

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN EL ÁREA
DE PLANEAMIENTO DE LA DISTRIBUIDORA JIMENEZ E IRIARTE S.A.,
DISTRITO DE CHORRILLOS - 2021”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

BECERRA ESPINOZA, KELY MARLENI

ASESOR:

VIGO SÁNCHEZ, EDWIN

Villa El Salvador

2021

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a Dios y a mis padres, por su apoyo en todo momento en el transcurso de mi carrera universitaria, por su aliento a seguir adelante siempre y a mis compañeros de trabajo por la disposición y amabilidad en transmitir la información requerida para este trabajo.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por hacer posible la realización de este trabajo culminado y haberme guiado a lo largo de mi carrera brindándome experiencias llenas de aprendizaje.

A mis padres, por el apoyo y las enseñanzas brindadas a lo largo de mi vida y por su sacrificio al intentar darme siempre lo mejor.

A mi casa de estudios, Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur que durante los 5 años de carrera universitaria me acogió y me formó profesionalmente.

A mi asesor y revisores, por la orientación y tiempo brindado a lo largo del desarrollo de este trabajo.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vii
RESUMEN	ix
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES	1
1.1. Contexto	1
1.1.1. La Empresa	4
1.2. Delimitación	5
1.2.1. Temporal	5
1.2.2. Espacial.....	5
1.3. Objetivos	5
1.3.1. Objetivo general.....	5
1.3.2. Objetivos específicos.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Antecedentes	7
2.1.1. Antecedentes Internacionales.	7
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	10
2.2. Bases teóricas.....	13
2.2.1. Proceso.....	13
2.2.2. Gestión por procesos	16
2.2.3. Metodología para la gestión por procesos	19
2.2.4. Herramientas en la gestión por procesos	23
2.2.5. Modelo de gestión	29
2.2.6 Modelos de organización	30
2.2.7 Mejora de procesos.....	31
2.3 Bases conceptuales	32
CAPÍTULO III. DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL.....	34
3.1. Contexto Laboral	34
3.1.1 Visión	36
1.3.2. Misión.....	36
1.3.3. Valores.....	36
1.3.4. Objetivos y funciones del Área de Planeamiento	37
1.3.5. Estructura del Área de Planeamiento	37

1.3.6. Objetivos estratégicos.....	38
3.2. Metodología o procedimiento	39
3.3. Modelo de mejora o solución propuesta	40
3.4 Análisis costo – beneficio	81
CONCLUSIONES	84
RECOMENDACIONES	85
REFERENCIAS.....	86
ANEXOS	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Elementos de un Proceso	14
Figura 2. <i>Despliegue de Procesos</i>	15
Figura 3. <i>Modelo de Agrupación en Mapa de Procesos</i>	20
Figura 4. <i>Esquema de Descripción de Procesos</i>	21
Figura 5. <i>Ciclo de Deming</i>	23
Figura 6. <i>Mapa de Procesos</i>	24
Figura 7. <i>Tipos de Procesos</i>	25
Figura 8. <i>Simbología del Diagrama de Flujo</i>	27
Figura 9. <i>Ciclo de Deming</i>	29
Figura 10. <i>Organigrama del Área de Planeamiento</i>	38
Figura 11. <i>Mapa de Procesos Nivel 0 del Área de Planeamiento</i>	43
Figura 12. <i>Flujograma del Proceso Reestructuración de Zonas</i>	45
Figura 13. <i>Flujograma del Proceso Ejecución de Reportes</i>	47
Figura 14. <i>Flujograma del Proceso Ejecución de Censos</i>	49
Figura 15. <i>Flujograma del Proceso Registro de Clientes</i>	51
Figura 16. <i>Flujograma del Proceso Mantenimiento de la Cartera de Clientes</i>	53
Figura 17. <i>Flujograma del Proceso Asignación de Rutas</i>	55
Figura 18. <i>Flujograma del Proceso Actualización de Cartografía</i>	57
Figura 19. <i>Flujograma del Proceso Mantenimiento de Estructura de Ventas</i>	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Funciones del Área de Planeamiento</i>	37
Tabla 2. <i>Matriz de Procesos Nivel 0 del Área de Planeamiento</i>	41
Tabla 3. <i>Procesos Nivel 1 del Área de Planeamiento</i>	42
Tabla 4. <i>Ficha de Proceso Reestructuración de Zonas</i>	46
Tabla 5. <i>Ficha de Proceso Ejecución de Reportes</i>	48
Tabla 6. <i>Ficha de Proceso Ejecución de Censos</i>	50
Tabla 7. <i>Ficha de Proceso Registro de Clientes</i>	52
Tabla 8. <i>Ficha de Proceso Mantenimiento de la Cartera de Clientes</i>	54
Tabla 9. <i>Ficha de Proceso Asignación de Rutas</i>	56
Tabla 10. <i>Ficha de Proceso Actualización de Cartografía</i>	58
Tabla 11. <i>Ficha de Proceso Mantenimiento de Estructura de Ventas</i>	60
Tabla 12. <i>Escala de Priorización de Procesos Nivel 0</i>	61
Tabla 13. <i>Matriz de Priorización de Procesos</i>	62
Tabla 14. <i>Indicador de Rendimiento por Ruta</i>	63
Tabla 15. <i>Indicador de Rendimiento Diario de Ruta (x Días)</i>	64
Tabla 16. <i>Indicador de Cumplimiento de Entrega de Reportes</i>	64
Tabla 17. <i>Indicador de Ticket Promedio por Ruta</i>	65
Tabla 18. <i>Indicador de % de clientes nuevos en censo</i>	65
Tabla 19. <i>Indicador de Proyección de Ventas</i>	66
Tabla 20. <i>Indicador de Ventas Mensuales Mínimas por Ruta</i>	66
Tabla 21. <i>Indicador de Venta Diaria Mínima por Ruta</i>	67
Tabla 22. <i>Escala de Mejora Continua</i>	68
Tabla 23. <i>Rangos de Nivel de Cumplimiento</i>	68
Tabla 24. <i>Mejora Continua del Proceso de Reestructuración de Zonas</i>	69
Tabla 25. <i>Mejora Continua del Proceso de Ejecución de Reportes</i>	70
Tabla 26. <i>Mejora Continua del Proceso de Ejecución de Censos</i>	71
Tabla 27. <i>Mejora Continua del Proceso de Registro de Clientes</i>	72
Tabla 28. <i>Mejora Continua del Proceso de Mantenimiento de la Cartera de Clientes</i>	73
Tabla 29. <i>Mejora Continua del Proceso de Asignación de Rutas (Grupo de venta, Mesa, Zonas)</i> ... 74	
Tabla 30. <i>Mejora Continua del Proceso de Actualización de Cartografía</i>	75
Tabla 31. <i>Mejora Continua del Proceso de Mantenimiento de Estructura de Ventas</i>	76
Tabla 32. <i>Pautas del Programa de Capacitación</i>	77
Tabla 33. <i>Contenido del Programa de Capacitación</i>	78

Tabla 34. <i>Programación del Programa de Capacitación</i>	80
Tabla 35. <i>Costos de Propuesta de Mejora</i>	83

RESUMEN

El presente trabajo se realizó en la Distribuidora Jiménez e Iriarte S.A., teniendo como objetivo proponer un modelo de gestión por procesos para el Área de Planeamiento, buscando así dar solución a los problemas que se presentan dentro del área por un mal manejo de tiempos y aplicación de procesos, la falta de capacitaciones al personal, las fallas en las actividades que se realizan y la falta de control y seguimiento para los distintos procesos. Para realizar este trabajo se manejó mediante cuatro fases bajo el enfoque de gestión por procesos, empleando una serie de herramientas como flujogramas, fichas de procesos, matriz de priorización de procesos y matriz de mejora continua bajo el enfoque del Ciclo de Deming, las cuales se estima podrán ayudar a la mejora continua del Área del Planeamiento, mejorar en gran porcentaje la optimización de procesos y su efectividad. Finalmente, el trabajo concluye con la propuesta del modelo de gestión por procesos diseñada en 4 etapas, etapa de identificación de procesos, descripción de procesos, seguimiento y control y la mejora de procesos, donde se dio una estructura detallada de cada etapa de modo que este modelo permita un mejor control y autoevaluación de los procesos y de esta forma contribuya con la mitigación de errores de cualquier índole.

Palabras Clave: Gestión por procesos, modelo de gestión, mejora continua

ABSTRACT

The present work was carried out at Distribuidora Jiménez e Iriarte SA, with the objective of proposing a model of management by processes for the Planning Area, thus seeking to solve the problems that arise within the area due to poor time management and application of processes, the lack of personnel training, the failures in the activities carried out and the lack of control and monitoring for the different processes. To carry out this work, it was managed through four phases under the process management approach, using a series of tools such as flow charts, process files, process prioritization matrix and continuous improvement matrix under the Deming Cycle approach, which are estimates will be able to help the continuous improvement of the Planning Area, greatly improve the optimization of processes and their effectiveness. Finally, the work concludes with the proposal of the process management model designed in 4 stages, the process identification stage, process description, monitoring and control and process improvement, where a detailed structure of each stage was given so that this model allows better control and self-evaluation of the processes and thus contributes to the mitigation of errors of any kind.

Key Words: Management by processes, management model, continuous improvement

INTRODUCCIÓN

Hoy en día nos encontramos en un mercado cada vez más competitivo en todos los rubros, por lo que las empresas se ven obligadas a buscar y recurrir a distintas alternativas que le ayuden a sacar ventaja competitiva sobre sus demás competidores y que éstas sean sostenibles a lo largo del tiempo. El propósito de este trabajo es proponer un modelo de gestión de procesos para el Área de Planeamiento de la organización. El desarrollo de este trabajo se basa en la importancia de una propuesta de mejora en los distintos procesos dentro del área de trabajo para lograr la mayor eficiencia y optimización de los procesos.

En el primer capítulo, se presenta la contextualización de la empresa, el problema que se está atravesando y algunas generalidades. Por otro lado, se muestra los objetivos que tendrá el presente trabajo de acuerdo a la propuesta de mejora dada.

En el segundo capítulo, se presentará diversas referencias teóricas referentes a la gestión por procesos en las organizaciones, dando a conocer las fases necesarias que se deben atravesar para llegar al cumplimiento de la propuesta, determinaremos también las definiciones más importantes que se utilizarán en el trabajo.

En el tercer capítulo, se da desarrollo al trabajo profesional, se detalla el contexto laboral, los procedimientos y evaluaciones a seguir para la realización del trabajo y para poder llegar a los resultados que se desean, explicando los beneficios que conllevan a la mejora de la organización.

Finalmente, se presenta las conclusiones de acuerdo a los objetivos planteados. También, las respectivas recomendaciones del trabajo para su ejecución.

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES

1.1. Contexto

La gestión por procesos engloba el marco organizativo adecuado para realizar aquellos planes sobre mejora continua y optimización de recursos, indicando según Maldonado (2018) que “es fundamental planificar y tomar siempre todas y cada una de las decisiones empresariales en función del proceso en su conjunto, pensando en el bien general de la empresa” (p.32).

Las organizaciones hoy en día son tan eficientes como lo son sus procesos internos, descritos como la “secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que satisfaga los requerimientos del cliente” (Carvajal et al., 2017, p.42). La gestión por procesos se caracteriza por centrarse en lo crítico y así general valor, en la actualidad y en el futuro.

Como vemos, las organizaciones en general necesitan aplicar gestión por procesos con el propósito de llegar a satisfacer las expectativas y también, necesidades del mercado en base a los objetivos institucionales, donde buscará el compromiso de las distintas áreas involucradas de la empresa.

La gestión por procesos ha adquirido más importancia en las últimas décadas para los empresarios y organizaciones a nivel global. Un diario español, CincoDías, indicó que el 85% de las causas por las cuales no se llegan a satisfacer las expectativas del cliente y los resultados esperados están relacionados con las deficiencias en los procesos. Tenemos, por ejemplo, a la última encuesta publicada de ISO anual 2019, donde nos enfocamos en especial en el ISO 9001, ya que uno de sus principios es el enfoque por procesos y se puede observar un alza en el porcentaje del 0,5% más de países que aplican esta normativa del sistema de gestión en comparación al año anterior a pesar de la pandemia recién transcurrida, lo que nos muestra la gran importancia que se le da a este tipo de gestión de calidad y a su vez de procesos, de modo que las organizaciones estén en constante mejora continua. Uno de los datos más relevantes es que España se mantiene entre los 10 primeros países a nivel global en el mayor uso de aplicación de esta gestión, así como Italia y China.

En América, podemos observar que, por ejemplo, en Panamá basándonos en las empresas que aplican la gestión de calidad y por ende un enfoque por procesos según reporte el último reporte de ISO en el 2019, ha incrementado en un 17% a comparación de un año anterior y a nivel de América Latina, Brasil es el país que más organizaciones tiene con este tipo de enfoque. El enfoque a procesos ha generado gran importancia en los últimos años, teniendo dentro de Sudamérica a países como Colombia, Argentina, Brasil y Chile que son los más destacados en su aplicación. Empresas como Metropolitan Touring, empresa de Turismo de Ecuador, implementó una gestión por procesos obteniendo como resultado un aumento en el 20% de las ventas, o incluso el mismo Grupo Bimbo, también implementó este enfoque, donde comenta que pudieron lograr la optimización de sus procesos, ahora gracias a ello todas las áreas se encontraban integradas. Fomentar una cultura empresarial basada en procesos entre los colaboradores es de gran importancia para las organizaciones.

A nivel nacional, la gestión por procesos ha avanzado mucho en los últimos años, todo debido a la alta competitividad que presenta el mercado, las organizaciones deben mostrar ser flexibles para así seguir siendo sostenibles en el tiempo. Como se sabe, a partir del año 2002, a través de una ley, el Poder Ejecutivo declaró el Estado Peruano en desarrollo de una modernización en sus diferentes niveles, dependencias, entidades y demás, con el fin de perfeccionar la gestión pública. Por ello, hoy en día el Estado Peruano en su política de modernización, considera como uno de sus principales pilares a la gestión por procesos, buscando así actualizar la estructura de las instituciones públicas del país para responder de manera más eficiente a las distintas necesidades de la sociedad y a su vez, dando un mejor uso a los recursos presupuestarios del Estado. Gracias a esta aplicación se busca eliminar la burocracia y la corrupción, haciendo un mejor uso del recurso público e incrementando gracias a ello la calidad de vida de las poblaciones. De este modo, utilizan la gestión por procesos como un medio para modernizar, agilizar y simplificar los procesos de una institución pública.

Un claro ejemplo dentro de Lima es la aplicación y estudio de la gestión por procesos dentro de las municipalidades, una de ellas la Municipalidad de San Isidro, esta gestión deberá apuntar a que los servicios y bienes generen impactos efectivos y positivos para el ciudadano en función a los recursos que se disponga. Actualmente ya cuenta con su mapa de procesos, reglamento y autorización para dicha implementación, toda esta normatividad la pone en práctica para generar un efecto positivo en cuanto a la mejora de los procesos que estarán orientados al ciudadano. Por otro lado, tenemos al gerente de la empresa Valtx, ubicado en San Borja, que hace unos pocos meses del año presente, fue entrevistado para un periódico donde detalla que la aplicación de esta gestión se da especialmente en las grandes empresas, pero que deben también aplicarse en las pequeñas, ya que debe ser vista como una inversión que contribuye al éxito del negocio, sin discriminar tipo, tampoco tamaño ni el sector al que pertenece, señalando que debido a la pandemia ocurrida el año pasado ha obligado a las organizaciones a la búsqueda de la mejora continua para brindar un buen servicio al cliente.

Dentro del plano organizacional, a raíz de la pandemia, se presentó un incremento de actividades para las distribuidoras a nivel nacional, ya que los productos de consumo masivo tuvieron una gran demanda en estos últimos años. Según el reporte Consumer Insights de Kantar 2020, luego de un año a más de pandemia el consumo masivo registró un alza de +9% en valor y +6% en volumen. Distribuidora Jiménez e Iriarte S.A. busca en la actualidad mejorar de modo que puedan llegar a efectuar con todos los requisitos que la demanda exige, para así poder consolidarse en el mercado, es por ello la importancia de plantear la gestión por procesos debido a los problemas que se han presentado. Hoy en día, la distribuidora ha logrado cumplir con la mayoría de los proyectos en los que ésta ha estado participando de forma efectiva para el cliente, sin embargo, se han visto reflejadas ciertas dificultades debido a diversos problemas que atraviesa actualmente el Área de Planeamiento, dicha área donde se ejecutan todos los proyectos desde su planificación hasta la supervisión y control de éstos. En este contexto se argumenta las siguientes deficiencias, carencias y limitaciones:

Deficiencias, como altos periodos de tiempo para realizar una reestructuración de zonas de ventas debido a la falta de conocimiento y capacitación en la herramienta manejada por la empresa, denominada Map Info.

Carencias, como falta de una estructura de procesos a seguir dentro del Área, llevando así a una falla en las capacitaciones a un nuevo personal entrante, lo cual ocasiona una fuga de talento humano, también a fallas en los registros de información de los clientes que se realizan diariamente.

Limitaciones, como un espacio de trabajo reducido para el personal, pero el más preocupante hoy en día es que presenta limitaciones económicas, debido a que se necesita más personal para abastecerse con los proyectos dados y así no dejar de lado la calidad de lo que se ofrecerá.

Por todo ello, se hace notoria la necesidad de poder contar con un sistema de gestión de procesos que pueda permitir la mejora del manejo interno del Área y así tener una mayor claridad en los procesos y las funciones del personal y llevar un seguimiento adecuado a su vez.

1.1.1. La Empresa

Distribuidora Jiménez e Iriarte S.A., ubicada en Chorrillos, cuenta con más de 15 años de experiencia en distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional, con sede en Lima y 8 sucursales más a nivel nacional, siendo uno de los pioneros del país en esta actividad, contando con más de 500 colaboradores que conforman el área de ventas los cuales constituyen actualmente la fuerza de ventas propia más grande del país en consumo masivo. La organización cuenta con una serie de principales proveedores líderes en su rubro, como, por ejemplo:

- Ajinomoto
- Bimbo
- Altomayo
- Cartavio
- Clorox
- Colgate

- Mondelez
- Molitalia
- Kimberly Clark
- Panasonic
- Nestlé
- SC Johnson
- Tabernerero
- Santiago Queirolo
- Johnson & Johnson, entre muchos otros.

1.2. Delimitación

1.2.1. Temporal

El presente estudio se realizará dentro del periodo de setiembre 2020 a setiembre del año 2021, en donde se tomará en cuenta la revisión de los procesos actuales que se llevan a cabo dentro del Área de estudio.

1.2.2. Espacial

La propuesta de mejora se llevará a cabo en la Distribuidora Jiménez e Iriarte S.A., ubicado en la calle San José nro. 163 Asentamiento Humano Marcavilca, en el distrito de Chorrillos, en donde se buscará proponer un modelo de gestión de procesos para las distintas actividades que se realizan en el área de trabajo y así obtener una mayor efectividad.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Proponer un modelo de gestión por procesos para el Área de Planeamiento de la Distribuidora Jiménez e Iriarte S.A.

1.3.2. Objetivos específicos

O1: Describir los procesos y actividades actuales para la identificación de los procesos que son prioritarios dentro del Área de Planeamiento.

O2: Establecer el mapeo de procesos que se aplicará dentro del Área de Planeamiento de la empresa.

O3: Definir mecanismos de control y mejora para los procesos en el Área de Planeamiento de la empresa.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Internacionales.

Alarcón et al. (2020) en su artículo titulado *El sistema de gestión de indicadores de procesos SGIP*, en la Revista Espacios, donde mencionaron como objetivo describir el sistema de gestión de indicadores de procesos en una empresa como apoyo a la implementación del enfoque de procesos con el fin de mejoramiento de desempeño. Para su metodología se aplicó la investigación descriptiva con una revisión sistemática de literatura, donde su población fue constituida por la Universidad Ecuatoriana. Mostró como resultados que, mediante el SGIP, los colaboradores de la facultad en la que se aplicó el sistema, mejoraron su rendimiento, optimizando así el recurso tiempo, a través de su aplicación les permitió conocer el nivel de cumplimiento de sus objetivos, permitiéndoles la toma de decisiones para una mejora continua. Concluyeron que es de importancia que una organización aplique este sistema de gestión para el mejor cumplimiento de objetivos e incentivar la mejora continua, obteniendo que el SGIP cumplió con el objetivo de apoyar a la implementación del modelo de gestión por procesos.

Torres et al. (2019) en su artículo titulado *La gestión por procesos un sistema de control eficiente en la empresa*, en la Revista Ciencia Digital, tuvo como objetivo determinar si la gestión por procesos será un sistema de control eficiente o no en las organizaciones. Su metodología que aplicó fue mediante un enfoque cualitativo, un proceso deductivo, con un alcance descriptivo, combinando métodos analíticos y sintéticos, donde usaron entrevistas con los cuestionarios como instrumento, su población la constituyó 6 empresas de la provincia Tungurahua, donde su muestra fueron 44 colaboradores entre gerentes y jefes. Obtuvieron como resultado de la investigación que, cinco empresas de las seis que estaban en estudio, aplicaban la gestión por procesos y el 89% de ejecutivos que llegaron a ser encuestados creen que este modelo es un sistema de control eficiente, disminuyendo el despilfarro y mejoras en tiempos de operaciones. Concluyeron que la gestión por procesos va a disminuir los despilfarros y mejora en los tiempos de las operaciones,

haciendo que incremente la productividad y competitividad también, las organizaciones lograrán un posicionamiento en el mercado y mejora de rentabilidad.

Rodgers y Evertz (2019) en su tesis *Desarrollo de modelo de gestión por procesos que permita incrementar la efectividad en los procesos operacionales de la compañía Refriworld L.T.D.A.*, optando por el título de Magister en Administración de empresas en la Pontificia Universidad Javeriana, tuvo como objetivo establecer una propuesta de modelo de gestión por procesos que tenga una vinculación directa con los objetivos de la empresa, así como realizar un diagnóstico estructural previo de la situación que atraviesa actualmente la compañía. En su metodología, se realizó una investigación empírica, donde la revisión documental y la observación fueron sus herramientas de recolección de datos. Entre sus resultados se pudo observar que, al implementar la serie de técnicas propuestas, se obtuvo un 4% de variación positiva en el progreso de la credibilidad del inventario respecto al año anterior, también se logró hacer que la alta carga laboral del gerente disminuyera hasta en un 44%, haciendo que disminuya sus funciones de 18 a 10. La investigación tuvo como conclusión que a través de un modelo de gestión por procesos se pudo abarcar y solucionar el total de causas del problema de la ausencia de planificación de procesos de la organización y definir planes y metas tanto individual como de manera colectiva haciendo que se establezca un compromiso general que mejore la productividad de la organización.

Muñoz y Pérez (2018) en su tesis *Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria*, optando por el título de Magister en Dirección de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar. Tuvieron como objetivo plantear un sistema de gestión de procesos para la compañía CDMSA y así poder fomentar la mejoría en sus procesos y que pueda asegurar la calidad de sus respectivos servicios. Dentro de su diseño metodológico, se usó la entrevista, encuesta como técnicas de recolección de datos y como instrumento el cuestionario y también la observación. Como resultado en su diagnóstico, obtuvieron que existe un 17% de colaboradores que no tienen conocimiento

de las funciones a su cargo, en su mayoría personal nuevo, y también un 92% que no conoce los límites de su responsabilidad dentro de la organización, por ello se estructuró el modelo de gestión por procesos, poniendo como procesos estratégicos a la gestión de calidad y a la dirección empresarial, donde se espera así el incremento de productividad y mejoría en la calidad de los servicios que ofrecen. En esta investigación concluyeron que la entidad ha estado teniendo un crecimiento significativo desde que inició, pero corroboraron que en la actualidad necesita un nuevo modelo de organización para que permita gestionar con rapidez su servicio. Mencionan que a través de la gestión por procesos se apoya el aprovechamiento de los recursos y de mano de obra a la vez mejorando así, la calidad de las operaciones en su totalidad.

Zabaleta (2017) en su tesis *Impacto en resultados en la banca mundial de la aplicación de metodologías de gestión por procesos*, optando por el grado de Doctor en la Universidad Autónoma de Madrid, teniendo como objetivo el examinar aquel impacto que produzca la ejecución de metodologías para mejoría de los procesos en un sistema financiero considerando como variables a la productividad, eficiencia y rentabilidad. En su metodología, la investigación fue empírica, para la medición de los resultados, se utilizó la estadística descriptiva univariante, la regresión simple, la regresión múltiple, la regresión simple y multivariante, como muestra se tuvo 214 organizaciones que usan Six Sigma. Entre sus resultados se afirmó que mediante el uso de las metodologías Lean Six Sigma y Six Sigma sí genera un impacto de manera positiva en el desarrollo de la solvencia de dichas empresas, puesto que obtuvieron que las entidades que aplicaban Six Sigma empeoraron de media un 16% y por el lado de la aplicación de Lean Six Sigma empeoraron de media un 18%, todo lo contrario a las que no aplicaban ninguna metodología, ya que éstas empeoraron un 63% de media, donde se comprobó que aquellas empresas que apliquen las metodologías son las que menos empeoran. Tuvieron como conclusión que las metodologías Lean y Six Sigma van a permitir a todos aquellos sistemas financieros a poder mejorar la productividad, la eficiencia y calidad de servicio, conllevando a una mayor competitividad en las organizaciones y eliminando todo aquello que no llegara

a aportar un valor a los clientes. A su vez, señaló que la evolución de rentabilidad de aquellas organizaciones que apliquen las metodologías usadas para mejora de procesos ha sido superior proporcionalmente con respecto a las organizaciones financieras que no lo usan.

2.1.2. Antecedentes Nacionales.

Sánchez (2021) en su tesis *Factores críticos que limitan la implementación de la gestión por procesos en entidades del sector público peruano en el marco de la Reforma de Modernización de la Gestión Pública*, optando por el título de Licenciada en Gestión en la Pontificia Universidad Católica del Perú, tuvo como objetivo el identificar aquellas causas que sean críticos y que estén limitando la ejecución de gestión de procesos en aquellas entidades públicas en el Poder Ejecutivo. Dentro de su metodología, la investigación que se realizó tuvo un alcance exploratorio-descriptivo, con un enfoque cualitativo de tipo fenomenológico y transversal, en donde se utilizó como instrumento la encuesta y las entrevistas semiestructuradas a los funcionarios de las entidades. Entre sus resultados tuvieron que la gestión del cambio cultural se posicionó como el primer factor limitante puesto que se observó que gran parte de funcionarios públicos no tenía un comportamiento positivo para la enseñanza o un cambio de aptitudes, puesto que la gestión por procesos fue vista solo como una labor o tarea más. En esta investigación se concluyó que la gestión por procesos es un enfoque que va a llevar a permitir a las organizaciones el generar valor en cada proceso previo a la entrega ya sea del bien o el servicio final, lo que conllevará a la optimización de recursos y la eficacia en la organización global y con respecto a gestión por procesos en entidades públicas va a contribuir en la entrega del servicio de una mejor manera, creando así una sinergia en las distintas unidades de la organización y sus respectivos miembros que la integran.

Eneque y Tello (2020) en su tesis *Gestión por procesos para incrementar la productividad en la empresa Comercio industria y servicios GMV E.I.R.L.*, donde optaron por el título de Ingeniero Industrial en la Universidad Señor de Sipán, tuvieron como objetivo en su investigación aplicar la gestión por procesos para así poder ampliar la productividad en la organización Comercio

industria y servicios GMV. Usaron una investigación de tipo descriptiva y aplicada, con un enfoque cuantitativa y con un diseño de estudio no experimental y a su vez transversal, la muestra fue de 21 trabajadores de la empresa. Entre sus resultados tenemos que a partir de la mejora a través de la gestión por procesos hay una baja del costo de mano de obra para ciertos procesos como codificación, envasado y sellado de las líneas de producción del pan y huevo, lo cual incrementa la productividad en la línea del pan en un 260% y para la línea del huevo en un 158%, también hubo una reducción en la etapa de sellado y envasado de 7 operarios y 1.5 horas a 6 operarios y 2.2 horas en cada nivel de producción. Dando como una de las conclusiones que la alternativa de mejora que se propuso a través de la gestión por procesos va a implicar una reducción tanto de mano de obra como de tiempos, incrementando así la productividad de la mano de obra. Otra de sus conclusiones indica que luego de realizar el diagnóstico respectivo de la empresa, que ésta no está aplicando una gestión por procesos, solo lleva a cabo sus procesos de forma autónoma, es decir, lo realizan mediante un modelo tradicional, donde hay muy poca comunicación entre el área y ello produce gran cantidad de errores que al final repercuten negativamente en el cliente.

Delgado y Calsina (2019) publicaron el artículo titulado *Modelo de gestión por procesos para mejorar el desempeño en el área Agri-Food* en la Revista Industrial Data en la que mencionaron que el objetivo de su investigación fue determinar aquel impacto en el desempeño del área Agri-Food a través de un modelo de gestión por procesos y así poder estandarizar procesos, reducir las quejas, entre otros. El diseño metodológico aplicado en el estudio fue cuasiexperimental y de tipo serie de tiempo, aplicándose una estadística inferencial y descriptiva, donde su muestra fue de 385 solicitudes de inspección. Los resultados que se obtuvieron fueron la reducción de quejas de los consumidores mediante correo, de 43 a 10%, se logró la estandarización de las labores de campo y los pedidos. Se tuvo como conclusión que la planificación de los servicios va a influir de forma positiva en la cantidad de quejas y así mejorar el valor de percepción del cliente hacia la empresa.

Aranda et al. (2018) en su tesis *La gestión por procesos como medio para mejorar la eficacia en el cumplimiento de objetivos institucionales del MINAGRI*, donde optaron por el grado académico de Magister en Gestión Pública en la Universidad del Pacífico. Tuvieron como objetivo el contribuir con la mejora de la gestión por procesos del MINAGRI, identificando los procesos de nivel 0 para así poder ejecutar los objetivos estratégicos de la institución. Dentro de su diseño metodológico, la investigación que utilizaron fue de tipo cualitativa y tuvieron como herramientas las entrevistas, la observación cualitativa y documentación, su muestra fue de 14 profesionales del Minagri y 4 profesionales del Consejo de Ministros. Obtuvieron como resultado que la implementación del plan es viable en una primera fase, puesto se identificó un mínimo de riesgos cuando esté puesto en marcha y a su vez no constituye un retraso en las actividades. Concluyeron que la investigación contribuye a la mejora de la gestión por procesos del ente público y da apoyo al acatamiento de diversos objetivos estratégicos de la institución, mejorando en gran medida de manera global.

Fernández y Ramírez (2017) en su tesis *Propuesta de un plan de mejoras, basado en gestión por procesos, para incrementar la productividad en la empresa Distribuciones A & B*, donde optaron por el Título profesional de Ingeniero Industrial en la Universidad Señor de Sipán. Tuvieron como objetivo la elaboración de un plan de mejora basado en la gestión por procesos, para poder aumentar la productividad en la organización Distribuciones A & B. Para su metodología, la investigación fue de tipo aplicada no experimental, donde se usó la entrevista, encuesta como técnicas de recolección de datos y como instrumento el cuestionario. En sus resultados se pudo observar que el proyecto de mejora basado en gestión por procesos, al ser puesto en práctica incrementaría la productividad de la distribuidora en un 22.18% aproximadamente, una reducción en el residuo de agua en la etapa de lavado de bidones y la eliminación de una plaza de trabajo que no genera valor a la empresa, analizándose el beneficio costo que dio un resultado de 1.39, lo que significó que el alza de la producción va a superar los costos que conlleva la ejecución de la propuesta, siendo así económicamente viable. En esta investigación concluyeron, que la organización no tiene un plan de

mantenimiento de equipos, tampoco tiene una planificación de ventas, encontrando diversos problemas en cada proceso, problemas los cuales se solucionarían a través de la gestión por procesos, cuya implementación incrementaría el rendimiento.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Proceso

Antes de hablar del tema de la gestión basada en procesos, debemos definir lo que es un proceso, para ello mostraremos algunas definiciones de algunos autores que lo definen. Tenemos, por ejemplo, Maldonado (2018) define el proceso como un conjunto de actividades que van a estar interrelacionadas siempre, con una o más de una entrada de información o materiales que posean un valor añadido (p. 7). Los procesos en las organizaciones son fundamentales hoy en día, estas actividades secuenciales van a añadir un valor siempre al cliente final, y a través de sus cambios o redefiniciones lograrán una ventaja competitiva ante otras entidades consiguiendo una mejora para éstas.

Un elemento clave dentro del proceso y su gestión de calidad es el agregar valor al output u resultado final, se dice que “este valor que se añade al proceso debe verse como incremental en el tiempo” (Carbajal et al., 2017, p. 22). En el proceso se necesitará el involucramiento de cada uno de los componentes, ya que afectará la calidad del producto final.

Por otra parte, tenemos a Óscar Barros que define los procesos como “conjunto de tareas lógicamente relacionadas que existen para conseguir un resultado bien definido dentro de un negocio, donde toman una entrada y le agregan valor para producir una salida” (como se citó en Maldonado, 2018, p. 7).

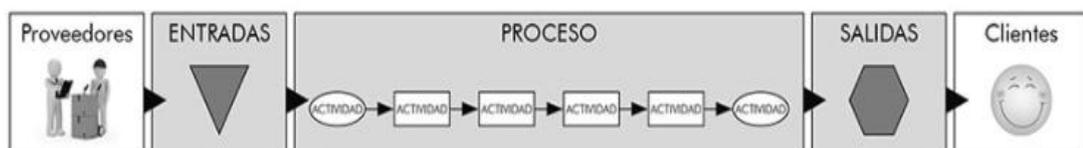
Todo proceso va a constar de 3 elementos:

- a) **Input:** Ésta será el producto con unas características definidas el cual dará paso a la ejecución del proceso. Entre ellas pueden ser materiales, personas, información y otros.

- b) **Secuencia de actividades:** Son las acciones que se realizan, donde el producto o servicio puede pasar una etapa de transformación para llegar al destinatario final.
- c) **Salida:** Es la fase final que genera el proceso donde se obtiene el resultado final con la calidad requerida del proceso donde estará destinado a un usuario, ya sea interno o externo (Carbajal et al., 2017, p. 26).

Figura 1

Elementos de un Proceso



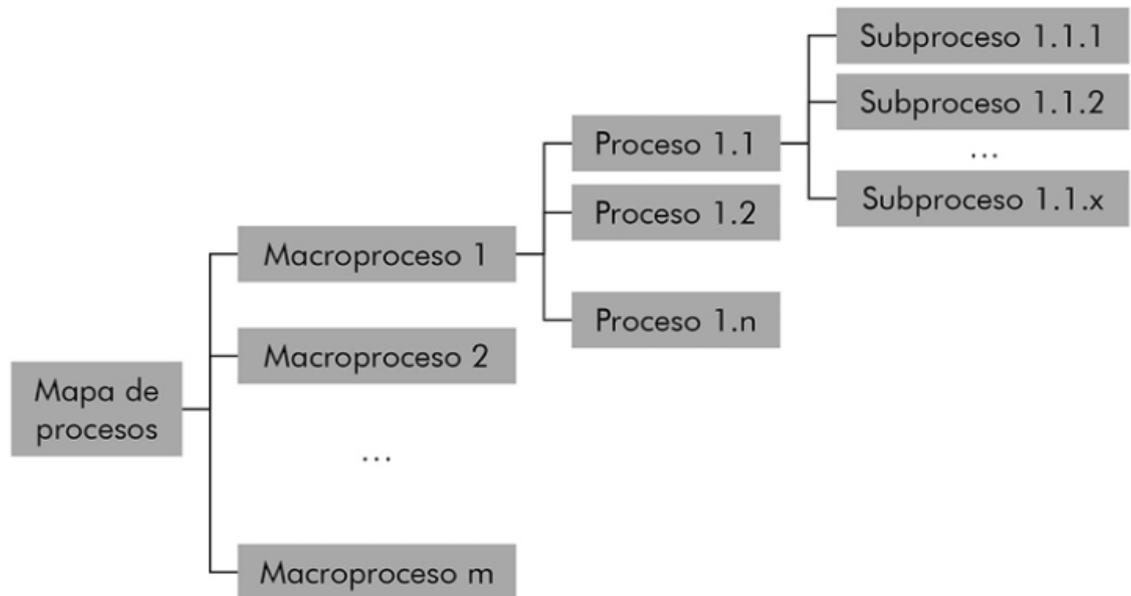
Nota. Representación de los elementos que forman un proceso. Tomado de Representación esquemática de un proceso, por J. M. Pardo, 2017, AENOR Internacional, S.A.U.

Se puede decir de manera general que los procesos están divididos en niveles de detalle, de manera general a particular se hablan de:

- **Mapa de procesos:** Es el esquema gráfico de los procesos como un todo, donde se va a visualizar la interacción de los procesos y su secuencia.
- **Macroproceso:** Es el proceso mejor definido y con importancia a gran nivel dentro del conjunto de procesos.
- **Proceso:** Es la parte o la unidad de un macroproceso.
- **Subproceso:** Es la parte o la unidad de un proceso (Pardo, 2017, p. 34).

Figura 2

Despliegue de Procesos



Nota: Representación de un diagrama de árbol con el despliegue de procesos de manera general a particular. Tomado de Ejemplo de despliegue de procesos genéricos, por J. M. Pardo, 2017, AENOR Internacional, S.A.U.

Dichos términos van a variar de acuerdo al autor, ya que algunos lo manejan con distinta terminología, por ejemplo, los macroprocesos para algunos autores serán procesos de primer nivel o solamente llamados procesos y así distintos términos.

Por otra parte, los procesos se pueden clasificar según su misión:

- **Procesos operativos**

Se dice que estos procesos tienen gran responsabilidad en llegar a cumplir los objetivos propuestos en las organizaciones, puesto que aquí se va a transformar y combinar los distintos recursos de la empresa para llegar a ofrecer un servicio o producto con valor añadido que satisfaga al usuario final.

- **Procesos de apoyo**

Aquí intervendrán un conjunto de personas que brindarán los recursos físicos que sean de importancia para llevar a cabo todos los otros procesos, teniendo en cuenta que deben cumplir los requisitos del cliente interno.

- **Procesos de gestión**

En este proceso, las personas se encargarán de recoger toda información necesaria de los demás procesos, de forma que, deban procesarlos y convertir esa información de manera accesible para la toma de decisiones posteriores del cliente interno. Se realizarán actividades de control, seguimiento, evaluación y otros.

- **Procesos de dirección**

Estos procesos son de gran importancia, pues tiene un carácter transversal con respecto a todos los demás procesos. Se llevarán a cabo por las personas encargadas por el cliente interno (Maldonado, 2018, p. 11).

2.2.2. Gestión por procesos

La gestión por procesos es considerada un instrumento de mejora en distintas asociaciones, sin considerar el rubro en el que se aplique, ésta siempre será una gran alternativa para alcanzar una mejora en la empresa.

Algunos autores definen la gestión por procesos como la relación entre las personas y los procesos con el fin de garantizar un resultado teniendo en cuenta a los objetivos institucionales propuestos y a la calidad, todo ello se realizará en base al ciclo PHVA, definiéndose como planear, hacer, verificar y actuar, o al también llamado Ciclo de Deming (Torres et al., 2019, p. 499).

Según Maldonado el modelo de gestión por procesos va a constituir “el entorno o marco organizativo ideal para llevar a cabo planes de mejora continua, optimización de gastos y aprovechamiento de recursos” (Maldonado, 2018, p. 32). La visión de las organizaciones debe ser de manera

general enfocándose en los procesos en su conjunto de forma de que la toma de decisiones conlleve a una mejora continua.

El término de gestión por procesos va a ser el cambio de la gestión tradicional a una gestión basada en procesos de calidad, con una orientación que se focaliza en transformar las entradas en salidas que cumplan con la calidad indicada en busca de un mejoramiento continuo, ya que esta gestión por procesos, según Antonio Pérez es “centrarse en lo crítico para generar valor, ahora y en el futuro” (como se citó en Carvajal et al., 2017, p. 43).

El enfoque por procesos va a estar basado en las siguientes características:

- La estructura de la organización dejará de ser una estructura jerárquica y se convertirá plana.
- Los procesos estarán orientados a los clientes.
- Los trabajadores se enfocan en la necesidad del cliente.
- Implementación de tecnología.
- Cambio de departamentos funcionales por grupos multidisciplinarios (Carvajal et al., 2017, p. 44).

Toda actividad dentro de la organización o secuencia de actividades en las diferentes áreas van a constituir un proceso, por ende, se tiene que gestionar lo más pronto posible buscando siempre resultados favorables.

Hay ciertos factores que van a incidir en el éxito cuando se adopta la visión de la gestión por procesos, entre ellos vamos a tener:

- **La cultura**
Un cambio en la cultura organizacional en base a principios y valores de los trabajadores en su totalidad.
- **Estrategia**
La gestión por procesos debe pertenecer al conjunto de estrategias de la gerencia, la cual debe ser evaluada y tomar la decisión de forma integral.
- **Estructura organizacional**
En este aspecto dará un cambio total, ya que va a afectar la jerarquía que se tiene en la organización, comúnmente opuestas al cambio, lo que se busca es cambiar el modelo vertical a un modelo horizontal y plano.

- **Creación de valor**

La gestión por procesos trabaja en base a la creación del valor añadido que le colocan al servicio o producto final que se ofrecerá al cliente, este sistema de creación del valor deberá ser medible, por lo tanto, se usarán una serie de indicadores que midan el desempeño.

- **Procesos Críticos**

La identificación de los procesos críticos es primordial en la gestión por procesos, para así establecer las actividades que no añadan valor y eliminarlas, pretendiendo construir un mejor sistema de gestión (Maldonado, 2018, p. 35).

Estos factores deben gestionarse de manera idónea para que tengamos la tranquilidad de que el enfoque aplicado será exitoso.

La actualidad que estamos viviendo, la competencia en la que se encuentran las empresas obliga a tomar nuevos enfoques, incluso la gestión por procesos se pone en práctica ya no capaz como un motivo de éxito, sino como motivo de subsistencia, con visión a durar y no desaparecer. La gestión por procesos “concentra la atención en el resultado de los procesos no en la tareas o actividades” (Carvajal et al., 2017, p. 47).

Hay diversas ventajas que la organización tendrá al tener un visión basado en procesos:

- Orientación hacia el cliente y a los objetivos institucionales, de la mano con un cambio es la cultura organizacional.
- Optimización del uso de recursos debido al conocimiento e información que se tendrá de los procesos.
- Visualización de la organización de forma global.
- Reducción de costos en la organización debido a la identificación de costos innecesarios por procesos que no contribuyen a añadir valor.
- Reducción del tiempo en los procesos, mejorando así la productividad en la empresa.
- Garantiza una toma de decisiones de forma eficaz.

- Desarrollo de ventajas competitivas a largo plazo.
- Eliminación de las barreras estructurales, departamentales para así dar paso al trabajo en equipo e integración de los colaboradores (Pérez, 2004, p.67).

2.2.3. Metodología para la gestión por procesos

Para proponer un modelo de gestión por procesos en una organización, se debe llevar a cabo una serie de pasos, éstos serían:

1) Identificación y secuencia de los procesos

En este primer paso, la organización debe identificar aquellos procesos que van a formar parte de la constitución de procesos, los cuales deben ser significativos para la empresa e indicar el nivel de detalle de cada uno de ellos, de forma que puedan gestionarlos de una manera adecuada (Beltrán et al., 2009, p. 30).

Esta identificación de procesos no debe hacerse de forma rápida, ya que debe haber un nivel de detalle y priorizar aquellas actividades primordiales que se dan, de forma de que se pueda observar cuáles son los procesos que se orientan más hacia los resultados de la empresa.

Hay una serie de factores a tener en cuenta para la identificación y selección de los procesos:

- Efectos que se muestren en la calidad del servicio o producto.
- Riesgos económicos que puedan llevar.
- Influencia en la misión, objetivos y estrategia de la asociación.
- Cuánto influye en la satisfacción de la clientela.
- Uso de recursos de manera alta (Beltrán et al., 2016, p. 30).

Cuando ya se tenga identificado y seleccionado los procesos se debe plasmar de forma que se pueda observar la interrelación entre ellos, es por esto que la mejor manera de plasmarlos es por medio de un mapa de procesos, dándose a conocer de forma gráfica.

Figura 3

Modelo de Agrupación en Mapa de Procesos



Nota. Hay diversos modelos de agrupación que se pueden adoptar, éste es uno de ellos. Tomado de Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos (ejemplo I), por Beltrán et al., 2009, Instituto Andaluz de Tecnología.

La organización debe evaluar un modelo de agrupación que considere adecuado para ellos, de forma que les facilite estructurar sus procesos de forma correcta.

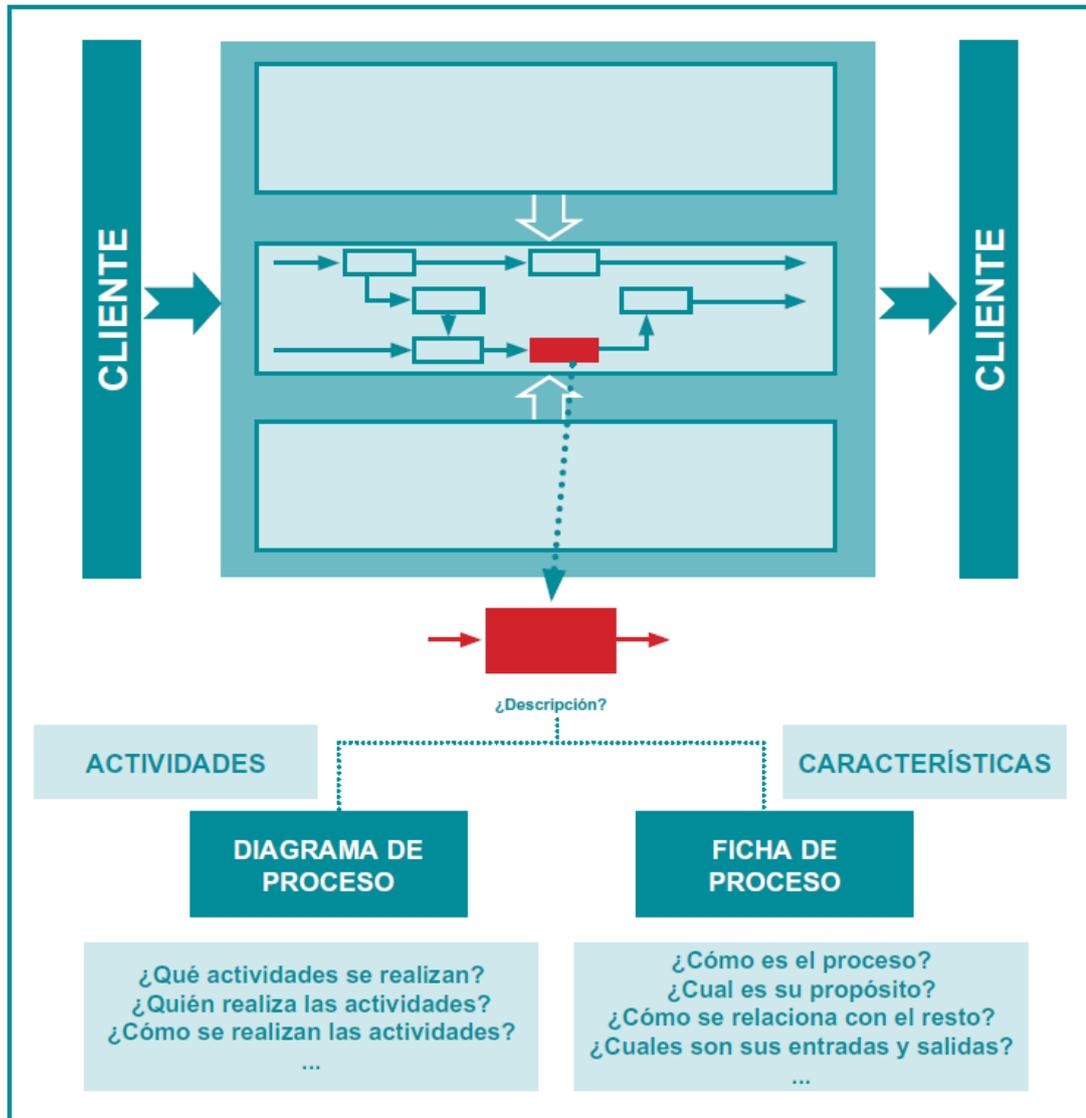
2) Descripción de los procesos

Si bien en los mapas de procesos no se pueden saber cómo es un proceso internamente, es por ello que en este paso se va a realizar la descripción del proceso, que tiene como objetivo “determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades comprendidas en el proceso se llevan a cabo de manera eficaz” (Beltrán et al., 2009, p. 38).

Lo que quiere decir que en este paso se van a centrar en los procedimientos, actividades, trabajos que se llevan a cabo dentro del proceso, así como aquellas características importantes para su control y gestión.

Figura 4

Esquema de Descripción de Procesos



Nota. Se muestra un esquema donde la descripción de procesos es basada en herramientas como diagramas y fichas. Tomado de Esquema de descripción de procesos a través de diagramas y fichas, Beltrán et al., 2009, Instituto Andaluz de Tecnología.

Estos diagramas y fichas serán de gran importancia para la descripción de procesos y que pueda llevarse de forma ordenada mostrando todos los datos necesarios.

3) Seguimiento y medición de los procesos

Al tener un enfoque que se basa en procesos y al elaborar un mapa de procesos con sus respectivos diagramas o fichas, se está obligado a llevar un seguimiento de la eficiencia de los resultados que se están logrando por medio de este enfoque, es por ello que es de vital importancia el seguimiento y la medición de los resultados de modo que al final se deban cumplir los objetivos propuestos.

En este sentido, los indicadores permitirán mostrar los resultados, la capacidad y eficiencia asociadas al proceso. Como algunos autores lo señalan, los indicadores son “un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos” (Beltrán et al., 2009, p. 51).

Un indicador debe obedecer a una secuencia de características para ser aplicado, entre las principales tenemos:

- Sensibilidad
- Representatividad
- Rentabilidad
- Relatividad en el tiempo
- Fiabilidad (Beltrán et al., 2009, pp. 53-54).

Para el seguimiento y medición de los procesos se deberá también, comparar lo ejecutado con lo planificado, de forma que se puedan analizar los desajustes que pueda haber en los tiempos.

4) La mejora de los procesos

En este paso se debe recolectar toda la información que se obtuvo en el seguimiento y medición de los procesos de modo que se puedan analizar aquellos procesos que no están cumpliendo con los resultados y ver dónde va a existir una oportunidad de mejora.

Para ello, se recomienda poner en práctica el Ciclo de Deming, de modo que se elabore una serie de pasos que permitan esta mejora continua.

Figura 5

Ciclo de Deming



Nota. Representación de cómo aplicar el ciclo de mejora continua PDCA. Tomado de Beltrán et al., 2009, Instituto Andaluz de Tecnología.

Para poder aplicar todos los pasos o etapas detalladas se pueden aplicar una serie de herramientas, de acuerdo a lo que mejor se acomode para cada tipo de organización.

2.2.4. Herramientas en la gestión por procesos

- **Mapa de procesos**

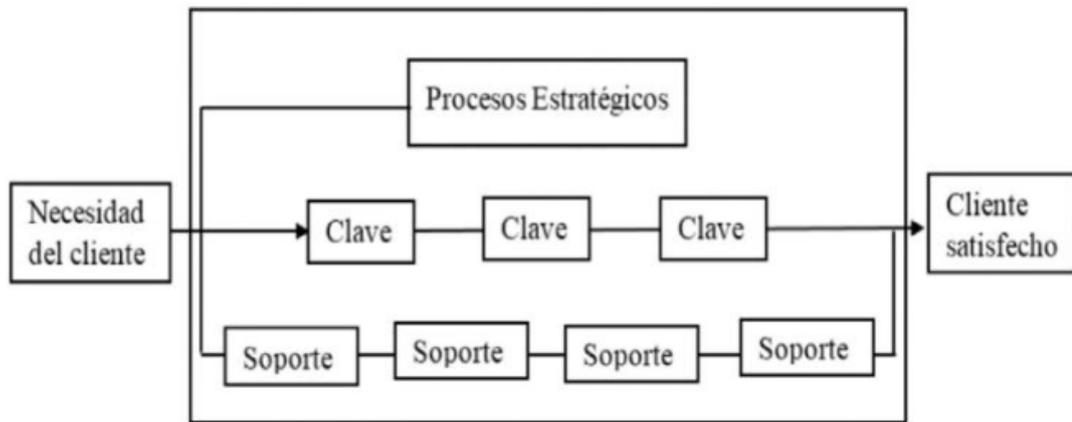
Al adoptar un enfoque fundado en procesos, se debe identificar cada una de las tareas que se realizan dentro de la organización, representándolas de forma gráfica para visualizar la interrelación de ellas. A esta representación gráfica de cada uno de los procesos de forma secuencial y ordenada se le conoce como mapa de procesos.

El mapa de procesos puede definirse como “la representación detallada, gráfica y holística que describe y clasifica todos los procesos y actividades existentes dentro de la empresa ... para posicionarlos de manera óptima” (Torres et al., 2019, p. 504).

El objetivo de elaborar un mapa de procesos dentro de la empresa es conocer a mayor detalle el desempeño de cada proceso e identificando los procesos claves dentro de ellos. Además, el mapa de proceso “contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una unidad de una forma distinta a la que ordinariamente se conoce” (Carbajal et al., 2017, p. 29).

Figura 6

Mapa de Procesos



Nota. El mapa de procesos estará compuesto por 3 tipos de procesos, estratégicos, operativos y de soporte. Tomado de Mapa de Proceso, por Carbajal et al., 2017, Mar Abierto.

Los 3 tipos de procesos que van a estar siempre presente en la organización y que se identifican en los mapas de procesos serán:

- **Procesos estratégicos**

Aquí se encuentra por lo general los cargos gerenciales, donde planifican los proyectos, donde se ofrece soporte para la determinación y toma de decisiones buscando siempre la mejora continua organizacional y buscando la satisfacción siempre del cliente.

Estos procesos van a permitir definir y extender los objetivos y estrategias de la empresa, serán los responsables de velar por las necesidades del cliente, de los accionistas, del mercado en general e intervendrán siempre en la visión que se tenga como organización (Maldonado, 2018, p. 13).

- **Procesos operativos**

Los procesos operativos son aquellos que tendrán un contacto más directo con los clientes, aquí es donde se dará el valor añadido para lograr la satisfacción del usuario. Estos procesos serán los que más contribuyan con la misión de la organización.

Se consideran 3 criterios importantes para la recolección de la documentación de procesos:

- ✓ De fácil comprensión.
- ✓ Minorizar uso de papeleo.
- ✓ Trabajo en equipo (Maldonado, 2018, p. 14).

- **Procesos de apoyo**

Para garantizar el éxito de los procesos operativos, surgen los procesos de apoyo. Según Maldonado (2018) considera estos procesos los responsables de suministrar a la empresa de todos aquellos recursos que se necesitan, tales como, personas, materia prima o maquinaria (p. 15).

Dentro de estos procesos van a contener también los procesos de control y de mejora, que sean distintos a los estratégicos u operativos.

Los procesos de apoyo o soporte tienen como objetivo auxiliar en los procesos estratégicos y operativos para que se realicen de manera adecuada sus tareas logrando un óptimo trabajo (Malca et al., 2021, p. 823).

Figura 7

Tipos de Procesos



Nota. Representación de los 3 tipos de procesos dentro del mapa. Tomado de Tipos de procesos, por Malca et al., 2021, Revista Venezolana de Gerencia.

Algunas de estas ventajas que nos da el uso de los mapas de procesos, son los siguientes:

- Una excelente herramienta para examinar los distintos procesos.
- Permite tener una estructura organizativa.
- Da a conocer el estado en el que está actualmente la empresa.
- Representa una nueva forma de orientar a los colaboradores (Maldonado, 2018, p. 46).

- **Diagrama de flujo**

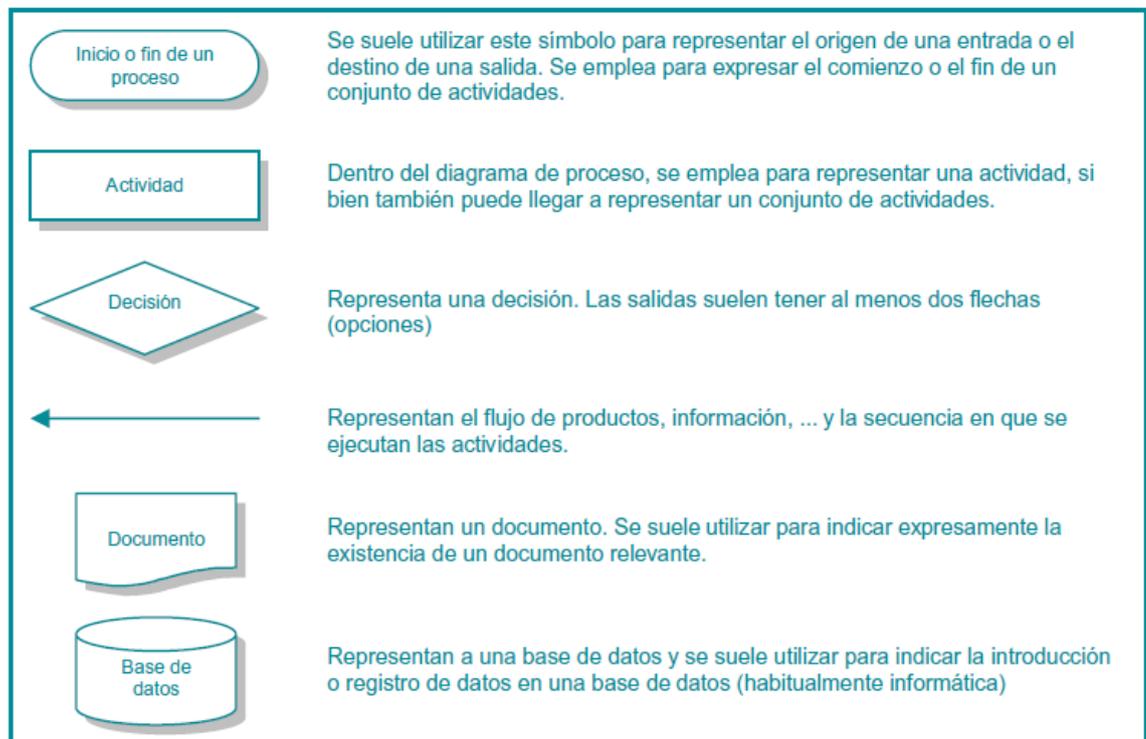
El diagrama de flujo será el esquema o representación de manera gráfica del conjunto de tareas que se dan en un proceso de forma secuencial, sistemática y sobre todo ordenada, expresada a través de simbologías donde cada una tendrá su propio concepto (Contreras et al., 2017, p. 48).

La simbología que se usará en el diagrama de flujo será:

- Al inicio y al final estarán representados mediante óvalos.
- Los pasos estarán representados por rectángulos.
- Los rombos representarán los puntos de decisión, éstos se van a ramificar en 2 o más direcciones.
- Los círculos tienen la labor de conectar algunas porciones del diagrama (Maldonado, 2018, p. 137).

Figura 8

Simbología del Diagrama de Flujo



Nota. Representación de algunas simbologías en diagramas, no son las únicas que son tomadas en cuenta. Tomado de Símbolos más habituales para la representación de diagramas, por Beltrán et al., 2009, Instituto Andaluz de Tecnología.

Esta herramienta trae una serie de ventajas, una de ellas es que facilita la interpretación de procesos en su totalidad, puesto que ayuda a la percepción visual, su secuencia y sus límites.

Un factor importante de estos diagramas es poder vincular el proceso con el responsable de su ejecución y así, poder apreciar cómo se vinculan los diferentes actores de cada proceso.

- **Ficha de proceso**

Ficha de proceso o la también llamada ficha de determinación de proceso, es aquel documento que llevará en su contenido los principales datos del proceso específico que desee hablarse, es decir, es el "DNI" del proceso a detallar, ya que describe sus datos primordiales.

Dentro de una ficha de procesos podemos visualizar las siguientes informaciones:

- **Nombre del proceso:** Cada Departamento decide las denominaciones de sus procesos de manera formal.
- **Finalidad:** Descripción de la razón de ser del proceso.
- **Responsable:** Se indica quién será la persona encargada del proceso a realizar.
- **Entrada:** Se mencionan la información, documentos, materia prima, las cuales se añaden en el proceso.
- **Salida:** Se coloca los resultados que se dan o que surgen en el desarrollo.
- **Clientes:** Pueden llegar a ser tanto internos como externos.
- **Proveedores:** Aquellos que suministrarán las entradas o inputs.
- **Agentes participantes:** Son aquellos que intervienen en el desarrollo del proceso.
- **Otras informaciones:** Se puede incluir información adicional como indicadores, registros, entre otros (Pardo, 2017, p. 76).

La ficha de proceso actúa como un complemento a los flujogramas de procesos, por lo cual para poder armar la ficha de proceso debe ser con ayuda de la información que brinda el flujograma.

- **Ciclo de Deming**

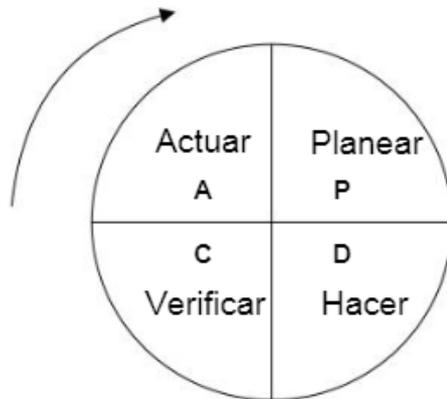
Aplicando este ciclo de Deming o también llamado ciclo de mejora continua PDCA, las empresas pueden llegar a alcanzar niveles de eficiencia altas.

Este ciclo se desarrolla en 4 etapas:

- **Planificar**, donde realiza un plan de tareas a seguir.
- **Hacer**, donde se realizarán cambios en base a la propuesta dada.
- **Verificar**, se revisa los resultados que se obtiene con el fin de ver si está bien aplicado la propuesta de mejora.
- **Actuar**, donde se da el visto bueno, es decir se aprueba o se reformula la propuesta (Torres et al., 2019, p. 505).

Figura 9

Ciclo de Deming



Nota. Tomado de Maldonado, 2018.

Para la aplicación de estos pasos, se requiere una serie de herramientas adicionales, que deben ser elegidas de acuerdo a la que mejor encaje en la organización.

2.2.5. Modelo de gestión

El término de modelo de gestión empresarial va a ayudar a la búsqueda de una variedad de modelos conceptuales, estos modelos nos ayudarán a tener una mejor gestión en las organizaciones y a su vez a conseguir la optimización de resultados esperados (Maldonado, 2018, p. 41).

No todos los modelos son iguales, pero cada uno de ellos van a ser aplicados según el tipo de organización. Todos los modelos tendrán niveles de eficiencia y lograrán los objetivos propuestos.

La mejora de procesos en base a las distintas exigencias del mercado, conlleva a tomar a los procesos como la base en la organización para poder llegar al éxito.

Hoy en día se puede hablar de distintos modelos de gestión basado en procesos que están funcionando en varias organizaciones y todos aportan grandes ventajas.

2.2.6 Modelos de organización

a) Organizaciones funcionales

Estas organizaciones van a estar agrupadas en departamentos, las distintas necesidades serán propias de la empresa, mas no se centrarán en las del cliente. Su estructura organizativa suele estar representado mediante el organigrama, ya que su gestión es vertical, donde se visualizará una estructura jerárquica donde cada trabajador cumplirá con una cadena de mando.

Se opina que la organización por departamentos genera problemas a futuro, tales como:

- Fallas al intercambiar información y recursos entre los diferentes departamentos.
- Se establecen más los objetivos individuales que los objetivos globales de la entidad.
- Se genera una burocratización de la gestión.
- Hay un estilo de dirección autoritario en vez de uno participativo (Maldonado, 2018, p. 26).

Lo que se sugiere para estos casos es poder reorientar la visión, los objetivos de la empresa a los clientes y tener un enfoque a sus procesos.

b) Organizaciones basadas en procesos

Las organizaciones basadas en procesos tendrán una gestión horizontal, donde su prioridad es satisfacer los requerimientos del cliente, unifica las metas y objetivos institucionales de modo que involucre a todos, desarrollando los procesos de una manera coordinada, mejorando tanto la efectividad y satisfacción de todas las partes involucradas.

Hay algo muy rescatable dentro de estas organizaciones, por ejemplo, el colaborador al sentirse incluido dentro de una meta global, se alineará a las metas en conjunto:

- Estrategia general de la organización.
- Satisfacción del cliente.

- Estimulan el talento creativo (Maldonado, 2018, p. 29).

Este enfoque basado en procesos permite agregar un valor añadido a las entradas y transformarlas, de modo de cumplir con las necesidades del cliente.

2.2.7 Mejora de procesos

La búsqueda de la excelencia hace que no lleve a aceptar retos día tras día, el mejoramiento de los procesos se dará mediante una toma de decisiones que busque mejorar el desempeño del proceso, los cuales traerán consigo la innovación.

Esta mejora de procesos se desarrollará solamente trabajando en equipo, teniendo una visión global de la organización, para así desarrollar algunas alternativas de solución e implantar la competitividad.

La gestión por procesos siempre va a buscar la mejora continua de las tareas que realiza la organización. La orientación a los clientes es clave, brindar un servicio que cumpla con las necesidades del usuario “representa el medidor fundamental de los resultados de las empresas de servicios” (Carvajal et al., 2017, p. 45).

También tenemos a James Harrington que nos indica que mejorar un proceso, éste debe ser cambiado de modo que se vuelva más efectivo, adaptable y eficiente, la forma cómo deba ser cambiado el proceso va a depender ya específicamente de la persona a cargo del proceso (como se citó en Maldonado, 2018, p. 110).

Para llevar a cabo el mejoramiento continuo de procesos dentro de un departamento de la organización es necesario tomar en consideración que este mejoramiento debe ser económico y acumulativo, de modo que toda mejora que se implante abra nuevas posibilidades de mejora.

2.3 Bases conceptuales

Ciclo de Deming

Sistema de mejora continua que busca la optimización de las actividades de forma constante a través de 4 etapas.

Diagrama de flujo

Representación visual de las actividades que se tiene en un proceso de forma secuencial e interrelacionada a través de simbologías.

Ficha de proceso

Documento donde se recoge las características más relevantes para el control de cada proceso de la organización.

Gestión por procesos

Es el enfoque distintivo que toma una organización donde se persigue el mejoramiento continuo de los procesos mediante una serie de pasos.

Mapa de proceso

Es la representación gráfica de los procesos de una organización donde pueden ser estructurados de la forma más conveniente para la empresa.

Mejora continua

En el enfoque para la mejora de procesos donde tiene como fin la revisión continua y retroalimentación de cada proceso dentro de la organización.

Modelo de gestión

Esquema o marco de referencia que tiene como base una organización donde se pretende alcanzar un objetivo.

Proceso

Conjunto de actividades que se dan de forma sucesiva con la participación de personas y recursos materiales donde se tendrán entradas y salidas y que tiene como objetivo dar un valor añadido al resultado final.

Proceso de apoyo

Procesos que brindan apoyo a los procesos operativos y son los encargados de suministrar todos los recursos necesarios a la organización.

Proceso estratégico

Son aquellos procesos relacionados con la determinación de estrategias, proyectos, metas de la organización y definen hacia donde se orienta la empresa.

Proceso operativo

Procesos que contribuyen a la misión de la organización y que tienen un contacto más cercano con el cliente.

CAPÍTULO III. DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL

3.1. Contexto Laboral

Las distribuidoras de consumo masivo han dado un alza significativa en los últimos años con respecto a sus ventas, lo que conlleva a estas organizaciones a tener una adecuada gestión por procesos y así establecerse objetivos e indicadores que los lleven a convertirse competitivos en el mercado.

En la realidad que acabamos de atravesar debido a la pandemia, la cual ha representado una serie de desafíos para nuestro país en todos los sectores económicos, poniendo a prueba así las capacidades de adaptación y de respuesta de diferentes organizaciones, observamos que el consumo masivo en el país ha ido en aumento, lo que condujo a un incremento en ventas en las distribuidoras de consumo masivo.

Por lo anterior, se considera que hubo un incremento de bodegas, mayoristas, farmacias, entre otros, dentro de los diferentes distritos, lo cual benefició a las diferentes distribuidoras a nivel nacional y local; es por ello, el aumento de actividades dentro de cada Área de la Distribuidora Jiménez e Iriarte S.A.

En este trabajo, nos centraremos específicamente en los problemas y necesidades del Área de Planeamiento de la Distribuidora Jiménez e Iriarte S.A. Esta Área abarca una serie de procesos los cuales hasta el momento no se logran llevar a cabo en su totalidad, dejando incluso de lado procesos prioritarios del día a día y no teniendo un control de éstos.

El Área de Planeamiento lleva a cabo dentro de sus funciones la labor de manejar los proyectos de reestructuración de zonas de venta desde su ejecución hasta su control, así como el manejo y registro de la información de los clientes de forma diaria. Está a cargo actualmente del manejo de 9 sucursales, entre ellos están Ica, Lima, Huancayo, Chincha, Ayacucho, Pucallpa, La Merced, Huánuco, Tingo María.

El Área se encuentra actualmente laborando semipresencial, lo que conlleva a que algunos días la comunicación con otras Áreas se den mediante correo electrónico o llamadas. El Área con la que se trabaja de la mano es con el

Área de Ventas, ya que el Área de Planeamiento brinda el soporte de zonas de venta y a su vez el registro de los clientes en el sistema.

Una de las grandes necesidades que tiene el área, es la falta de capacitación en Map Info, esta herramienta se utiliza de forma diaria en el área, pero debido a la carencia de conocimientos se hace más largo los procesos que se tengan que ejecutar en el programa, los colaboradores deben aprender a manejarlo de manera autodidacta para así poder adquirir el conocimiento.

La estructuración y reestructuración de zonas de venta es un proceso de importancia dentro del área, pero puede tardar largos periodos de tiempo debido al no tener un conocimiento de la herramienta Map Info y a su vez al no tener un manual de procesos que pueda ayudar a ser más sencillo los pasos a seguir para el proceso de estructuración, de modo que se pueda optimizar los tiempos.

El área no cuenta incluso con un manual de los procesos que se desarrollan internamente, haciendo más complicado la captura, integración y retención de nuevo talento.

Lo mencionado anteriormente, complica mucho a un trabajador nuevo poder adaptarse a los requerimientos que solicita el Área.

Por otra parte, se ha comprobado que existe fallas en los registros de información de los clientes. Esta información primero pasa por manos del vendedor encargado de la Sucursal y zona de venta, trasladando dicha información al asistente del Área de Planeamiento para su registro. Este último año debido al alza de solicitudes, no se están dando ciertos pasos que deberían realizarse para la verificación de la información dada, haciendo que exista una data falsa en ciertas zonas de venta.

Esta área necesita crecer, hasta el momento los proyectos no pueden darse abasto con un solo Analista dentro del Área, los asistentes y auxiliares deben cumplir roles que no están dentro de sus funciones, ocasionando que no haya un solo responsable del proceso y por ende la pérdida de información dentro del área.

Todo ello, nos conduce a contar con un sistema de mejora, en esta oportunidad se dará como propuesta de modelo la gestión por procesos, el cual permite tener una mayor claridad de la totalidad de procesos, de poder realizar un seguimiento y verificación, de poder designar los representantes de cada proceso y tener un mejor control de éstos.

3.1.1 Visión

“Mantener el liderazgo en la comercialización y lograr la penetración de los productos que representamos en la mayor cantidad de puntos de venta en cada uno de los mercados en los que participamos.”

3.1.2 Misión

“Somos una organización que comercializa y distribuye productos de consumo masivo, comprometida en alcanzar los niveles más altos de competitividad y excelencia en cada categoría que operamos.”

3.1.3 Valores

Los valores corporativos señalados por la organización, son los siguientes:

- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.
- Orientación al cliente.
- Puntualidad.
- Honestidad.
- Compromiso.
- Integridad.
- Respeto.
- Responsabilidad.
- Excelencia.

3.1.4 Objetivos y funciones del Área de Planeamiento

Las funciones y el objetivo del Área de Planeamiento están establecidas de la siguiente forma:

Tabla 1

Funciones del Área de Planeamiento

OBJETIVO	FUNCIONES
Establecer planes para la mejora del desarrollo organizacional y que a vez permita lograr los resultados que estima la empresa.	Asesorar a la Alta Dirección en las materias de sus competencias.
	Conducir los proyectos estratégicos de la organización.
	Proponer lineamientos y estrategias para la mejora del rendimientos de zonas de venta de la organización.
	Controlar y dar un seguimiento y evaluación a los proyectos otorgados.
	Mantener informado a Gerencia General sobre los avances y el desarrollo de las distintas actividades realizadas.
	Dirigir la elaboración de informes a nivel de proyectos.
	Proponer cambios en las estructuras de ventas de la organización.
	Formular en cordinación con las demás gerencias de la empresa, la factibilidad de cada proyecto que se dé.
	Mantener actualizada la cartera de clientes de la organización.
	Otras funciones propias de su competencia que se le sean asignadas.

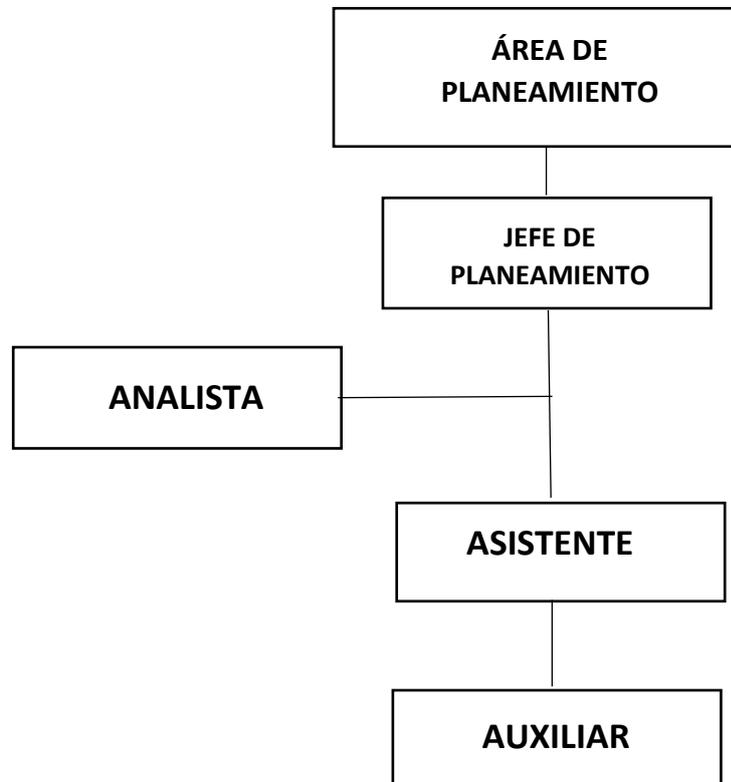
Nota. Las funciones mostradas son las que actualmente maneja el Área. Tomado de Distribuidora Jiménez e Iriarte S.A., 2021.

3.1.5 Estructura del Área de Planeamiento

La estructura organizacional de la distribuidora se ha modificado con el pasar de los años, ya que cada cierto tiempo el organigrama se va actualizando de acuerdo a puestos nuevos que se vayan formando con el motivo de satisfacer la demanda del mercado. Hasta el momento, la estructura organizacional del Área se presenta de la siguiente forma:

Figura 10

Organigrama del Área de Planeamiento



Nota. El organigrama presentado es la distribución que actualmente se está manejando en el Área. Tomado de Distribuidora Jiménez e Iriarte S.A., 2021.

Como nuestro en la imagen adjunta, el Área solo está contando con el recurso humano siguiente:

- 1 jefe de Planeamiento.
- 1 analista.
- 2 asistentes.
- 1 auxiliar.

3.1.6 Objetivos estratégicos

La empresa cuenta con objetivos estratégicos que se plantean anualmente y deberían ser transmitidos a todos los trabajadores en su totalidad, pero no siempre se maneja de esa forma, ya que no todos poseen el conocimiento sobre éstos. Los objetivos son los siguientes:

- Formular planes de alianzas estratégicas con proveedores exclusivos para convertirse en una distribuidora líder en el mercado.
- Ampliar nuestra cartera de clientes llegando a diferentes zonas a nivel nacional.
- Agilizar los procesos de entrega del producto llegando rápidamente a nuestros clientes.

3.2. Metodología o procedimiento

La metodología aplicada para esta propuesta estará dividida en 4 etapas, éstas son tomadas de acuerdo al procedimiento necesario para la aplicación de gestión por procesos.

ETAPA 1: Identificación de procesos

Para esta fase nos apoyamos de las funciones establecidas dentro del Área de Planeamiento. Una vez identificado todos los procesos que se realizan, se pasará a codificarlos y luego a plasmarlos a través de un mapa de procesos, donde se visualizará el tipo de proceso realizado.

ETAPA 2: Descripción de los procesos

Una vez que se cuente con los procesos identificados del Área de Planeamiento, se pasa a mostrarlos a través de herramientas como el diagrama de flujo y fichas de proceso, de modo que pueda mostrarse en su totalidad los procedimientos que se realizan y las personas a cargo de ellas.

A su vez, dentro de esta etapa se va a proponer una matriz de priorización de procesos, con el objetivo de establecer un orden de priorización y se vaya implementando la gestión por procesos progresivamente dentro del Área de la organización.

ETAPA 3: Seguimiento de los procesos

Al tener ya todos los procesos identificados y seleccionados y a su vez, priorizados de acuerdo a lo que se establezca en conjunto con el personal del Área, se llevará un seguimiento de éstos de modo que se verifique el cumplimiento de los objetivos propuestos. Todo ello, se dará a través de

indicadores que permitan mostrar los resultados y la capacidad de los procesos llevados a cabo.

ETAPA 4: Mejora de los procesos

En esta fase pasamos a recolectar toda la información obtenida en la etapa de seguimiento, de modo que se pueda observar en qué procesos pueda existir oportunidades de mejora. Para ello se pondrá en práctica el ciclo de mejora continua, el ciclo de Deming.

Se propondrá una matriz de mejora continua, con una escala de valoración y rangos establecidos. Esta matriz tiene como propósito realizar una mejora continua a aquellos procesos de los cuales no se obtenga los resultados esperados, para el fin de este trabajo se planteará la matriz para todos los procesos planteados en la primera etapa.

3.3. Modelo de mejora o solución propuesta

En esta etapa del trabajo, vamos a aplicar todas las etapas propuestas como procedimiento del trabajo, de modo que podamos obtener el modelo de gestión por procesos para el Área de Planeamiento de la Distribuidora Jiménez e Iriarte S.A.

I. Identificación de procesos

Como primer paso, para la etapa de identificación se realizará el levantamiento de procesos en el Área de Planeamiento, como bien se observó en la realidad de la empresa, esta Área no cuenta con un manual de procesos o procedimientos en donde se pueda visualizar la forma cómo se lleva cada uno, es por ello las distintas dificultades que atraviesa. El determinar cuáles son los procesos y tener un conocimiento de ellos, permite obtener mejoras, poder eliminar o fusionar procesos que vayan a contribuir con los objetivos propuestos por la compañía.

Procesos nivel 0

Los procesos de nivel 0 son también llamados macroprocesos, los términos varían de acuerdo a como lo sugiera cada autor. Se realizará como primer paso la codificación de los procesos con el fin de visualizar un orden y poder

identificarlos más rápidamente. La codificación estará en base al nombre del proceso de acuerdo a los tipos de procesos según la herramienta de mapa de procesos, es decir, los procesos estratégicos se identificarán con la letra E, los procesos operativos con la letra O, y por último, los procesos de apoyo se identificarán con la letra A y para cada conjunto de procesos habrá una secuencialidad de números.

A continuación, se detalla a través de la tabla los procesos del Área de Planeamiento.

Tabla 2

Matriz de Procesos Nivel 0 del Área de Planeamiento

Procesos nivel 0	
Código	Denominación
Procesos Estratégicos	
E.01	Reestructuración de zonas
E.02	Ejecución de reportes
Procesos Operativos	
O.01	Ejecución de censos
Procesos de apoyo	
A.01	Registro de clientes
A.02	Mantenimiento de la cartera de clientes
A.03	Asignación de rutas (Grupo de venta, Mesa, Zonas)
A.04	Actualización de cartografía
A.05	Mantenimiento de Estructura de ventas

Nota. Elaboración propia.

Procesos nivel 1

Estos procesos derivan de desagregar los procesos del nivel 0, éstos no serán desarrollados a detalle para los fines de la propuesta de trabajo presente, pero sí serán identificados y a su vez codificados y listados de acuerdo a la siguiente tabla que se muestra a continuación.

Tabla 3

Procesos Nivel 1 del Área de Planeamiento

NIVEL 0		NIVEL 1	
Código	Denominación	Código	Denominación
Procesos Estratégicos			
E.01	Reestructuración de zonas	E.01.01	Realizar un backoffice con la información de censos.
		E.01.02	Modulación de nuevas zonas de ventas.
		E.01.03	Elaboración de bloques de visita.
		E.01.04	Armar formato de impresión para los nuevos planos digitales.
		E.01.05	Asignación de vendedores a nuevas zonas.
E.02	Ejecución de reportes	E.02.01	Monitorear data de cartera de clientes con y sin compra para la FFVV.
		E.02.02	Actualizar reportes diarios de venta y cobertura a cada sucursal.
Procesos Operativos			
O.01	Ejecución de censos	O.01.01	Revisión y análisis de información de censo.
		O.01.02	Zonificación por tamaño de territorio.
		O.01.03	Inducción a nuevos Censadores.
		O.01.04	Emisión de planos y cartera de clientes para censador.
		O.01.05	Reprogramación de zonas mal trabajadas.
Procesos de apoyo			
A.01	Registro de clientes	A.01.01	Creación de clientes con DNI.
		A.01.02	Creación de clientes con RUC.
A.02	Mantenimiento de la cartera de clientes	A.02.01	Modificaciones de la información de clientes.
		A.02.02	Actualización de información de clientes.
		A.02.03	Actualizar ubigeo de clientes.
		A.02.04	Reactivaciones de clientes.
		A.02.05	Inactivaciones de clientes.
A.03	Asignación de rutas (Grupo de venta, Mesa, Zonas)	A.03.01	Asignación y/o retiro de rutas a vendedores.
		A.03.02	Asignación y/o retiro de grupo de venta a Supervisores.
		A.03.03	Habilitar zonas fuera de ruta.
A.04	Actualización de cartografía	A.04.01	Corrección inmediata de datos cartográficos detectados diariamente.
		A.04.02	Dibujar en Google Earth todas las zonas urbanas asignadas de las cuales no exista cartografía.
		A.04.03	Revisar en el INEI y actualiza en el RP los nuevos distritos creados.
		A.04.04	Emisión de planos digitales para las FFVV.
A.05	Mantenimiento de Estructura de ventas	A.05.01	Creación y nombramiento de las nuevas zonas de venta.
		A.05.02	Creación de zonas de reparto especiales que dinamicen la programación de carga.

Nota. Elaboración Propia.

Mapa de procesos

De acuerdo a nuestra revisión literaria, nos encontramos ante la propuesta de división de procesos en 3 tipos, estos serán los procesos estratégicos, operativos y de apoyo. En esta parte procederemos a posicionar y proponer los procesos de nivel 0 en un mapa de procesos.

Figura 11

Mapa de Procesos Nivel 0 del Área de Planeamiento



Nota. Elaboración Propia.

II. Descripción de procesos

Para esta etapa de descripción de los procesos del nivel 0, se representará a través de fichas y diagramas, a fin de representar la visualización de cada proceso en su totalidad e indicando el responsable de cada actividad.

Diagramas de flujo

Para mostrar de forma secuencial el conjunto de tareas dentro de cada proceso y sus interacciones, se aplicará los diagramas de flujo que nos mostrarán el orden correcto en que deben ser ejecutados cada proceso.

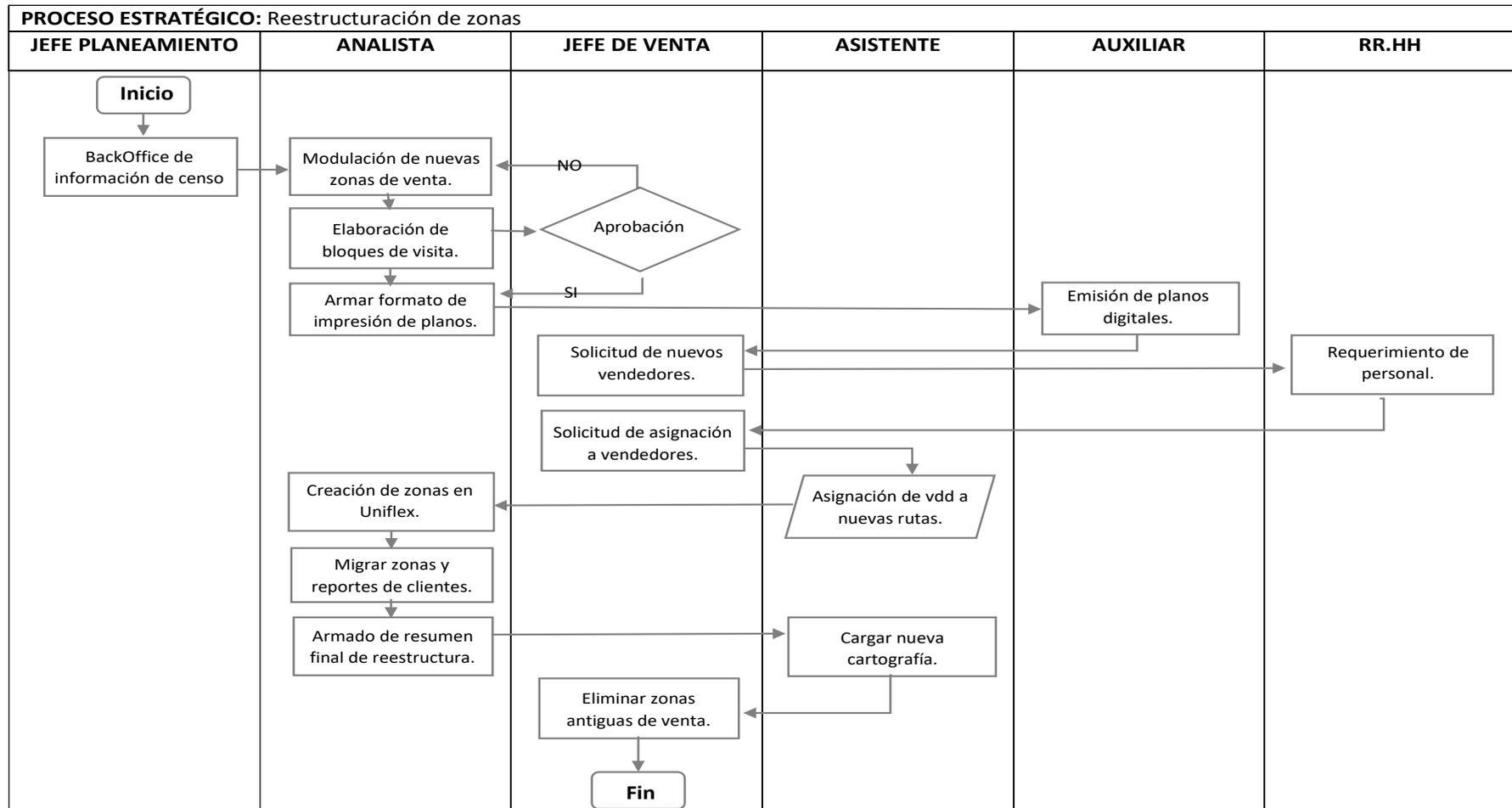
Para el enfoque de gestión por procesos es de gran importancia la utilización de flujogramas, puesto que de este modo facilita la comprensión de los procesos que se dan dentro del Área y facilitan su análisis. Los diagramas de flujo de los procesos detallados en la etapa 1 se mostrarán en las siguientes páginas.

Fichas de proceso

Las fichas de procesos en un modelo de gestión por procesos van a dar mayor claridad y facilitar el desarrollo de los procesos. El formato de ficha de procesos que será establecido para este trabajo se dio mediante la revisión de diferentes modelos y se optó por la ficha de proceso apta para esta área de trabajo. Las fichas de cada proceso se indicarán en las siguientes páginas.

Figura 12

Flujograma del Proceso Reestructuración de Zonas



Nota. Elaboración propia.

Tabla 4

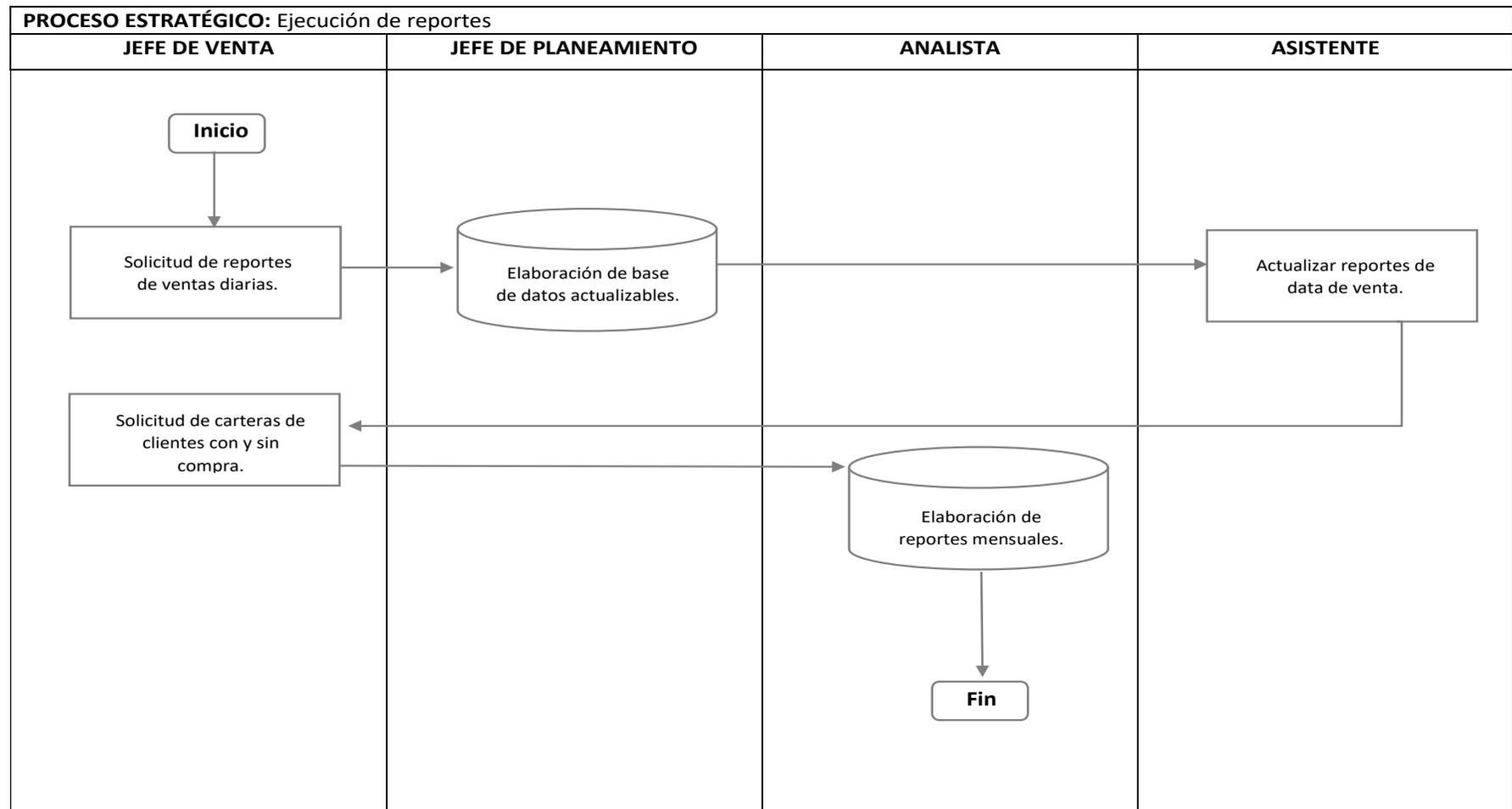
Ficha de Proceso Reestructuración de Zonas

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
Nombre del proceso	Reestructuración de zonas		Código	E.01
Objetivo	Crear nuevas rutas de venta que estén equilibrados en criterios como soles y puntos de venta a partir de un censo previo dado.		Responsable	Analista de Planeamiento
Alcance	Gerencia general, Jefaturas de venta, Recursos Humanos, Jefaturas de distribución.		Clasificación	Proceso Estratégico
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
Proveedores	Entradas	Procesos nivel 1	Salidas	Destinatario
Área de Ventas. Gerencia. Aliados estratégicos.	Información de censos. Información de nuevas zonas no trabajadas. Nuevos proyectos.	Realizar un backoffice con la información de censos. Modulación de nuevas zonas de ventas. Elaboración de bloques de visita. Armar formato de impresión para los nuevos planos digitales. Asignación de vendedores a nuevas zonas.	Armado final de la nueva estructura. Nuevas zonas de ventas potencial. Requerimiento de nuevo personal de venta de ser el caso.	Área de Planeamiento. Área de Ventas. Distribución.
RECURSOS				
Recurso Humano	Software	Registros	Indicadores	Frecuencia
Censadores. Analista. Gerente. Jefe de ventas.	Map Info. Excel. Uniflex.	Informe final de reestructura. Informe de cartera de clientes. Visuales de nuevas zonas.	% ventas mensuales por zonas de venta. Número de planes de acción implementados.	Mensual

Nota. Elaboración propia.

Figura 13

Flujograma del Proceso Ejecución de Reportes



Nota. Elaboración propia.

Tabla 5

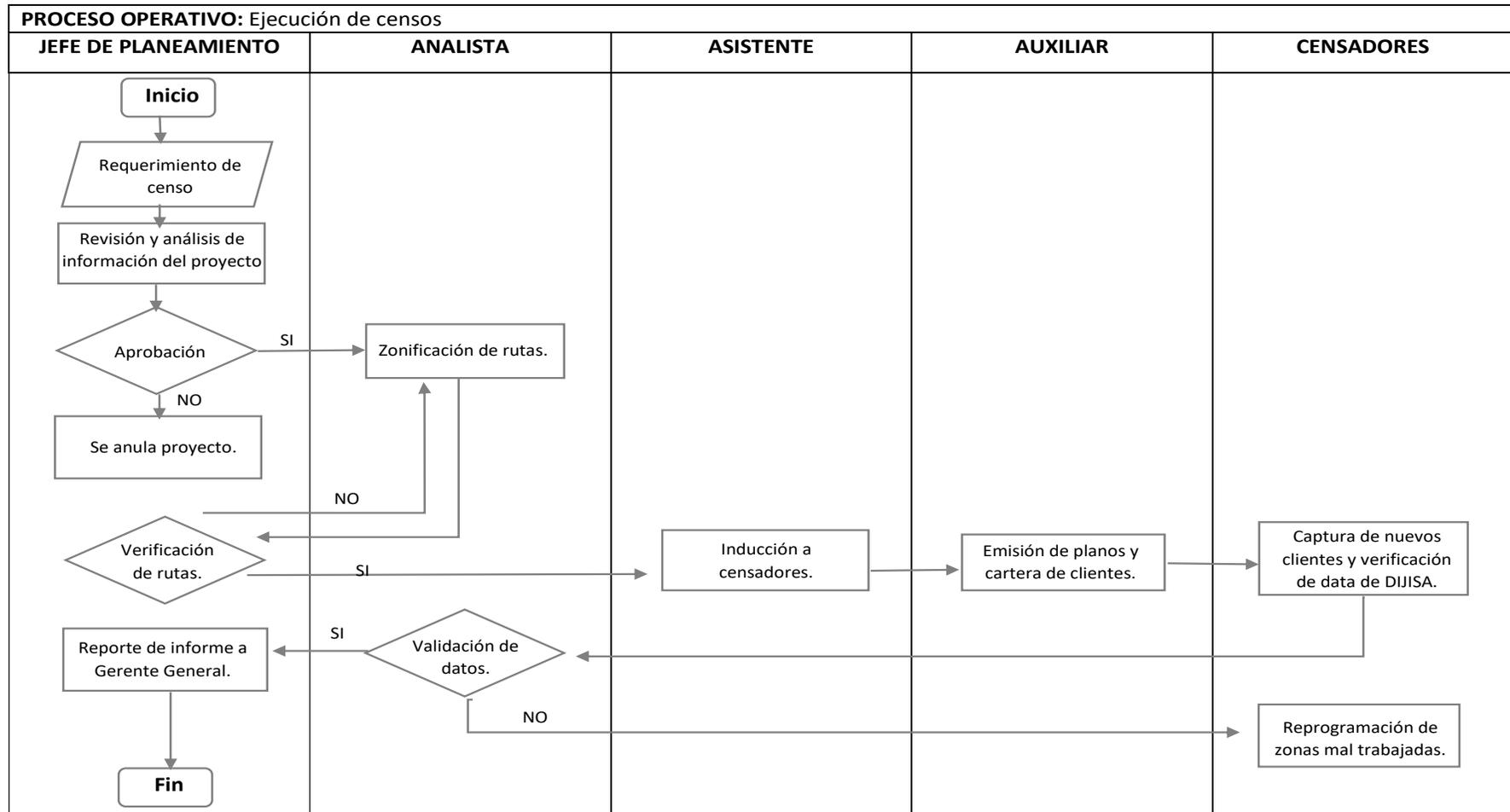
Ficha de Proceso Ejecución de Reportes

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
Nombre del proceso	Ejecución de reportes		Código	E.02
Objetivo	Monitorear los crecimientos y caídas de clientes, ventas, productos, permitiendo el análisis de la productividades de las rutas.		Responsable	Jefe de Planeamiento
Alcance	Gerencia general, Jefaturas de venta, Recursos Humanos.		Clasificación	Proceso Estratégico
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
Proveedores	Entradas	Procesos nivel 1	Salidas	Destinatario
Gerencia. Área de Ventas. Aliados estratégicos.	Solicitud de reportes. Planes estratégicos. Requerimientos en correo.	Monitorear data de cartera de clientes con y sin compra para la FFVV. Actualizar reportes diarios de venta y cobertura a cada sucursal.	Informes de seguimiento y evaluación. Reportes de cartera de clientes con y sin compra. Reportes de ventas por cada sucursal.	Gerencia General. Área de ventas. Recursos Humanos.
RECURSOS				
Recurso Humano	Software	Registros	Indicadores	Frecuencia
Gerente. Analista. Asistente.	Excel. Uniflex.	Reportes de seguimiento y control. Informe global de ventas.	Número de informes de cumplimiento. % Ventas proyectadas	Interdiaria.

Nota. Elaboración propia.

Figura 14

Flujograma del Proceso Ejecución de Censos



Nota. Elaboración propia.

Tabla 6

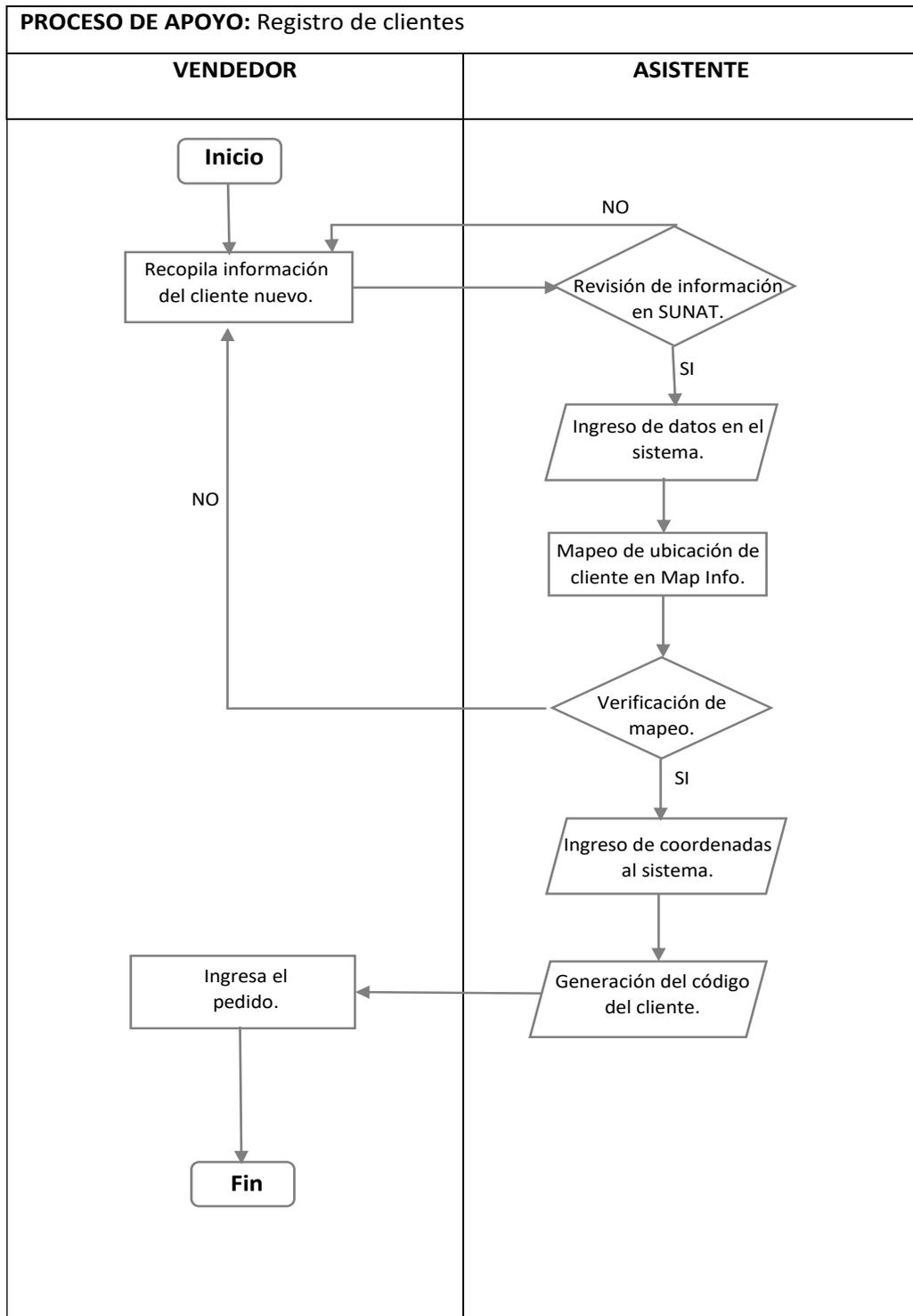
Ficha de Proceso Ejecución de Censos

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
Nombre del proceso	Ejecución de censos		Código	O.01
Objetivo	Presentar proyectos de expansión comercial en nuevos mercados.		Responsable	Jefe de Planeamiento
Alcance	Gerencia general, Jefaturas de venta, Recursos Humanos.		Clasificación	Proceso Operativo
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
Proveedores	Entradas	Procesos nivel 1	Salidas	Destinatario
Área de Ventas. Aliados estratégicos. Gerencia.	Requerimiento de reestructuraciones. Informaciones estadísticas. Diagnósticos situacionales de zonas. Lineamientos del proyecto.	Revisión y análisis de información de censo. Zonificación por tamaño de territorio. Emisión de planos y cartera de clientes para censador. Reprogramación de zonas mal trabajadas.	Informe de nuevas zonas de venta. Reporte de nuevos clientes. Informe de clientes cerrados.	Gerencia General. Área de Planeamiento. Área de Ventas. Aliados estratégicos.
RECURSOS				
Recurso Humano	Software	Registros	Indicadores	Frecuencia
Censadores. Analista. Gerente. Jefe de ventas.	Map Info. Uniflex. Excel.	Reporte de logro del cumplimiento de censos. Manual del censador.	% de clientes nuevos. % de clientes dados de baja.	Mensual o Semestral

Nota. Elaboración propia.

Figura 15

Flujograma del Proceso Registro de Clientes



Nota. Elaboración propia.

Tabla 7

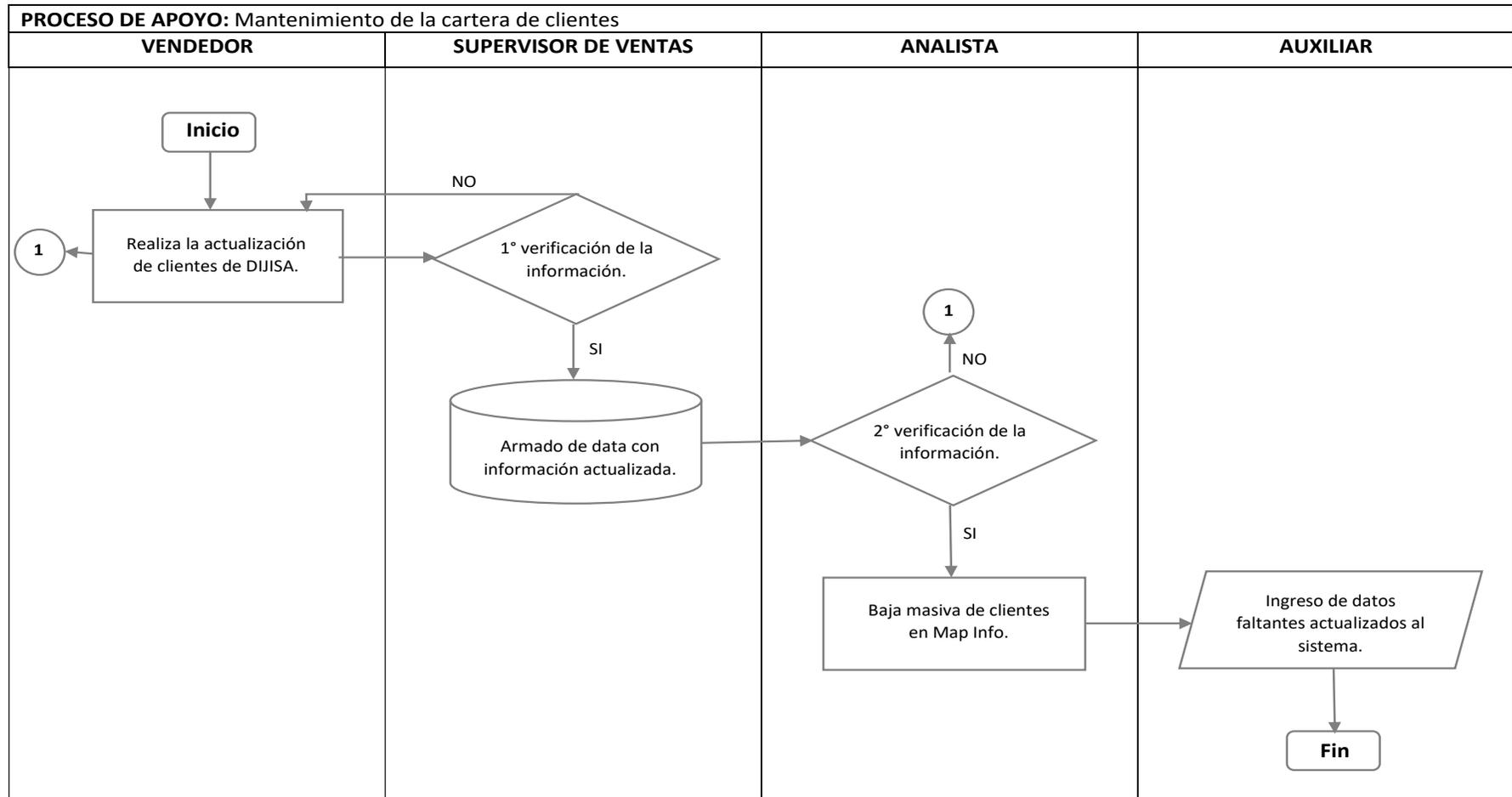
Ficha de Proceso Registro de Clientes

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
Nombre del proceso	Registro de clientes		Código	A.01
Objetivo	Crecer la cartera de clientes de la empresa.		Responsable	Asistente de Planeamiento
Alcance	Área de ventas, Recursos Humanos.		Clasificación	Proceso de apoyo
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
Proveedores	Entradas	Procesos nivel 1	Salidas	Destinatario
Área de Ventas.	Requerimiento de creación. Información del cliente. Ubicación de la tienda física.	Creación de clientes con DNI. Creación de clientes con RUC.	Clientes nuevos (persona natural). Clientes nuevos (persona jurídica). Ubigeo del cliente.	Área de Ventas. Recursos Humanos.
Recurso Humano				
Recurso Humano	Software	Registros	Indicadores	Frecuencia
Asistente. Vendedores. Supervisores de venta. Auxiliar.	Uniflex. Map Info.	Nuevo código en Uniflex.	% de clientes nuevos en un día.	Diario

Nota. Elaboración propia.

Figura 16

Flujograma del Proceso Mantenimiento de la Cartera de Clientes



Nota. Elaboración propia.

Tabla 8

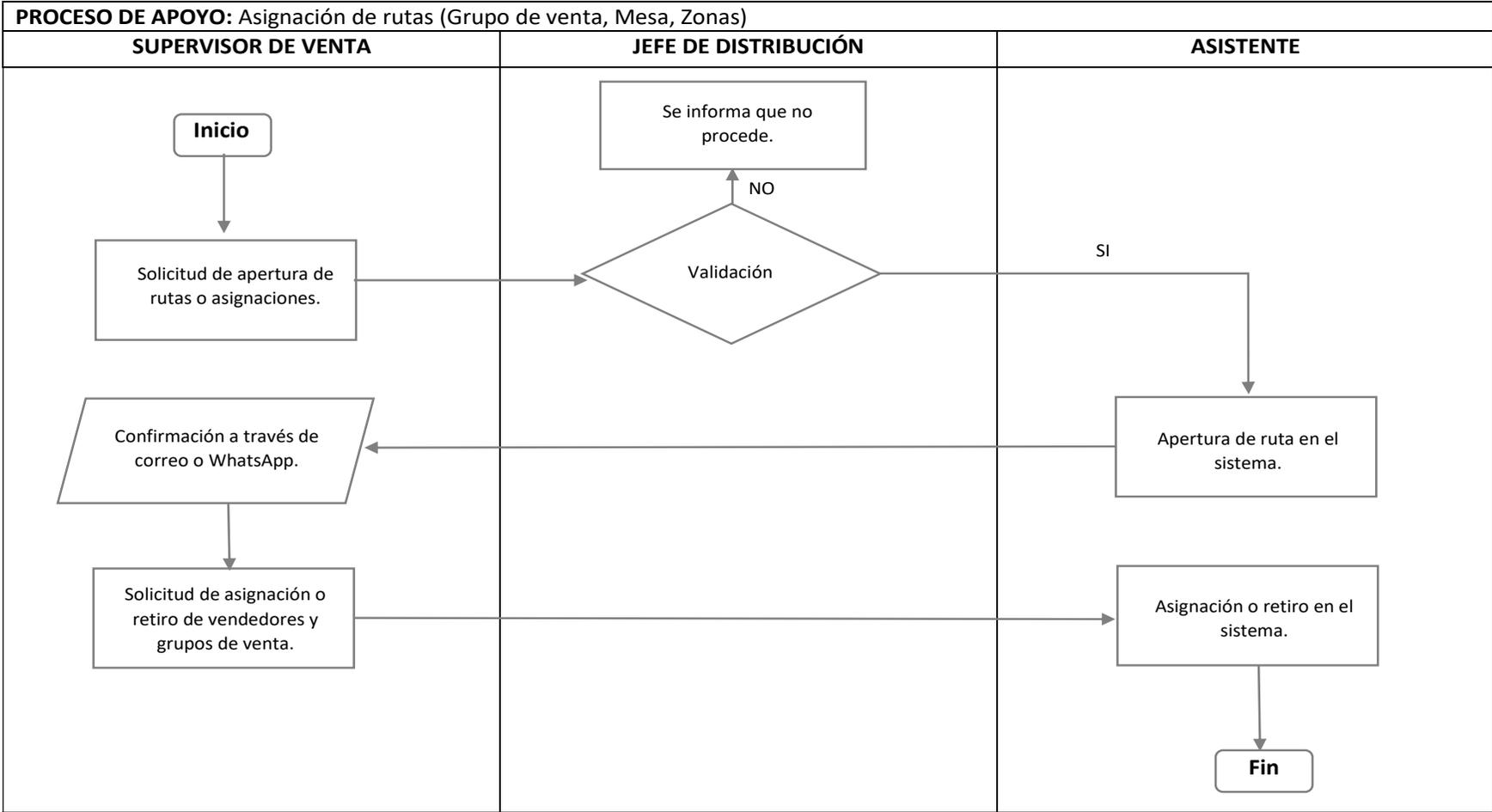
Ficha de Proceso Mantenimiento de la Cartera de Clientes

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
Nombre del proceso	Mantenimiento de la cartera de clientes		Código	A.02
Objetivo	Mantener datos actualizados y completos de clientes.		Responsable	Analista de Planeamiento
Alcance	Área de ventas, Distribución.		Clasificación	Proceso de apoyo
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
Proveedores	Entradas	Procesos nivel 1	Salidas	Destinatario
Área de Ventas.	Información de cambio de datos del cliente. Remapeo de ubicación. Solicitud de bajas.	Modificaciones de la información de clientes. Actualización de información de clientes. Actualizar ubigeo de clientes. Reactivaciones de clientes. Inactivaciones de clientes.	Información actual del cliente. Clientes inactivos.	Área de Planeamiento. Área de Ventas. Distribución.
RECURSOS				
Recurso Humano	Software	Registros	Indicadores	Frecuencia
Asistente. Analista. Auxiliar.	Uniflex. Map Info. Excel.	Base de clientes activos e inactivos. Informe de data actualizada de clientes.	% clientes inactivos % de reactivaciones de clientes Número de clientes con datos actualizados.	Semanal

Nota. Elaboración propia.

Figura 17

Flujograma del Proceso Asignación de Rutas



Nota. Elaboración propia.

Tabla 9

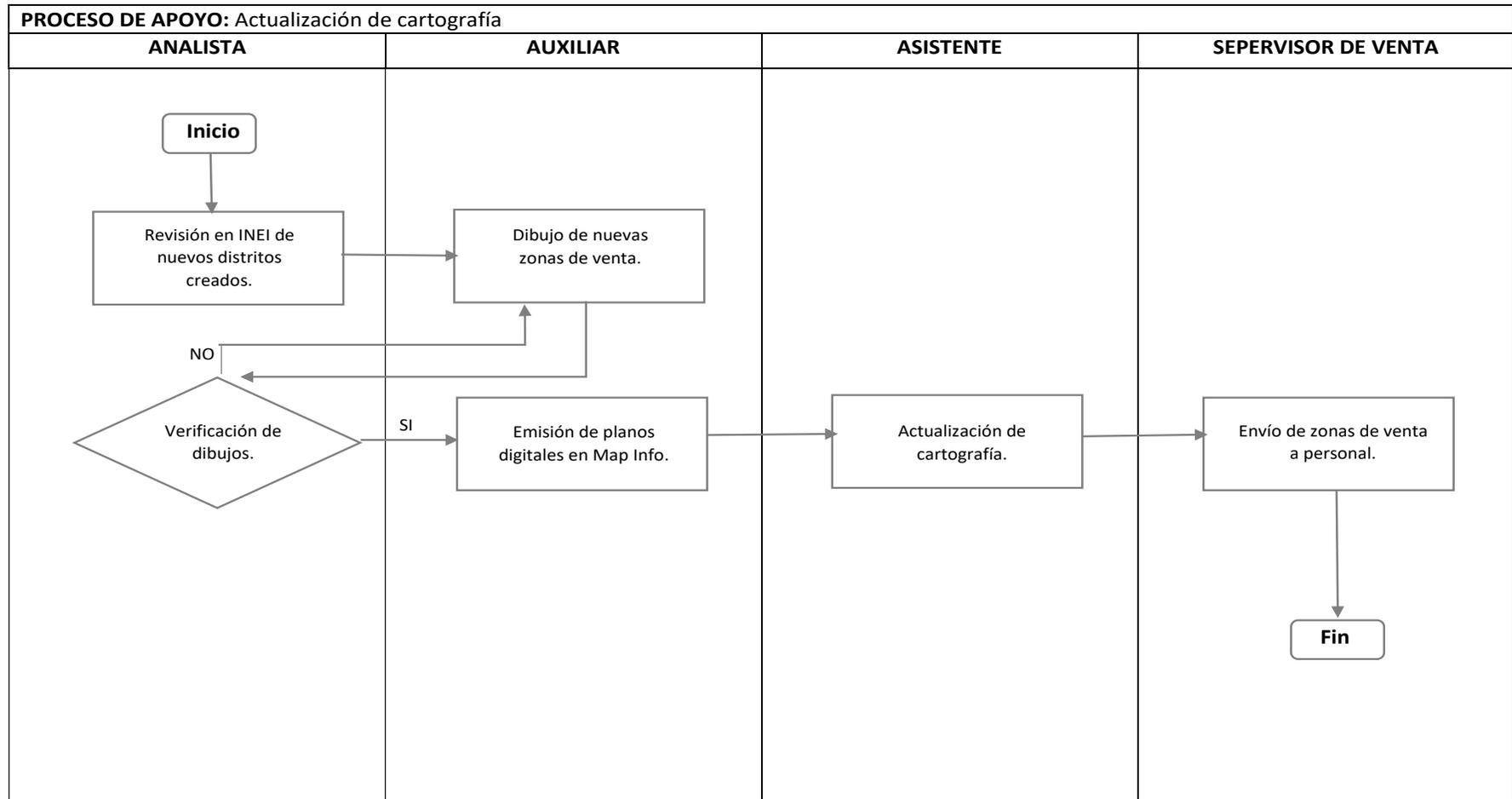
Ficha de Proceso Asignación de Rutas

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
Nombre del proceso	Asignación de rutas		Código	A.03
Objetivo	Facilitar la toma de pedidos a los vendedores.		Responsable	Asistente de planeamiento
Alcance	Área de ventas, Distribución.		Clasificación	Proceso de apoyo
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
Proveedores	Entradas	Procesos nivel 1	Salidas	Destinatario
Área de Ventas. Área de Distribución.	Requirimientos de apertura. Solicitudes de asignación.	Asignación y/o retiro de rutas a vendedores. Asignación y/o retiro grupo de venta a Supervisores. Habilitar zonas fuera de ruta.	Apertura de rutas de ventas. Vendedores asignados a rutas que le corresponden.	Área de Planeamiento. Área de Ventas.
RECURSOS				
Recurso Humano	Software	Registros	Indicadores	Frecuencia
Vendedores. Supervisores. Asistente. Auxiliar.	Uniflex.	Ruta aperturada y asignada en el sistema.	Número de aperturas y asignaciones al día.	Diario

Nota. Elaboración propia.

Figura 18

Flujograma del Proceso Actualización de Cartografía



Nota. Elaboración propia.

Tabla 10

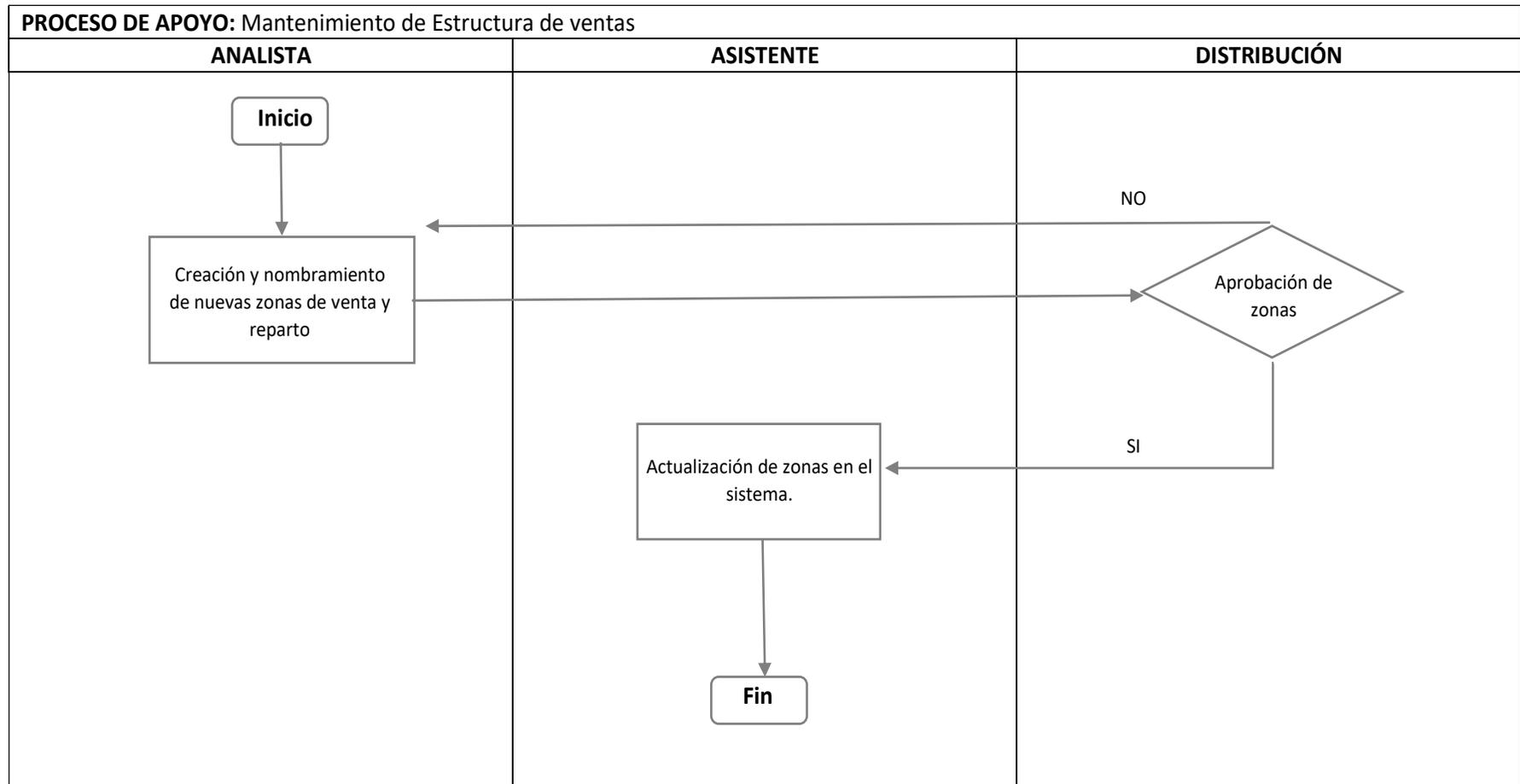
Ficha de Proceso Actualización de Cartografía

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
Nombre del proceso	Actualización de cartografía		Código	A.04
Objetivo	Mantener actualizada la cartografía digital.		Responsable	Auxiliar de Planeamiento
Alcance	Área de Planeamiento, Ventas, Distribución.		Clasificación	Proceso de apoyo
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
Proveedores	Entradas	Procesos nivel 1	Salidas	Destinatario
Aliados estratégicos. INEI.	Reportes de nuevas zonas. Solicitud de actualización de cartografía.	Corrección inmediata de datos cartográficos detectados diariamente. Dibujar en el Mapinfo todas las zonas urbanas asignadas de las cuales no exista cartografía. Revisa en el INEI y actualiza en el RP los nuevos distritos creados. Emisión de planos digitales para las FFVV.	Nuevos centros poblados dibujados	Planeamiento. Ventas. Distribución.
RECURSOS				
Recurso Humano	Software	Registros	Indicadores	Frecuencia
Auxiliar. Analista.	Uniflex. Map Info. Google Earth.	Informes de INEI con nuevos centros poblados.	Número de nuevas zonas de ventas dibujadas al mes.	Mensual

Nota. Elaboración propia.

Figura 19

Flujograma del Proceso Mantenimiento de Estructura de Ventas



Nota. Elaboración propia.

Tabla 11

Ficha de Proceso Mantenimiento de Estructura de Ventas

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
Nombre del proceso	Mantenimiento de estructura de ventas		Código	A.05
Objetivo	Identificar oportunidades de crecimiento en indicadores comerciales (cobertura, n° de visitas, pedidos, soles).		Responsable	Analista de Planeamiento
Alcance	Gerencia, Ventas, Distribución.		Clasificación	Proceso de apoyo
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
Proveedores	Entradas	Procesos nivel 1	Salidas	Destinatario
Área de ventas. Gerencia.	Informes de ventas. Solicitudes de actualización de estructuras. Reuniones virtuales.	Creación y nombramiento de las nuevas zonas de venta. Creación de zonas de reparto especiales que dinamicen la programación de carga.	Nuevas zonas de venta. Actualización de rutas. Puntos de ventas por rutas.	Planeamiento. Ventas. Distribución.
RECURSOS				
Recurso Humano	Software	Registros	Indicadores	Frecuencia
Analista. Auxiliar.	Uniflex. Map Info.	Data venta por rutas. Reportes de cobertura.	% de venta de 6 últimos meses por rutas.	Mensual

Nota. Elaboración propia.

Propuesta de priorización de procesos

La propuesta de gestión por procesos en el Área de Planeamiento debe llevarse a cabo de manera gradual, comenzando en una primera etapa con la mejora de los procesos que son considerados para la empresa como vitales, aquellos que incidan directamente en el negocio, en el cliente y en los objetivos estratégicos organizacionales. Es por ello que se propone la elaboración de una matriz de priorización de procesos, utilizando una calificación sobre la contribución de cada proceso a las consideraciones indicadas anteriormente. La escala utilizada permitirá calificar cada proceso y así poder establecer un orden y priorizar la gestión por procesos en aquellos procesos que el Área considere primordial ejecutar con rapidez.

Tabla 12

Escala de Priorización de Procesos Nivel 0

Calificación	Escala
3	Alto
2	Medio
1	Bajo
0	Nulo

Nota. Elaboración propia.

La matriz mostrada a continuación toma como procesos principales a los mencionados en el nivel 0 por ser más prioritarios a nivel del Área, pero también puede emplearse para los siguientes niveles de procesos.

Luego de establecer las calificaciones, obtendremos el orden de priorización de procesos para el Área de Planeamiento, dándose de forma progresiva la implantación de la gestión por procesos.

Tabla 13

Matriz de Priorización de Procesos

CÓDIGO	PROCESOS	CONTRIBUCIÓN AL NEGOCIO	CONTRIBUCIÓN AL CLIENTE	CONTRIBUCIÓN AL OBJETIVO ESTRATÉGICO			TOTAL
				Formular planes de alianzas estratégicas con proveedores exclusivos para convertirse en una distribuidora líder en el mercado.	Ampliar nuestra cartera de clientes llegando a diferentes zonas a nivel nacional.	Agilizar los procesos de entrega del producto llegando rápidamente a nuestros clientes.	
E.01	Reestructuración de zonas						
E.02	Ejecución de reportes						
O.01	Ejecución de censos						
A.01	Registro de clientes						
A.02	Mantenimiento de la cartera de clientes						
A.03	Asignación de rutas (Grupo de venta, Mesa, Zonas)						
A.04	Actualización de cartografía						
A.05	Mantenimiento de Estructura de ventas						

Nota. Elaboración propia.

Como observamos en los diagramas de flujo y fichas de procesos, el Analista de Planeamiento cumple un rol de vital importancia dentro del Área, pero como detallamos en la descripción de la realidad que actualmente atraviesa el Área, éste no se da abasto con el cumplimiento de todos los roles asignados, es por ello que se propone aumentar 1 vacante al mismo puesto y así al ser 2 analistas los proyectos podrán ser cumplidos a tiempo, ya que incluso este puesto de trabajo brinda horas extras diariamente.

Si el objetivo de esta implementación es el cumplimiento efectivo de todos los procesos con sus respectivas indicaciones, es necesario facilitar al Área de Planeamiento todos los recursos necesarios para el alcance de sus objetivos.

III. Seguimiento y control de procesos

En esta etapa de la propuesta se tiene como objetivo dar un seguimiento a todas las fases planteadas, para ello es necesario poder especificar qué indicadores serán de gran ayuda para el seguimiento de los procesos y así generar un cambio en el Área. Mostraremos a continuación aquellos indicadores de gestión propuestos para el plan de mejora.

Tabla 14

Indicador de Rendimiento por Ruta

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
Nombre	Rendimiento por ruta		
Objetivo	Observar el porcentaje de rendimiento que tiene cada ruta de venta.		
Fórmula	$= \frac{\text{Venta total mes pasado}}{\text{Venta total mes actual}} * 100$		
Responsable	Jefe de Planeamiento	Periodicidad	Mensual

Nota. Elaboración propia.

Tabla 15*Indicador de Rendimiento Diario de Ruta (x Días)*

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
Nombre	Rendimiento diario de ruta (x días)		
Objetivo	Monitorear cada semana el rendimiento de ventas de cada ruta de cada sucursal.		
Fórmula	$= \frac{\text{Venta en el mes (x días)}}{\text{Cuota de venta del mes}} * 100$		
Responsable	Jefe de Planeamiento	Periodicidad	Semanal

Nota. Elaboración propia.

Tabla 16*Indicador de Cumplimiento de Entrega de Reportes*

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
Nombre	Cumplimiento de entrega de reportes		
Objetivo	Determinar el plazo de cumplimiento de entrega de reportes solicitados.		
Fórmula	$= \text{Plazo de entrega de reportes (x día)} - \text{Día de entrega de reportes}$		
Responsable	Jefe de Planeamiento	Periodicidad	Quincenal

Nota. Elaboración propia.

Tabla 17*Indicador de Ticket Promedio por Ruta*

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
Nombre	Ticket promedio por ruta		
Objetivo	Monto mínimo de venta a un cliente por grupo de venta.		
Fórmula	$= \frac{\text{Venta total del mes}}{\# \text{ pedidos total al mes}}$		
Responsable	Jefe de Planeamiento	Periodicidad	Mensual

Nota. Elaboración propia.**Tabla 18***Indicador de % de clientes nuevos en censo*

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
Nombre	% Clientes nuevos en censo		
Objetivo	Calcular el porcentaje de clientes potenciales y no potenciales mediante la aplicación de los censos		
Fórmula	$= \frac{\# \text{ Cartera de clientes}}{\# \text{ de clientes nuevos}} * 100$		
Responsable	Jefe de Planeamiento	Periodicidad	Mensual

Nota. Elaboración propia.

Tabla 19*Indicador de Proyección de Ventas*

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
Nombre	Proyección de ventas		
Objetivo	Calcular las ventas proyectadas para fin de mes.		
Fórmula	$= \frac{\text{Venta acumulada (x días)} * \# \text{ días ejecutados}}{\# \text{ días laborables}}$		
Responsable	Jefe de Planeamiento	Periodicidad	Semanal

Nota. Elaboración propia.**Tabla 20***Indicador de Ventas Mensuales Mínimas por Ruta*

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
Nombre	Ventas mensuales mínimas por ruta		
Objetivo	Calcular la venta mensual mínima de cada vendedor por zona de venta.		
Fórmula	$= \frac{\text{Venta total del mes pasado}}{2}$		
Responsable	Jefe de Planeamiento	Periodicidad	Mensual

Nota. Elaboración propia.

Tabla 21

Indicador de Venta Diaria Mínima por Ruta

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
Nombre	Venta diaria mínima por ruta		
Objetivo	Determinar la venta diaria mínima de cada vendedor por zona de venta.		
Fórmula	$= \frac{\text{Venta total del mes pasado}}{25} / 2$		
Responsable	Jefe de Planeamiento	Periodicidad	Diario

Nota. Elaboración propia.

El establecimiento de indicadores será de uso imprescindible para así poder asegurar una calidad en la ejecución de los distintos procesos que se den dentro de Área de Planeamiento tanto de manera diaria, semanal, quincenal o mensual y que nos permita la toma de decisiones con respecto a cada proceso.

IV. Mejora de los procesos

El objetivo de la mejora de procesos es poder ver las falencias en las actividades que se realizan de modo que se pueda llegar a incrementar la efectividad de éstas, y a su vez, satisfacer las expectativas tanto del cliente externo como del interno.

Por ello, como fase final, se observará en qué procesos y procedimientos se debe implantar una mejora debido a deficiencias, fallas que puedan ocurrir en el transcurso. Para ello se utilizará el Ciclo de Deming que nos permite optimizar las actividades de los procesos que no llegan a cumplir con el objetivo propuesto a través de 4 etapas. El objetivo de utilizar esta herramienta de gestión por procesos es realizar una autoevaluación continua que a su vez nos permita poder identificar oportunidades de mejora en los procesos.

La matriz que se sugiere para esta autoevaluación se mostrará en el anexo 3. La matriz de cada proceso estará dividida en 4 etapas correspondientes al Ciclo de Deming, estas etapas dividirán a las actividades de cada proceso de acuerdo a la etapa que pertenecería. Las etapas son planear, hacer, verificar y actuar. En adelante, mostraremos la escala establecida para la matriz, donde a través de las calificaciones que se obtenga, se le dará un promedio, el cual definirá luego el nivel de cumplimiento del proceso y así definir en qué nivel estaría. A su vez, se podrá dar observaciones sobre cada actividad y las acciones de mejora a realizar.

Tabla 22

Escala de Mejora Continua

Descripción	Escala
No se cumple	1
Se cumple insatisfactoriamente	2
Se cumple aceptablemente	3
Se cumple en alto grado	4
Se cumple plenamente	5

Nota. Elaboración propia.

Tabla 23

Rangos de Nivel de Cumplimiento

Criterio	Rango
Débil	0-39%
Regular	40-69%
Bueno	70-100%

Nota. Elaboración propia.

Ahora pasaremos a plasmar las matrices para cada proceso de nivel 0 a continuación:

Tabla 24

Mejora Continua del Proceso de Reestructuración de Zonas

E.01	ACTIVIDADES	ESCALA					% de cumplimiento	CRITERIOS			Observaciones	Actividades de mejora
		No se cumple	Se cumple insatisfactoriamente	Se cumple aceptablemente	Se cumple en alto grado	Se cumple plenamente		Débil	Regular	Bueno		
		1	2	3	4	5						
PLANEAR	Analizar rendimiento de las estructuras de venta.											
	Establecer objetivos para el proyecto de reestructuración.											
	Analizar información de ventas.											
	Programación de actividades.											
HACER	Realizar un backoffice con la información de censos.											
	Modulación de nuevas zonas de ventas.											
	Elaboración de bloques de visita.											
	Armar formato de impresión para los nuevos planos digitales.											
	Asignación de vendedores a nuevas zonas.											
VERIFICAR	Validar el balance paralelo entre las estructuras (en soles y puntos de venta).											
	Comparar los resultados con los objetivos.											
ACTUAR	Recoger sugerencias y observaciones.											
	Dar propuestas de mejora a cada estructura.											
SUBTOTAL												
TOTAL												
PROMEDIO												

Nota. Elaboración propia.

Tabla 25

Mejora Continua del Proceso de Ejecución de Reportes

E.02	ACTIVIDADES	ESCALA					% de cumplimiento	CRITERIOS			Observaciones	Actividades de mejora
		No se cumple	Se cumple insatisfactoriamente	Se cumple aceptablemente	Se cumple en alto grado	Se cumple plenamente		Débil	Regular	Bueno		
		1	2	3	4	5						
PLANEAR	Organizar data de información.											
	Generar ideas valiosas con información relevante.											
	Programación de actividades.											
HACER	Recopilar información necesaria.											
	Realizar data de cartera de clientes con y sin compra para la FFVV.											
	Actualizar reportes diarios de venta y cobertura a cada sucursal.											
VERIFICAR	Realizar el seguimiento y medición de cada reporte.											
	Revisar si los entregables se cumplen a tiempo.											
ACTUAR	Tomar acciones correctivas para cada reporte en caso de fallas.											
	Elaborar procedimientos donde se asegure el cumplimiento a tiempo.											
SUBTOTAL												
TOTAL												
PROMEDIO												

Nota. Elaboración propia.

Tabla 26

Mejora Continua del Proceso de Ejecución de Censos

O.01	ACTIVIDADES	ESCALA					% de cumplimiento	CRITERIOS			Observaciones	Actividades de mejora
		No se cumple	Se cumple insatisfactoriamente	Se cumple aceptablemente	Se cumple en alto grado	Se cumple plenamente		Débil	Regular	Bueno		
		1	2	3	4	5						
PLANEAR	Establecer objetivos del proyecto.											
	Identificación de zonas de cobertura.											
	Revisión y análisis de información de censo.											
HACER	Zonificación por tamaño de territorio.											
	Inducción a nuevos Censadores.											
	Emisión de planos y cartera de clientes para censador.											
VERIFICAR	Supervisión del trabajo entregado por el censador.											
	Revisión de trabajos interdiarios por el censador en oficina.											
ACTUAR	Reprogramación de zonas mal trabajadas.											
	Análisis de resultados obtenidos.											
SUBTOTAL												
TOTAL												
PROMEDIO												

Nota. Elaboración propia.

Tabla 27

Mejora Continua del Proceso de Registro de Clientes

A.01	ACTIVIDADES	ESCALA					% de cumplimiento	CRITERIOS			Observaciones	Actividades de mejora
		No se cumple	Se cumple insatisfactoriamente	Se cumple aceptablemente	Se cumple en alto grado	Se cumple plenamente		Débil	Regular	Bueno		
		1	2	3	4	5						
PLANEAR	Contar con página de SUNAT.											
	Disponer de información a revisar.											
	Contar con vendedor activo en zona.											
HACER	Registro del cliente en Uniflex.											
VERIFICAR	Verificación en SUNAT de datos del cliente.											
	Verificación de ubicación del cliente.											
ACTUAR	Asistente levanta observaciones y valida.											
	Envío de código de cliente.											
SUBTOTAL												
TOTAL												
PROMEDIO												

Nota. Elaboración propia.

Tabla 28

Mejora Continua del Proceso de Mantenimiento de la Cartera de Clientes

A.02	ACTIVIDADES	ESCALA					% de cumplimiento	CRITERIOS			Observaciones	Actividades de mejora
		No se cumple	Se cumple insatisfactoriamente	Se cumple aceptablemente	Se cumple en alto grado	Se cumple plenamente		Débil	Regular	Bueno		
		1	2	3	4	5						
PLANEAR	Identificar PDV sin coordenadas.											
	Elaboración de data de clientes cerrados.											
	Identificar clientes duplicados.											
HACER	Baja masiva de clientes por falta de movimientos.											
	Actualización de ubigeo.											
	Actualización de información del cliente.											
VERIFICAR	Verificación de bajas en Uniflex.											
	Verificación de datos actualizados del cliente en Uniflex.											
ACTUAR	Se analiza las estadísticas obtenidas.											
SUBTOTAL												
TOTAL												
PROMEDIO												

Nota. Elaboración propia.

Tabla 29

Mejora Continua del Proceso de Asignación de Rutas (Grupo de venta, Mesa, Zonas)

A.03	ACTIVIDADES	ESCALA					% de cumplimiento	CRITERIOS			Observaciones	Actividades de mejora
		No se cumple	Se cumple insatisfactoriamente	Se cumple aceptablemente	Se cumple en alto grado	Se cumple plenamente		Débil	Regular	Bueno		
		1	2	3	4	5						
PLANEAR	Establecer horario de cambios en el sistema.											
HACER	Asignación y/o retiro de rutas a vendedores.											
	Asignación y/o retiro de grupo de venta a Supervisores.											
	Habilitar zonas fuera de ruta.											
VERIFICAR	Validar rutas fuera de zona.											
	Verificar asignación del vendedor en Uniflex.											
ACTUAR	Controlar las zonas aperturadas durante el día.											
	Tomar acciones correctivas en caso de fallas.											
SUBTOTAL												
TOTAL												
PROMEDIO												

Nota. Elaboración propia.

Tabla 30

Mejora Continua del Proceso de Actualización de Cartografía

A.04	ACTIVIDADES	ESCALA					% de cumplimiento	CRITERIOS			Observaciones	Actividades de mejora
		No se cumple	Se cumple insatisfactoriamente	Se cumple aceptablemente	Se cumple en alto grado	Se cumple plenamente		Débil	Regular	Bueno		
		1	2	3	4	5						
PLANEAR	Definir las nuevas zonas de actualización cartográfica.											
	Revisar en el INEI y actualiza en el RP los nuevos distritos creados.											
HACER	Dibujar en Google Earth todas las zonas urbanas asignadas de las cuales no exista cartografía.											
	Emisión de planos digitales para las FFVV.											
VERIFICAR	Corrección inmediata de datos cartográficos erróneos detectados.											
ACTUAR	Modificar ciertos errores en los dibujos realizados.											
	Analizar métodos de mejora.											
SUBTOTAL												
TOTAL												
PROMEDIO												

Nota. Elaboración propia.

Tabla 31

Mejora Continua del Proceso de Mantenimiento de Estructura de Ventas

A.05	ACTIVIDADES	ESCALA					% de cumplimiento	CRITERIOS			Observaciones	Actividades de mejora
		No se cumple	Se cumple insatisfactoriamente	Se cumple aceptablemente	Se cumple en alto grado	Se cumple plenamente		Débil	Regular	Bueno		
		1	2	3	4	5						
PLANEAR	Analizar posibles fallas en las estructuras de ventas.											
HACER	Creación y nombramiento de las nuevas zonas de venta.											
	Creación de zonas de reparto especiales que dinamicen la programación de carga.											
VERIFICAR	Verificación de nombres de Centros poblados.											
	Validar que en el RP sólo estén activas las zonas necesarias con su respectivo rango de cobertura (grupo de venta, reparto, cobranza).											
ACTUAR	Levantar observaciones.											
	Proponer nuevas estructuras de venta.											
SUBTOTAL												
TOTAL												
PROMEDIO												

Nota. Elaboración propia.

La mejora continua planteada debe ir de la mano con una propuesta extra, ésta facilitaría el cumplimiento de logros del área de trabajo, ya que como observamos en el inicio del capítulo de la realidad que atraviesa el Área, los trabajadores utilizan en el trabajo un programa del cual no tienen los conocimientos suficientes y necesarios para su manejo óptimo y por lo cual son autodidactas respecto a su aprendizaje con éste.

Por ello, se plantea realizar un curso, es decir que los colaboradores puedan ser capacitados por mínimo 2 meses en Map Info y así llevar los conocimientos aprendidos al Área de Planeamiento y poder ejecutar los procesos de manera más efectiva, dado que observamos en la mayoría de procesos va a intervenir el uso del Map Info que es el sistema de información geográfica usado dentro del Área de Planeamiento.

Programa de capacitación

El programa de capacitación para los colaboradores estará basado en conocimientos de Map Info, por ello se plantea los siguiente:

Tabla 32

Pautas del Programa de Capacitación

PARTICIPANTES	OBJETIVO	CONTENIDO
Jefe de Planeamiento	Dominar el software Mapinfo de manera eficiente, logrando que los participantes puedan visualizar, analizar, editar, interpretar, comprender y generar datos para obtener patrones y tendencias.	Introducción a GIS Mapinfo
Analista de Planeamiento		Manejo de Datos y Capas
		Importación y Exportación
Asistente de Planeamiento		Selección y Consultas
		Simbología , Etiquetado y Hipervínculos
		Edición
Auxiliar de planeamiento		Análisis Temático
		Layout e Impresión
		Base de Datos Espaciales DBMS
		Servicios Web de Mapas WMS
		Consultas Avanzadas SQL
		Zonificación de Territorios

Nota. Elaboración propia.

El programa estará dividido en 12 sesiones y será llevado a cabo los días lunes, miércoles y viernes en el horario de 8 am – 10 am.

Tabla 33

Contenido del Programa de Capacitación

SESIONES	LOGRO	TEMARIO
1) Introducción a GIS Mapinfo	El participante podrá conocer a detalle conceptos básicos sobre el software Mapinfo.	Que es un GIS?
		Sistemas de Coordenadas
		Geográficas (-XX,-YY)
		Proyectadas (XM,YM)
		Configuraciones y Preferencias
		Que es un .TAB y .WOR?
2) Manejo de Datos y Capas	El participante manejará a detalle el flujo de tablas y capas dentro del programa.	Conceptos básicos de MapInfo Professional
		Entender las tablas y selecciones
		Abrir y Cerrar Tablas de Mapinfo
		Visualización de datos en un mapa, navegador y gráfico
		Grupos de Capas y Manejo controles de Capa
3) Importación y Exportación	El participante logrará el intercambio de tipos de archivo dentro del programa.	Capa cosmética
		Universal Translator
		Creación de puntos desde XLS, Csv, Txt
		Importar y Exportar .SHP , .DWG , .DGN, KML
4) Selección y Consultas	El participante logrará realizar con efectividad las consultas dentro del programa.	Abrir Todo tipo de Archivos con FME
		Selección de objetos dentro de un radio, rectángulo, región o polígono personalizado.
		Ventana estadística para analizar la selección
		Consultar Tablas con Condiciones
5) Simbología , Etiquetado y Hipervínculos	El participante logrará el dominio de expresiones en etiqueta e hipervínculos con otros documentos.	Consultar con Comodines
		Etiquetado por objetos y por capa
		Configuración de Etiquetado
		Usando Expresiones en Etiquetado
		Estilos de Objeto y de Capa
6) Edición	El participante logrará usar las herramientas de Mapinfo y conocerlas a totalidad.	Hipervínculos para conectar documentos, fotos al objeto espacial
		Creación de Capas desde Cero
		Estructura de Datos
		Índice espacial
		Uso de las herramientas de dibujo para crear y editar puntos, líneas, poli líneas y regiones
		Uso de Autotrace y Autonode
		Modificación de Objetos
Utilidades de MAPCAD		
7) Análisis Temático	El participante logrará dividir reportes para análisis de acuerdo a temáticas.	Pintado de mapas por atributo
		Tipos de Mapas Temáticos
		Análisis por rangos de valores
		Análisis por Valores Individuales
		Análisis mediante Gráficos de barras y tortas
		Símbolos Graduados
		Interpolación IDW,TIN
		Densidad de Puntos
		Leyenda de mapa temático
Modificar Mapa Temático		

8) Layout e Impresión	El participante logrará realizar presentaciones en Mapinfo.	Crear un Mapa de Presentación
		Agregar Componentes de Mapa
		Norte
		Escala
		Leyenda
		Coordenadas
		Mapa de Ubicación
		Cortar área de mapa, Girar Mapa
		Controlar Escala Cartográfica
Dibujar Poner anotaciones en Layout		
9) Base de Datos Espaciales DBMS	El participante aprenderá a acceder a base de datos sincronizadamente en Mapinfo.	Entendiendo y creando una conexión ODBC
		Hace una Tabla de Base de Datos Editable Espacialmente
		Trabajo sincronizado entre base de datos y Mapinfo
Acceso Multiusuario a Base de Datos Espacial		
10) Servicios Web de Mapas WMS	El participante logrará acceder a servicios web a través de Mapinfo.	Acceder a un Servicio Web de Mapas (WMS)
		Acceder a un servicio web de Vectores (WFS)
		Publicación de Archivos en la Web con Mapinfo
11) Consultas Avanzadas SQL	El participante logrará realizar consultas avanzadas para reportes financieros.	Consultas Personalizadas con SQL
		Agrupar y Ordenar
		Cálculos de Suma, Máximo, Mínimo, Cantidad
		Consulta Espacial con SQL
		Consultas con más una tabla
Plantillas de Consultas		
12) Zonificación de Territorios	El participante logrará crear zonificaciones de forma eficiente dentro del programa.	Configurar Capa para Trabajar con Territorios
		Crear, Modificar e Eliminar Territorios
		Balancear Territorio por Atributos
		Crear su propio Territorio

Nota. Elaboración propia.

Ahora, pasaremos la programación para el curso a través de un diagrama de Gantt planteado.

Como observamos, el modelo propuesto constará de 4 fases y en cada una se facilitarán herramientas para su ejecución, dando como prioridad a los procesos de nivel 0 y así se vaya ejecutando progresivamente hacia los que faltarían. El objetivo de esta propuesta es poder conseguir una mejora en el desarrollo de cada proceso, ya sea en tiempo, eficiencia o efectividad. Las organizaciones que buscan el enfoque de gestión por procesos aseguran su competitividad en el mercado e inciden más en la satisfacción del usuario.

3.4 Análisis costo – beneficio

La aplicación de las mejoras propuestas mediante el modelo de gestión por procesos si bien implican costos para la organización también es necesario el tomar en cuenta los beneficios que aportará, basándonos en beneficios como el cumplimiento en los plazos de entrega o una mejora en la planificación de las actividades.

Se describirán los beneficios que aportan las propuestas dadas en el modelo de gestión:

- **Mejora en el flujo de procesos**

Proponer cambios en el flujo de procesos de cada proceso en el Área de Planeamiento es sin lugar a dudas una gran mejora y el plasmarlo en flujogramas y darle un control mediante las fichas permite dar un seguimiento incluso al personal que está a cargo de cada actividad o proceso en general y corregir de ser el caso inmediatamente para así conseguir unos procesos óptimos y con un muy bajo porcentaje de errores.

- **Matriz de priorización de procesos**

La matriz propuesta es de gran ayuda, ya que brindará el orden en el cual serán implementados los procesos dentro del modelo de gestión. Como detallamos, la implementación se daría de manera progresiva, es por ello que esta matriz aportará el orden de importancia de los procesos, el cuál será decidido por el personal de Área de Planeamiento y así tener una mayor rapidez en la aplicación y que los beneficios se vean a corto plazo.

- **Capacitación al personal**

Al realizar las capacitaciones al personal acerca de Map Info se logrará que las actividades que son desarrolladas mediante este sistema se realicen de manera más eficiente, contar con colaboradores mucho más preparados para las funciones que le son encargadas y así reducir el tiempo de entrega de la información que se solicite dentro del Área, con un personal debidamente capacitado se puede lograr reducir un gran porcentaje de errores presentados en el registro de clientes o en los informes elaborados.

- **Indicadores de gestión**

La propuesta de indicadores de gestión en los procesos contribuirá a que estos logren verificar si el rendimiento es el resultado esperado. El tener indicadores dentro del Área ayudará a que el personal tome conciencia y ejecute los procesos en base al modelo propuesto. Aportan un gran beneficio para llevar un control más estricto en las actividades que se realicen.

- **Incremento de un puesto de trabajo**

Si se desea optimizar y lograr los resultados establecidos en el Área, se sugiere aumentar una vacante para el puesto de Analista de Planeamiento, esto generará una mayor fluidez en los procesos, debido a que solo se cuenta con 1 analista y no se está llegando a tiempo con los proyectos. Al tener 1 analista más, se podrá cumplir con los tiempos establecidos para cada proyecto dado. Este personal debe cubrir los conocimientos necesarios para el área de trabajo.

- **Matriz de mejora continua**

Sin duda alguna el tener una matriz de mejora continua es vital para el modelo propuesto y para el Área debido a que va a disminuir en gran porcentaje los errores finales en cada proceso y sobre todo el personal al contar con esta matriz podrá visualizar el nivel de rendimiento y observar las propuestas de mejora que se plantearán, evitando riesgos de entrega final de un servicio mal realizado.

A continuación, se dará a conocer el presupuesto establecido para las mejoras propuestas:

Tabla 35

Costos de Propuesta de Mejora

MEJORA A IMPLEMENTAR	DESCRIPCIÓN	MONTO
Mejora en el flujo de procesos	Contrato de personal que realice el levantamiento de información y la capacitación del personal en cuanto a lo diseñado.	S/2,000.00
Capacitación al personal	Contratación de un profesional especialista en el sistema cartográfico Map Info, para que el personal obtenga como mínimo un nivel básico o intermedio sobre el sistema.	S/2,500.00
	Certificación emitida al personal (5 personas).	S/350.00
Indicadores de gestión	Capacitación al personal sobre los indicadores propuestos.	S/600.00
Incremento de un puesto de trabajo	Aumento de 1 Analista de Planeamiento.	S/2,000.00
Matriz de mejora continua	Capacitación al personal.	S/800.00
TOTAL		S/8,250.00

Nota. Elaboración propia.

Los costos son proyectados al primer mes. Como se observa, el costo para la implementación del modelo propuesto no representa un gasto significativamente fuerte para la empresa en relación a los distintos beneficios señalados que se generarían para el Área de Planeamiento. Al contar con personal más calificado y con procesos más efectivos se podrá lograr el cumplimiento de objetivos y plazos establecidos dentro del área de trabajo.

CONCLUSIONES

- El modelo de gestión por procesos diseñada como alternativa de solución a los distintos problemas que se identificó dentro del Área de Planeamiento, está dividida en 4 etapas, etapa de identificación de procesos, descripción de procesos, seguimiento y control y la mejora de procesos, donde se dio una estructura detallada de cada etapa de modo que este modelo ayude a lograr la efectividad dentro del área de trabajo y permita un mejor control y autoevaluación de los procesos y de esta forma contribuya con la mitigación de errores de cualquier índole.
- La identificación y codificación de los procesos está clasificado en 3 tipos, procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo en donde para la identificación de procesos prioritarios se realizó una matriz de priorización teniendo en cuenta la contribución a los objetivos estratégicos, contribución al negocio y contribución al cliente de forma que ésta ayudará a los colaboradores y jefatura a poder visualizar cuáles son los procesos más importantes dentro del Área y poder aplicar la gestión por procesos de forma progresiva, haciendo más rápida su ejecución.
- El mapeo de procesos de nivel 0 está tomando como referencia a la gestión por procesos, dando como resultado los flujogramas y fichas de procesos que fueron establecidos dentro del Área de Planeamiento con el fin de representar la visualización en su totalidad de los procesos y los responsables de cada uno de manera que se pueda lograr la optimización en cada uno de ellos y facilitar el análisis de éstos.
- Los indicadores dados para poder lograr el seguimiento de todos los procesos que se dan dentro del Área van a permitir la medición y control de las metas que se planteen, por ello a su vez como alternativa de mejora continua, se llevó a cabo una matriz de mejora continua en 4 etapas para cada proceso con sus respectivas actividades de forma que al final del modelo propuesto se observe y autoevalúe de manera continua cuáles son las actividades y procesos donde se halle falencias y haya oportunidades de mejora.

RECOMENDACIONES

- Desarrollar un análisis profundo de la realidad problemática del Área y alinear los procesos a dichos objetivos y metas que se planteen, ya que permitirá un mejor resultado y beneficios al momento de la ejecución del modelo basado en gestión por procesos.
- Ejecutar la gestión por procesos de manera progresiva utilizando la matriz de priorización de procesos, donde deberá ser validada por el Área para poder ser puesta en práctica.
- Elaborar un manual de procesos realizado por el Área de Planeamiento donde esté detallado el contenido de cada proceso de modo que los trabajadores puedan acceder a este material para fortalecer sus conocimientos dentro del área. El documento debe estar abierto a sugerencias y actualizaciones que deberán darse semestral o anualmente.
- Realizar la supervisión de mejora continua de manera mensual de modo que los trabajadores puedan obtener un feedback de sus procesos realizados y levantar las observaciones.

REFERENCIAS

Alarcón, G., Alarcón, P., Guamán, C., & Rivera, D. (2020). El Sistema de Gestión de Indicadores de Procesos SGIP. *Revista Espacios*, 41(7), 4-18.

https://www.researchgate.net/publication/340635118_El_Sistema_de_Gestion_de_Indicadores_de_Procesos_SGIP_The_Process_Indicator_Management_System_SGIP

Aranda, M., Ordoñez, L., & Peralta, C. (2018). *La gestión por procesos como medio para mejorar la eficacia en el cumplimiento de objetivos institucionales del MINAGRI* [Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico]. El Repositorio Institucional de la Universidad del Pacífico REDUP.

https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2270/Merly_Tesis_maestria_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología.

https://www.euskadi.eus/web01-s2ing/es/contenidos/informacion/bibl_digital/es_documento/adjuntos/Guia%20para%20una%20gestion-basada-procesos.pdf

<http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/9230/1/UDLA-EC-TIPI-2018-23.pdf>

Carbajal, G., Valls, W., Lemoine, F., & Alcívar, V. (2017). *Gestión por procesos. Un principio de la gestión de calidad* (1ª ed.). Editorial Mar Abierto.

https://issuu.com/marabiertouleam/docs/gestion_por_procesos

Contreras, F., Olaya, J., & Matos, F. (2017). *Gestión por procesos, Indicadores y estándares para unidades de información* (1ª ed.). Fausto Francisco Matos Uribe. <http://eprints.rclis.org/31012/1/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%2C%20indicadores%20estandares.pdf>

Delgado, G., & Calsina, W. (2019). Modelo de gestión por procesos para mejorar el desempeño en el área Agri-Food. *Revista Industrial Data*, 22(2), 173-184. <http://dx.doi.org/10.15381/idata.v22i2.15568>

Eneque, K., & Tello, J. (2020). *Gestión por procesos para incrementar la productividad de la empresa "Comercio Industria y Servicios GMV E.I.R.L."* [Tesis de Licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio Institucional USS.

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7755/Eneque%20Flores%20Kenly%20%26%20%20Tello%20Barahona%20Jes%c3%bas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fernández, A., Ramírez, L. (2017). *Propuesta de un plan de mejoras, basado en gestión por procesos, para incrementar la productividad en la Empresa Distribuciones A & B* [Tesis de Licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio Institucional USS.

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4068/TESIS%20FINAL%2002-08-2017.pdf?sequence=1>

Malca, G., Cruz, R., Guillén, P., & Ochoa, F. (2021). Indicadores predominantes de la gestión por procesos en los museos públicos de Lima. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 818-839. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.20>

Maldonado, J. (2018). *Gestión de procesos*.

https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/gesti__n_de_procesos__2018_

Muñoz, F. (2018). *Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional del Organismo de la Comunidad Andina, CAN.

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6231/1/T2662-MBA-Desarrollo.pdf>

Pardo, J. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. AENOR Internacional, S.A.U. <https://es.scribd.com/read/357506657/Gestion-por-procesos-y-riesgo-operacional>

Pérez, J. (2004). *Gestión por procesos. Cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*. ESIC Editorial.

Rodgers, O., Evertz, R. (2019). *Desarrollo de modelo de gestión por procesos que permita incrementar la efectividad en los procesos operacionales de la compañía*

Refriworld L.T.D.A. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Javeriana]. Repositorio Institucional Vitela.

http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/12665/Desarrollo_modelo_gestion.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sánchez, A. (2021). *Factores críticos que limitan la implementación de la gestión por procesos en entidades del sector público peruano en el marco de la Reforma de Modernización de la Gestión Pública* [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional de la PUCP.

https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/19807/SANCHEZ_GRADOS_VILLEGAS_MADRID_Lic.%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Torres, G., Rodríguez, J., Inca, A., Castelo, A., & Ríos, E. (2019). La gestión por procesos un sistema de control eficiente en las empresas. *Revista Ciencia Digital*, 3(2.6), 495-514. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i2.6.600>

Zavaleta, A. (2017). *Impacto en Resultados en la banca mundial de la aplicación de metodologías de Gestión por Proceso* [Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de Madrid]. Repositorio de Datos de Investigación de Investigación UAM.

https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/680166/zabaleta_moreno_antonio_fernando.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

ANEXO 1

MATRIZ DE MEJORA CONTINUA

Código de proceso	ACTIVIDADES	ESCALA					% de cumplimiento	CRITERIOS			Observaciones	Actividades de mejora				
		No se cumple	Se cumple insatisfactoriamente	Se cumple aceptablemente	Se cumple en alto grado	Se cumple plenamente		Débil	Regular	Bueno						
		1	2	3	4	5										
PLANEAR							$= \frac{\text{Promedio}}{\text{Promedio máximo}} \times 100$									
HACER																
VERIFICAR																
ACTUAR																
SUBTOTAL		= 1 * #veces marcado	= 2 * #veces marcado	= 3 * #veces marcado	= 4 * #veces marcado	= 5 * #veces marcado										
TOTAL																
PROMEDIO		$= \frac{\text{Suma total}}{\text{Suma de escala de percepción}}$														

Nota. Elaboración propia.

$$\text{Promedio máx} = \frac{\text{\#total de actividades} * \text{\#items de escala}}{\text{Suma de la escala}}$$