en sus resultados después de aplicar la variable independiente en la investigación para esta primera hipótesis específica. Ver Tabla 14.

Tabla 14: Muestra Pre Test y Post Test del primer objetivo específico

Tiempo que demanda los procesos Documentarios	
PRE	POST
28	2
5	1
96	9
125	8
72	
75	

Fuente Propia

Prueba Pre Test y Post Test

En el cuadro de resumen de procesamiento de casos, obtenido mediante el software IBM SPSS Versión 28, se verifica que, del total de 10 muestras procesadas, el 100% han sido validadas, es decir, no hubo ningún dato perdido. Ver Tabla 15

Tabla 15:

Resumen de procesamiento de datos – muestras Pre Test y Post Test

Resumen de procesamiento de casos							
PRE - POST		Casos					
		Válido		Perdidos		Total	
			Porcentaje		Porcentaje		Porcentaje
Tiempo de demanda	Muestra PRE		100.0%		0.0%		100.0%
	Muestra POST		100.0%		0.0%		100.0%

Fuente: IBM SPSS Versión 28

Estadísticos descriptivos

Con los estadísticos descriptivos podemos contar con un resumen conciso de los datos para poder analizarlos por tendencia central o por dispersión. Ver Tabla 16

Tabla 16:

Estadísticas de grupo – Muestras pre y post test

Descriptivos					
	PRE - POST		Estadístico	Error estándar	
Tiempo de demanda	Muestra PRE	Media		66.83	17.943
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	20.71	
			Límite superior	112.96	
		Mediana		73.50	
		Varianza		1931.767	
		Desviación estándar		43.952	
	Muestra POST	Media		5.00	2.041
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	-1.50	
			Límite superior	11.50	
		Mediana		5.00	
		Varianza		16.667	
		Desviación estándar		4.082	

Fuente: IBM SPSS Versión 28

De la Tabla 16, podemos ver que se ha obtenido las medidas de tendencia central, así como, como medidas de dispersión, para las muestras Pre Test y Post Test.

- Muestra Pre Test:
 - o Media: 66.83
 - o Mediana: 73.50
 - o Varianza: 1931.767
 - o Desviación estándar: 43.952

- Muestra Post Test
 - o Media: 5.00
 - o Mediana: 5.00
 - o Varianza: 16.667
 - o Desviación estándar: 4.082

Prueba de normalidad

Por la cantidad de datos que tenemos en Pre Test (06 datos) y Post Test (04 datos), las muestras son sometidas a la prueba de normalidad de Shapiro - Wilk a través programa software IBM SPSS Versión 28, a fin de verificar si la distribución es normal, es decir, si es paramétrica. Ver Tabla 17

Tabla 17: *Prueba de Normalidad de las muestras Pre Test y Post Test*

Pruebas de normalidad							
PRE - POST		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Tiempo de demanda	Muestra PRE	.213	6	.200*	.964	6	.852
	Muestra POST	.269	4	.	.844	4	.207
*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.							
a. Corrección de significación de Lilliefors							

Fuente: IBM SPSS Versión 28

De acuerdo a los resultados obtenidos en la prueba de normalidad de Shapiro - Wilk podemos determinar que:

Para las muestras Pre Test y Post Test del tiempo de transacción por factura en el presente estudio, los valores de la Sig. son: 0.852 y 0.207 respectivamente

Estos valores son mayores que el valor de la significancia 0,05, de modo que, se acepta la Hipótesis Nula, con lo cual se concluye que los datos de la muestra Pre Test y Post Test SI provienen de una distribución normal.

Prueba de Hipótesis

H₀: Si se realiza gestión por proceso, entonces NO se reducirá el tiempo en el proceso documentario.

H₁: Si se realiza gestión por proceso, entonces SI se reducirá el tiempo en el proceso documentario.

Prueba de significancia

Dado que los datos son de naturaleza numérica; de muestras independientes, debido a que no son el mismo grupo de análisis para la muestra Pre Test y Post Test y que además, ambas muestras provienen de una distribución normal, se determinó utilizar la Prueba de T de Student de muestras independientes.

Con esta prueba de hipótesis nos permite evaluar si en los resultados hay diferencia estadística de manera significativa respecto a sus medias. Antes de mostrar los resultados de la prueba de hipótesis de t de Student de muestra independientes. Se describe la prueba de Levene.

Prueba de Levene

Antes de analizar la prueba de hipótesis T de Student de muestras independientes, primero analizaremos la prueba de Levene como herramienta de estadística

inferencial para evaluar si existe igualdad en las varianzas de nuestra variable calculada para la muestra pre test y post test.

En la Tabla 18 se observa en la prueba de Levene que la Sig es 0,040, lo cual no es mayor que 0.05, por lo tanto se no asumen Varianzas iguales

Tabla 18: Prueba de Levene

		Prueba de Levene de igualdad de varianzas	
		F	Sig.
Tiempo	Se asumen varianzas iguales	5.973	.040
	No se asumen varianzas iguales		

Fuente: IBM SPSS Versión 28

T de Student de Muestras independientes

En la Tabla 19 se puede observar, estadísticas de grupo como se ve en la Tabla 16 las medias de las muestras pre son mayores a las muestras post en diferencias de mediana, desviación estándar y media de error estándar debido que aplicando la gestión correcta para ejecutar los trabajos se mejora cada grupo.

Tabla 19: Estadísticas de Grupo

Estadísticas de grupo					
PRE - POST		N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Tiempo de demanda	Muestra PRE	6	66.83	43.952	17.943
	Muestra POST	4	5.00	4.082	2.041

Fuente: IBM SPSS Versión 28

De igual manera en la Tabla 20 se observa en la prueba de T de Student de muestras independientes, que la Sig. es 0.018, lo cual es menor que 0.05, por lo tanto, podemos concluir que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1)

Tabla 20: Prueba de hipótesis de T de Student de muestras independientes

Prueba de muestras independientes									
prueba t para la igualdad de medias									
		t	gl	Significación		Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
				P de un factor	P de dos factores			Inferior	Superior
Tiempo de demanda	Muestra PRE	2.750	8	.013	.025	61.833	22.487	9.978	113.689
	Muestra POST	3.424	5.129	.009	.018	61.833	18.059	15.760	107.907

Fuente: IBM SPSS Versión 28

De acuerdo al resultado mostrado en la Tabla 20, el tiempo de demanda antes y después de la implementación de los procedimientos de control, muestra una diferencia estadística significativa.

Con lo cual, para este contraste de muestras se acepta la hipótesis alterna o lo que es lo mismo, la hipótesis del investigador:

H₁: la implementación de un procedimiento de control disminuye los tiempos en la realización de los procesos documentarios

Por todo lo antes expuesto, se evidencia claramente que la implementación de un plan de mantenimiento tuvo un efecto positivo y significativo con una disminución en la cantidad de reclamos recibidos posteriormente.

En el primer objetivo específico se implementa procedimientos de control, así vemos como se realiza cada proceso documentario al realizar los informes, disminuyendo errores y fallas al momento de realizar los informes y no haya correcciones, la hipótesis nos dice que si implementamos procedimientos de control disminuye los tiempos del proceso documentario.

Segunda hipótesis específica: Si se Establece estrategias de planeación de rutas para la reducción los costos en transporte de los trabajadores se disminuye el gasto de transporte y genera más ganancias a la empresa.

Pruebas de Normalidad

Maestra Pre Test y Post Test:

Segunda variable: Costos en el transporte – la muestra costos en el transporte se da por el motivo que hay un gasto promedio que se ve a través de las muestras tomadas.

De acuerdo a lo descrito en el punto 3.2 las muestras para esta segunda variable específica, gasto de transporte:

- La muestra pre consta de un total de seis (06) mediciones que fueron efectuadas antes de establecer estrategias de planeación de rutas de nuestra variable independiente (teórica) específica.
- Para el muestra post, se realizaron cuatro (04) mediciones, logrando un reducción considerable en sus resultados después de aplicar la variable independiente en la investigación para esta primera hipótesis específica. Ver Tabla 21.

Tabla 21: Muestra Pre Test y Post Test del segundo objetivo específico

Gastos de transporte	
PRE	POST
19200	10000
20000	9075
32400	14700
12100	5832
18050	
22707	

Fuente Propia

Prueba Pre Test y Post Test

En el cuadro de resumen de procesamiento de casos, obtenido mediante el software IBM SPSS Versión 28, se verifica que del total de diez (10) muestras procesadas, el 100% han sido validadas, es decir, no hubo ningún dato perdido. Ver Tabla 22

Tabla 22: Resumen de procesamiento de datos – muestras Pre Test y Post Test

Resumen de procesamiento de casos							
PRE - POST		Casos					
		Válido		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Gasto de transporte	Muestra PRE	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%
	Muestra POST	5	100.0%	0	0.0%	5	100.0%

Fuente: IBM SPSS Versión 28

Estadísticos descriptivos

Con los estadísticos descriptivos podemos contar con un resumen conciso de los datos para poder analizarlos por tendencia central o por dispersión. Ver Tabla 23

Tabla 23: Estadísticas de grupo – Muestras pre y post test

Descriptivos					
	PRE - POST		Estadístico	Error estándar	
Gastos de transporte	Muestra PRE	Media		20742.83	2736.357
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	13708.80	
			Límite superior	27776.86	
		Mediana		19600.00	
		Varianza		44925908.167	
	Desviación estándar		6702.679		
	Muestra POST	Media		10456.40	1523.679
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	6225.99	
			Límite superior	14686.81	
		Mediana		10000.00	
Varianza		11607992.300			
Desviación estándar		3407.050			

Fuente: IBM SPSS Versión 28

De la Tabla 23, podemos ver que se ha obtenido las medidas de tendencia central, así como, como medidas de dispersión, para las muestras Pre Test y Post Test.

- Muestra Pre Test:
 - o Media: 20742.83
 - o Mediana: 19600.00
 - o Varianza: 44925908.167
 - o Desviación estándar: 6702.679

- Muestra Post Test
 - o Media: 10456.40
 - o Mediana: 10000.00
 - o Varianza: 11607992.300
 - o Desviación estándar: 3407.050

Prueba de normalidad

Por la cantidad de datos que tenemos (06 datos) en Pre Test y (04 datos) Post, las muestras son sometidas a la prueba de normalidad de Shapiro - Wilk a través programa software IBM SPSS Versión 28, a fin de verificar si la distribución es normal, es decir, si es paramétrica. Ver Tabla 24

Tabla 24: Prueba de Normalidad de las muestras Pre Test y Post Test

PRE - POST		Pruebas de normalidad					
		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gasto de transporte	Muestra PRE	.218	6	.200*	.927	6	.557
	Muestra POST	.153	5	.200*	.985	5	.960
*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.							
a. Corrección de significación de Lilliefors							

Fuente: IBM SPSS Versión 28

De acuerdo a los resultados obtenidos en la prueba de normalidad de Shapiro - Wilk podemos determinar que:

- Para las muestras Pre Test y Post Test de los gastos en el transporte en el presente estudio, los valores de la Sig. son: 0.557 y 0.960 respectivamente
- Estos valores son mayores que el valor de la significancia 0,05, de modo que, se acepta la Hipótesis Nula, con lo cual se concluye que los datos de la muestra Pre Test y Post Test SI provienen de una distribución normal.

Prueba de Hipótesis

H₀: Si se crea rutas específicas para las entregas de documentación con las guías de entrega, entonces NO se reducirá el tiempo en la entrega documentaria.

H₁: Si se crea rutas específicas para las entregas de documentación con las guías de entrega, entonces SI se reducirá el tiempo en la entrega documentaria.

Prueba de significancia

Dado que los datos son de naturaleza numérica; de muestras independientes, debido a que no son el mismo grupo de análisis para la muestra Pre Test y Post Test; y que además, ambas muestras provienen de una distribución normal, se determinó utilizar la Prueba de T de Student de muestras independientes.

Esta prueba permite evaluar si en los resultados hay diferencia estadística de manera significativa respecto a sus medias.

Prueba de Levene

Antes de analizar la prueba de hipótesis T de Student de muestras independientes, primero analizaremos la prueba de Levene como herramienta

de estadística inferencial para evaluar si existe igualdad en las varianzas de nuestra variable calculada para la muestra pre test y post test.

En la Tabla 25 se observa en la prueba de Levene que la Sig es 0,388, lo cual es mayor que 0.05, por lo tanto se asumen Varianzas Iguales

Tabla 25: Prueba de Levene

		Prueba de Levene de igualdad de varianzas	
		F	Sig.
Gasto de transporte	Se asumen varianzas iguales	.824	.388
	No se asumen varianzas iguales		

Fuente: IBM SPSS Versión 28

T de Student de Muestras independientes

En la Tabla 26 se puede observar, estadísticas de grupo de las muestras tomadas en las pre y post hay una diferencia motivo de aplicar una correcta gestión hemos mejorado el servicio brindado.

Tabla 26: Estadísticas de Grupo

Estadísticas de grupo					
PRE - POST		N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Gasto de transporte	Muestra PRE	6	20742.83	6702.679	2736.357
	Muestra POST	5	10456.40	3407.050	1523.679

Fuente: IBM SPSS Versión 28

De igual manera en la

Tabla 27 se observa en la prueba de T de Student de muestras independientes, que la Sig. es 0.013, lo cual es menor que 0.05, por lo tanto, podemos concluir que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1)

Tabla 27: Prueba de hipótesis de T de Student de muestras independientes

Prueba de muestras independientes							
prueba t para la igualdad de medias							
t	gl	Significación		Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
		P de un factor	P de dos factores			Inferior	Superior
3.095	9	.006	.013	10286.433	3323.138	2768.973	17803.894
3.284	7.661	.006	.012	10286.433	3131.972	3008.026	17564.840

Fuente: IBM SPSS Versión 28

De acuerdo al resultado mostrado en la

Tabla 27, el gasto de transporte en sus muestras antes y después de la implementación que establece estrategias de planeación de rutas, muestra una diferencia estadística significativas.

Con lo cual, para este contraste de muestras acepta la hipótesis alterna o lo que es lo mismo, la hipótesis del investigador:

H₁: Si se establece estrategias de planeación de rutas para la reducción los costos en transporte de los trabajadores se disminuye el gasto de transporte y genera más ganancias a la empresa.

Por todo lo antes expuesto, se evidencia claramente que al establecer estrategias de planeación de rutas, este realmente tuvo un efecto positivo y significativo en la disminución del gasto de transporte.

Del segundo objetivo específico, se ve que al implementar un plan de rutas se mejora el costo de transporte, podremos ver las entregas por días y hacer entregas a rutas de las mismas zonas y luego ir a las zonas más lejanas por eso la hipótesis nos dice si se implementa un plan de ruta disminuye el gasto en el

transporte significativamente ya que si nos organizamos y planeamos de manera correcta no se gasta demás al momento de realizar las entregas.

Tercera hipótesis específica: Si se Establece lineamientos de capacitación para la optimización del rendimiento de los trabajadores mejora la eficacia para la empresa.

Pruebas de Normalidad

Muestra Pre Test y Post Test:

De acuerdo a lo descrito en el punto 3.2 las muestras de la tercera variable: Rendimiento de los trabajadores está dada por la muestra de rendimiento de los trabajadores porque no hay una buena capacitación en los trabajadores al realizar las muestras

Consta de un total de 12 datos de rendimiento de los trabajadores, correspondiendo seis (06) muestras antes, pre test y de seis (06) muestra después, post test, de aplicar la variable independiente en la investigación para esta tercera hipótesis específica. Ver Tabla 28.

Tabla 28: *Muestra Pre Test y Post Test*

Rendimiento de los trabajadores PRE	Rendimiento de los trabajadores POST
121	200
128	162
100	144
300	900
507	900
192	588

Elaboración propia

Prueba Pre Test y Post Test

En el cuadro de resumen de procesamiento de casos, obtenido mediante el software IBM SPSS Versión 28, se verifica que del total de 12 muestras procesadas, el 100% han sido validadas, es decir, no hubo ningún dato perdido. Ver Tabla 29

Tabla 29: Resumen de procesamiento de datos – muestras Pre Test y Post Test

Resumen de procesamiento de casos						
	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Rendimiento de los trabajadores - PRE	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%
Rendimiento de los trabajadores - POST	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%

Fuente: IBM SPSS Versión 28

Estadísticos descriptivos

Con los estadísticos descriptivos podemos contar con un resumen conciso de los datos para poder analizarlos por tendencia central o por dispersión. Ver Tabla 30.

Tabla 30: Estadísticas de grupo – Muestras pre y post test

Descriptivos				
			Estadístico	Error estándar
Rendimiento de los trabajadores - PRE	Media		224.67	63.793
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	60.68	
		Límite superior	388.65	
	Mediana		160.00	
	Varianza		24417.467	
	Desviación estándar		156.261	
Rendimiento de los trabajadores - POST	Media		482.33	147.970
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	101.97	
		Límite superior	862.70	
	Mediana		394.00	
	Varianza		131370.267	
	Desviación estándar		362.450	

Fuente: IBM SPSS Versión 28

De la Tabla 30, podemos ver que se ha obtenido las medidas de tendencia central, así como, como medidas de dispersión, para las muestras Pre Test y Post Test.

Muestra Pre Test:

- Media: 224.67
- Mediana: 160.00
- Varianza: 24417.467
- Desviación estándar: 156.261

Muestra Post Test

- Media: 482.33
- Mediana: 394.00
- Varianza: 131370.267
- Desviación estándar: 362.450

Prueba de normalidad

Por la cantidad de datos que tenemos (12 datos) en Pre Test y Post Test respectivamente, las muestras son sometidas a la prueba de normalidad de Shapiro - Wilk a través programa software IBM SPSS Versión 28, a fin de verificar si la distribución es normal, es decir, si es paramétrica. Ver Tabla 31

Tabla 31:

Prueba de Normalidad de las muestras Pre Test y Post Test

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Rendimiento de los trabajadores PRE	.249	6	.200*	.826	6	.100
Rendimiento de los trabajadores POST	.282	6	.147	.806	6	.066

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: IBM SPSS Versión 28

De acuerdo a los resultados obtenidos en la prueba de normalidad de Shapiro - Wilk podemos determinar que:

- Para las muestras Pre Test y Post Test del rendimiento de trabajadores en el presente estudio, los valores de la Sig. son: 0.100 y 0.066 respectivamente
- Estos valores son mayores que el valor de la significancia 0,05, de modo que, se acepta la Hipótesis Nula, con lo cual se concluye que los datos de la muestra Pre Test y Post Test provienen de una distribución normal.

Prueba de Hipótesis

H₀: Si se implementa un lineamiento de capacitaciones con programas, entonces NO se reducirá el rendimiento de los trabajadores.

H₁: Si se implementa un lineamiento de capacitaciones con programas, entonces SI se reducirá el rendimiento de los trabajadores.

Prueba de significancia

Dado que los datos son de naturaleza numérica; de muestras relacionadas, debido a que es el mismo grupo de análisis para la muestra Pre Test y Post Test; teniendo la misma cantidad de mediciones, y que además, ambas muestras provienen de una distribución normal, se determinó utilizar la Prueba de T de Student de muestra emparejadas, la cual es una prueba de hipótesis que permite evaluar si en los resultados hay diferencia estadística de manera significativa respecto a sus medias.

T de Student de Muestras emparejadas

Para la prueba de T de Student de muestras emparejadas tenemos:

- Estadísticas de muestras emparejadas
- Prueba de hipótesis de T de Student de muestras emparejadas

En las estadísticas de muestras emparejadas, se puede observar que el rendimiento de los trabajadores ha mejorado aplicando una adecuada gestión en los procesos y las capacitaciones correspondientes en los trabajadores. Ver Tabla 32

Tabla 32: Estadísticas de muestras emparejadas

Estadísticas de muestras emparejadas					
		Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Par 1	Rendimiento de los trabajadores PRE	224.67	6	156.261	63.793
	Rendimiento de los trabajadores POST	482.33	6	362.450	147.970

Fuente: IBM SPSS Versión 28

En la prueba de hipótesis de T de Student de muestras emparejadas (ver Tabla 33), se puede observar que la significancia Sig es de 0,045, lo cual es menor que 0,05, por lo tanto, podemos concluir que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1)

Tabla 33: Prueba de hipótesis de T de Student de muestras emparejadas

Prueba de muestras emparejadas									
	Diferencias emparejadas					t	gl	Significación	
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				P de un factor	P de dos factores
				Inferior	Superior				
Rendimiento de los trabajadores PRE - Rendimiento de los trabajadores POST	-257.6	237.6	96.9	-507.0	-8.3	-2.6	5	.023	.045

Fuente: IBM SPSS Versión 28

Dado que la significancia es igual a 0.045, menor que 0,05 y respetando el criterio de evaluación, se rechazó la hipótesis nula H_0 y se aceptó la hipótesis alterna H_1 , afirmando que existe una diferencia estadística significativa entre el tiempo de transacción por factura en promedio pre test y post test respectivamente.

Por lo tanto, se llegó a concluir que: si se realiza un lineamiento de capacitaciones a los trabajadores, entonces se reducirá el tiempo en las ejecuciones de informes.

Con lo cual, además, de todo lo antes expuesto se evidencia claramente que el lineamiento de capacitaciones (variable independiente), tuvo un efecto positivo y significativo en la reducción del tiempo en las ejecuciones de los informes (variable dependiente).

En el tercer objetivo específico se opta por un lineamiento de capacitaciones a los trabajadores ya que si hacemos constantes capacitaciones a los trabajadores se aumenta el rendimiento de ellos al realizar los informes así disminuye fallas, correcciones por eso la hipótesis nos dice que si se implementa un lineamiento de capacitaciones la empresa aumenta el rendimiento de sus trabajadores y así es más eficiente al momento de realizar sus servicios brindados.

Resumen de resultados

Líneas abajo observamos el resumen de los resultados mostrados en ésta investigación.

- En la primera hipótesis se puede ver la disminución del 92.5% del tiempo
- En la segunda hipótesis la disminución del gasto de transporte es del 74.3% al implementar un plan de ruta para la empresa
- En la tercera hipótesis el plan de lineamiento de capacitaciones mejoro el rendimiento de los trabajadores en un 206.33 %,

Tabla 34: Resumen de resultados

Hipótesis Específica	Variables Independiente	Variables Dependiente	Indicador	Pre-Test	Post-Test	Diferencia
1	Procedimientos de control	Tiempos del proceso documentario de entrega de tasaciones e inventarios	Tiempo que demanda los procesos documentarios	66.8	5.0	61.8 Disminuyó en 92.5%
2	Estrategia de planeación	Costos en el transporte	Gastos de transporte	22707	5832	16875 Disminuyo en 74.3%%
3	Programa de capacitación	Rendimiento de los trabajadores	Índice de rendimiento productivo de los trabajadores	192	588	396 Mejoro en 206.3%%

Elaboración: Propia

CONCLUSIONES

1. La implementación de las herramientas de la metodología gestión por procesos permitió incrementar la productividad en el proceso documentario, con la aplicación de proceso de control para un mejor manejo en el área al realizar los trabajos.
2. Se demostró que con la aplicación de la estrategia de planeación se obtuvo los siguientes resultados, de una situación antes de la implementación de la estrategia de planeación de 22,707 soles en gasto de transporte se pudo lograr una situación después de 5,832 soles, lo que significó una disminuyó de 16,875 soles representado un 74.3% en el gasto de transporte
3. A través de la aplicación de los procedimientos de control se logró la estandarización de procesos con el fin reducir los tiempos en el proceso documentarios de entrega de tasaciones e inventarios, implicando una notoria reducción en las fallas en los informes, es decir, de una situación antes de la implementación de los procedimiento de control de 66.8 semanas, se pudo reducir hasta llegar una situación después de 5.0 semanas, de esta forma se redujo el tiempo en 61.8 semanas lo cual representa un 92.5% respecto a la situación antes.
4. La implementación de un programa de capacitación logró mejorar el indicador de rendimiento de los trabajadores que en una situación antes de implementar un programa de capacitación el indicador fue de 192 y se logró mejorar este indicador en 588 lo cual significa un incremento en el indicador de 396, representando un 206.3% respecto de la situación antes.
5. Gestión por procesos es efectiva en una organización, donde sus empelados estén altamente identificados con la empresa, representa una alternativa gerencial, donde el liderazgo de parte de la directiva es fundamental, capaces de supervisar y de hacer que los trabajadores sean proactivos y motivados a laborar en equipos de trabajo.
6. Los tiempos de entrega de los documentos de tasación e inventarios, son más eficientes si existe una preparación de los trabajadores, y se puedan automatizar los

procesos y de esta manera, dar respuesta más eficiente a los clientes que son la razón de ser de la organización, ya que se vende servicios, y mientras estos sean ejecutados con calidad, los clientes podrán recomendarlos con otros.

7. Como resultado de la implementación gestión por proceso, los trabajadores contaron con un eficiente lugar de trabajo, debido a que tenían a su alcance las herramientas de trabajo, adicional a ello la empresa opta por darle capacitaciones continuas para enriquecer sus conocimientos.
8. La implementación de gestión por proceso en la compañía ha permitido iniciar una cultura de mejora continua dentro del proceso de producción esto permitió que los trabajadores puedan involucrarse más en el desarrollo del proceso productivo.

RECOMENDACIONES

1. La aplicación de las mejoras en los procesos documentarios de la organización que estén relacionados con la cadena de valor y a los procesos logísticos de la misma con la finalidad de mejorar el nivel de aceptación de la organización ante el cliente final con el propósito de que le permita captar nuevos proyectos e incrementar su cartera de clientes.
2. Implementar una gestión de calidad centra principalmente en la satisfacción del cliente, con el fin de superar sus expectativas y ofrecer productos y servicios de alto nivel. Trabajar con retroalimentación y respuestas ágiles es fundamental que permita a la organización aumentar la eficiencia de los servicios de las tasaciones e inventarios, y permitir diversificar dichos servicios para ofrecer otros requeridos por los clientes, a fin de brindar soluciones pertinentes a los requerimientos y necesidades actuales.
3. Por otro lado, con el propósito de que las gestiones por procesos se mantengan con el transcurrir del tiempo, la gerencia debe asegurar los recursos económicos, humanos y técnicos necesarios y trabajar en equipo, invirtiendo en mejorar para la empresa sin despilfarrar el dinero planteando mejoras con los gerentes de cada proceso.
4. En cuanto a los indicadores presentados, es importante que el gerente de administración y gerente de logística realice un seguimiento constante a los indicadores de manera automatizada, ya que se propone llegar como mínimo a un 90% de cumplimiento y calidad y productividad.
5. Se debe implementar y difundir un manual de normas y procedimientos ya que las normas de tasaciones se actualizan con el pasar del tiempo siempre debemos de mejorar y mantener actualizado nuestros informes de las actividades que realiza cada integrante del proceso, con el propósito de que cada integrante conozca sus funciones y pueda realizar sus funciones eficientemente, sin ningún tipo de problemas, y de esta manera mejorar su rendimiento.

6. Se recomienda automatizar los procesos a través de las herramientas tecnológicas e internet, mantener un formato para cada tipo de servicio y mantenerlo ese formato para cada tipo de servicios así no estar cambiando los formatos y poder mantener un orden y calidad continua para todos nuestros trabajos ya que esto ayudará a seguir mejorando no solo en el proceso logístico sino en los demás procesos de la organización.

7. Establecer mecanismos de publicidad con anuncios, volantes, marketing recomendaciones de nuestros mismos clientes a través de las redes sociales, que permita la difusión de la empresa y sus servicios de calidad, identificando los segmentos a los cuales debe hacer llegar dicha publicidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ardila, M. C. (2015). *Universidad Militar Nueva Granada*. Obtenido de <http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/odin>
- Argibay, J. C. (2006). *Técnicas psicométricas. Cuestiones de validez y confiabilidad*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales.
- Arias, F. . (2016). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* . (7ª ed.). Caracas: Episteme.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: intriducción a la metodología científica* (6ta edición ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.
- arnau, v. (1995). *Validez Estructurada para una investigación cuasi-experimental de calidad*.
- Ballou, R. (2003). *Business Logistics Management* . Mexico: Pearson.
- Bass, B. (22 de 05 de 2017). (2017). *¿Qué son los Procesos Logísticos?* Obtenido de <https://pyme.lavoztx.com/qu-son-los-procesos-logsticos-5028.html>.
- Bernal, C. (2016). *Metodologia De La Investigación* (Cuarta edición ed.). Bogotá, Colombia: Pearson.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* . México: McGraw Hill.
- Diaz, & Noriega, J. &. (2007). *disposicion de planta*. Lima: fondo editorial.
- Diaz, P. (19 de 09 de 2016). *El sistema de distribución o logístico de la empresa: concepto y marco de actuación*. *Blogsudima. Documento en línea. Disponible en: .* Obtenido de <https://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-di>
- Dulzaides Iglesias, M. E., & Molina Gómez, A. M. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. (2000, Ed.) *Acimed*, 12(2), 4.
- Eneque Flores, K. A., & Tello Barahona, J. M. (2020). *Gestion por Procesos para Incrementar la Productividad en la Empresa "Comercio Industria y Servicios GMVE.I.R.L."* Tesis. Chiclayo: Facultad de Ingeniería, Arquitectura y Urbanismo - Universidad Señor de Sipán.
- Escudero, C. H. . (2013). *Manual de Auditoría Médica* . Buenos Aires: Editorial Dunken.
- (2002). *feliciano gutierrez*.

- Ferrer, D. (2019). *ON-TIME*. Obtenido de Gestion de la informacion y actividades en el tiempo: <https://on-time.es/productividad/evolucion-historica/>
- Fomento, M. d. (2005). *La Gestion por Procesos*. España.
- García Ferrando, M., Abañéz Alonso, J., & Alvira Martín, F. (2003). *El análisis de la realidad social : métodos y técnicas de investigación*. Madrid, España: Alianza.
- Goldradtt, R. (1980). *Teoría de las Restricciones*. .
- Gomez Acosta, M. (2007). *La Logística Moderna en la Empresa. Volumen I*. . Venezuela: McGrawHill.
- Harrington, J. . (1995). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. . Colombia: McGraw-Hill. .
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista M. . (2010). *Diseño de Investigación*. Mexico: McGrawHill//Interamericana Editores, S.A.
- Kerlinger. (2002). *Enfoque conceptual de la investigacion del comportamiento*. México, D.F.: Nueva Editorial Interamericana 1981.
- Lira, C. J. (2021). *Implementacion de la Gestión por procesos*. Lima.
- Lopez Giraldo, M. (20 de 9 de 2011). *Logística. Gestión de compras, almacenes y transporte*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/logistica-gestion-compras-almacenes-transporte/>
- Lundy, M. y Gottret, V. (2007). *Gestión de Cadenas Productivas*. Bolivia: CIAT.
- Martínez, M. . (2007). *Evaluación cualitativa de programas*. México: Editorial Trillas.
- Molina, M. A. (2008). *Teoría de las Restricciones y la Cadena Logística*.
- molina, p. (1992). *analisis documental*. buenos aires: ISSN 1514-8327.
- Moreno, O. (1995). *Productividad y Desarrollo Economico*. Sonora: Universidad de Sonora, Division de Ingenieria.
- Niño Rojas, V. M. (2011). *Metodología de la investigación: Diseño y ejecución*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Ñaupas Paitán, H., valdivia Dueñas, M. R., Palacios Vilela, J. J., & Romero Delgado, H. E. (2018). *Metodología de la investigación. Cuantitativa – Cualitativa y Redacción de la Tesis* (Quinta edición ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Orellana López, D. M., & Sánchez Gómez, M. C. (2006). TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS EN ENTORNOS VIRTUALES MÁS USADAS EN LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA. *Revista de Investigación Educativa*, 24(1), 205-222. Recuperado el 24 de 11 de 2022, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=283321886011>

- Orjuela, J. (2008). Análisis de la Cadena de Valor en las Estructuras Productivas de Uchuva y Tomate de Árbol en la Provincia de Sumapaz y el Distrito Capital. R. *Revista Ingeniería.*, 13(2), 17-38. Recuperado el 22 de 09 de 2022
- Palella, A. y Martins, C. (2012). (2010). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: : Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Libertador.
- Panchillo Paucara , E. A., Guivar Pérez, J., & Heredia Sánchez, J. C. (2020). *Gestión por procesos para mejora de la productividad de la Empresa Ingetrafic S.R.L. Lima - 2020*. Lima: Escuela de Administración y Gestión de Empresas - Universidad Peruana de las Américas.
- Pardo Alvaréz, J. (2017). *Gestion por procesos y riesgo operacional*. Madrid: AENOR - Asociacion Española de Normalización y Certificación.
- pauk. (2002). *la tecnica*.
- peñuelas, r. (2010). *metodo cuantitativo*.
- Perez, J. (25 de 05 de 2017). *Los cinco procesos de la Logística*. Obtenido de <https://zonalogistica.com/los-cinco-procesos-de-la-logistica/>
- Ponce Herrera, K. C. (08 de Junio de 2022). *Repositorio Academico UPC*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10757/620981>
- RAE. (2021). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/eficiencia>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. . México : Pearson.
- Rojas López, M. (2011). *Planeación estratégica* . Bogotá, Colombia: Ediciones de la U .
- Rusque, A. . (2010). *De la Diversidad a la Unidad de la Investigación Cualitativa*. . Caracas-Venezuela: Vadell Hermanos.
- sampieri. (2010). *metodo explicativo*.
- Sampieri, R. (2010). *metodologia de la investigacion*. México: McGrawHill.
- Standarization., I. O. (2015). *SO 9000:2015 Sistemas de Gestión de Calidad - Fundamentos y vocabulario*. Ginebra, Suiza. .
- Strauss A. y Corbin J. (2002). (2002) *Bases de la Investigación Cualitativa. Técnicas y Procedimientos para desarrollar la Teoría Fundamentada*. . España. Universidad de Antioquia.
- tamayo. (2007). *definicion de instrumento*.
- Taylor; S. y Bogdan, R. (1994). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*. . Barcelona-España: : Paidós. .
- Torres Hernández, Z. (2015). *Planeación y control* . D.F, México: Grupo Editorial Patria.

Zapata Gomez, A. (2015). *Ciclo de la calidad PHVA*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Zaratiegui, J. R. (1999). La gestion por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economia Industrial*, 81-88.

ANEXOS

Anexo 01: Carta permiso de la empresa (recomendable)



PERU APPRAISERS
ASOCIADOS S.A.C.

Por la presente, autorizamos a los señores Bachilleres Guevara Rivera Jhefferson Eduardo y Fuentes Urdaniga Benjamín Omar, a fin de que pueda utilizar los datos, figuras o fotografías de la empresa para la elaboración de su tesis.

Sin otro particular me despido

Atentamente:

Marco Antonio Muga Montoya



ING. MARCO ANTONIO MUGA MONTOYA
CIP No 48466.
PERITO TASADOR DEL CTPP N° 201
PERITO REPEV N° 001116 INSCRITO EN LA SBS.
HABILITACION VIGENTE

Anexo 02: Matriz de consistencia

Tabla 35: *Matriz de Consistencia*

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variable Independiente	Indicador VI	Variable Dependiente	Indicador VD
¿Cómo mejorar la productividad en el área administrativa- logística de una empresa Consultora?	Implementar gestión por procesos para mejorar la productividad en el área administrativa-logística de una empresa consultora	Si se Implementa gestión por procesos entonces mejorará la productividad en el área administrativa- logística de una empresa consultora	<i>Gestión por procesos</i>	--,--	<i>Productividad</i>	--,--
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas				
¿Cómo mejorar los tiempos en el proceso documentario en la entrega de las tasaciones e Inventarios?	Implementar procedimientos de control para mejorar los tiempos el proceso documentario de entrega de tasaciones e inventarios	si se implementan procedimientos de control mejorarán los tiempos del proceso documentario de entrega de tasaciones e inventarios	Procedimientos de control	Si / No	Tiempos del proceso documentario de entrega de tasaciones e inventarios	Tiempo que demanda los procesos Documentarios.
¿Cómo reducir los costos en el Transporte de los trabajadores?	Implementar una estrategia de planeación de rutas para reducir los costos en transporte de los trabajadores	Si se implementa una estrategia de planeación de rutas se reducirán los costos en el transporte de los trabajadores	Estrategia de planeación	Si / No	Costos en el transporte	Gastos de transporte
¿Cómo mejorar el rendimiento de los trabajadores?	Implementar un programa de capacitación para mejorar el rendimiento de los trabajadores	si se implementa un programa de capacitación entonces mejorará el rendimiento de los trabajadores	Programa de capacitación	Si / No	Rendimiento de los trabajadores	Índice de rendimiento productivo de los trabajadores

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 03: Matriz de Operacionalización

Tabla 36: *Matriz de Operacionalización*

Variable Independiente	Indicador	Definición Conceptual	Definición Operacional
Procedimientos de control	Si / No	el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa" Para Robbins (1996) (p. 654)	Elaborar un procedimiento de control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento.
Estrategia de planeación	Si / No	La planeación estratégica "se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo". Según Chiavenato (1995)	Establecer una estrategia de planeación ayuda a proyectarse a la empresa de forma productiva y ordenada siguiendo una secuencia.
Programa de capacitación	Si / No	"La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos" Según Chiavenato I. (2001)	Establecer un programa de capacitación ayuda a mejorar el rendimiento de los trabajadores
Variable Dependiente	Indicador	Definición Conceptual	Definición Operacional
Tiempos del proceso documentario de entrega de tasaciones e inventarios	Tiempo que demanda los procesos Documentarios.	"La investigación documental proporciona la base del estudio con material escrito y grabado. La observación no participante directa ayuda a entender el proceso de creación de la radio, porque permite conocer detalles que no se podrían conocer por medio de documentos." Roberto Hernández Sampieri y colaboradores (2000)	Permite verificar los tiempos al ejecutar los procesos documentarios de los servicios y así mejorar las entregas.
Costos en e transporte	Gastos de transporte	"El costo se define como el equivalente monetario de los bienes o servicios consumidos en el proceso de producción. Begoña (2006, p. 40) " "El costo es el valor del consumo de entrada que se precisa para poder producir un bien o servicio." Para Amat (2004, p. 35)	Permite reducir los costos en la empresa y así tener más ganancia monetaria para la empresa
Rendimiento de los trabajadores	Índice de rendimiento productivo de los trabajadores	El desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos" (Chiavenato 2000:359),"	Permite aumentar la productividad al realizar los servicios en la empresa

Fuente: Elaboración Propia