



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMÁTICA



**DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS
PARA OPTIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD DE CALZADOS
DE LA EMPRESA LLANOS JULIACA 2024**

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. SAIDA VERONICA VILCA SUMARI

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO**

JULIACA – PERÚ

2025



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMÁTICA
DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS
PARA OPTIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD DE CALZADOS
DE LA EMPRESA LLANOS JULIACA 2024

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. SAIDA VERONICA VILCA SUMARI

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO

APROBADA POR EL JURADO REVISOR:

PRESIDENTE


Dr. RICHARD CONDORI CRUZ

PRIMER MIEMBRO

:


Dr. JUAN CARLOS HERRERA MIRANDA

SEGUNDO MIEMBRO

:


Dr. PAUL MAMANI TISNADO

ASESOR DE TESIS

:


Dr. JUAN BENITES NORIEGA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

:

ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS – P25



RESOLUCIÓN N° 017-2025-UI.S-D-FIS-UANCV-J

Juliaca, 09 de enero de 2025.

VISTOS:

El Expediente: 2025-CU-125 (fecha y hora de Sustentación) de fecha 07 de enero de 2025 y el expediente: 2025-CU-123 (título) de fecha 07 de enero de 2025, del (la) bachiller SAIDA VERONICA VILCA SUMARI quien solicita nominación de jurados, fecha y hora de sustentación, para rendir la sustentación y defensa de la tesis titulada DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA OPTIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD DE CALZADOS DE LA EMPRESA LLANOS JULIACA 2024, conducente a la obtención del Título Profesional de INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO, que fue revisada por el Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, Escuela Profesional de INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMÁTICA.

CONSIDERANDO:

Que, el Director de la Unidad de Investigación autoriza la ejecución de la propuesta de investigación según Resolución Nro. 315-2024-UI.P-D-FIS-UANCV-J (aprobar y autorizar la ejecución de la propuesta de investigación) y con Resolución. Nro. 327-2024-UI.R-D-FIS-UANCV-J (aprobar y autorizar el informe final de la investigación).

Que, de conformidad con el artículo 8°, numeral b) del Reglamento General de Grados y Títulos de la UANCV vigente, es procedente acceder a la petición del interesado.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Y, estando a la opinión favorable del Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, y las atribuciones que confiere el artículo 28° del Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, que confiere facultades al Decano de la Facultad de Ingeniería de Sistemas.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- DECLARAR APTO para la sustentación del informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) titulada **DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA OPTIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD DE CALZADOS DE LA EMPRESA LLANOS JULIACA 2024**, del bachiller SAIDA VERONICA VILCA SUMARI ,para optar el Título Profesional de INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO , en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO. - NOMINAR JURADOS para la sustentación y defensa de la tesis a los siguientes docentes:

Presidente : Dr. RICHARD CONDORI CRUZ.
Primer miembro : Dr. JUAN CARLOS HERRERA MIRANDA.
Segundo miembro : Dr. PAUL MAMANI TISNADO.
Asesor: : Dr. JUAN BENITES NORIEGA.

ARTÍCULO TERCERO. - PROGRAMAR FECHA Y HORA de sustentación como se detalla:

Modalidad, Lugar : Presencial , Pabellon de la Facultad de Ingeniería de Sistemas .
Fecha, Hora : 10 de enero de 2025, 10:00 Horas.

ARTÍCULO CUARTO. - DISPONER que la comisión de Grados y Títulos de la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.

C.c
Arch 2025
JCHM/ v1.5
Distribución: Asesor de Tesis, Interesado



UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"

Dr. Juan Carlos Herrera Miranda
DECANO



P) Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho"

RESOLUCIÓN N° 327-2024-UI.R-D-FIS-UANCV-J

Juliaca, 12 de Noviembre de 2024

VISTOS:

El Expediente: 2024-CU-16600 de fecha 11 de Noviembre de 2024, del Bach. **SAIDA VERONICA VILCA SUMARI**, quien solicita Revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) y el Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)" que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, Escuela Profesional de INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMATICA.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, el (la) Bach. SAIDA VERONICA VILCA SUMARI, quien solicita la revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del tema titulada: DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA OPTIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD DE CALZADOS DE LA EMPRESA LLANOS JULIACA 2024, conducente para optar el Título profesional de INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable al Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis).

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, Escuela Profesional de INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMATICA, corroboro el asesoramiento en el Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del ASESOR Dr. JUAN BENITES NORIEGA,

Estando, la opinión favorable del Comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades al Decano de la Facultad de Ingeniería de Sistemas.

SE RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO. - APROBAR Y AUTORIZAR EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (Borrador de Tesis) para la **REVISIÓN DE SIMILITUD TURNITIN**, del tema titulado: **DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA OPTIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD DE CALZADOS DE LA EMPRESA LLANOS JULIACA 2024**, presentado por el (la) Bach. **SAIDA VERONICA VILCA SUMARI**, para optar el Título Profesional de INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTICULO SEGUNDO. - RATIFICAR, como ASESOR al **Dr. JUAN BENITES NORIEGA**.

ARTICULO TERCERO. - DISPONER que la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.

C.c
Arch 2024
JCHM/ v1.1
Distribución: Asesor de Tesis, Interesado



UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"

M.Sc. Juan Carlos Herrera Miranda
DECANO

Ciudad Universitaria Urbanización Taparachi Km 4.5 Salida Puno - Juliaca



"Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho"

RESOLUCIÓN N° 315-2024-UI.P-D-FIS-UANCV-J

Juliaca, 15 de octubre de 2024

VISTOS:

El Expediente: 2024-012685 de fecha 15 de octubre de 2024, del (la) Bach. **SAIDA VERONICA VILCA SUMARI**; con el cual solicita Revisión de la Propuesta de Investigación y el Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación" que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, Escuela Profesional de INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMÁTICA.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, el (la) Bach. SAIDA VERONICA VILCA SUMARI, solicito la revisión y aprobación de la Propuesta de Investigación de la tesis titulada: **DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA OPTIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD DE CALZADOS DE LA EMPRESA LLANOS JULIACA 2024**; conducente para optar el Título Profesional de INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación ha emitido opinión favorable a la propuesta de investigación.

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, Escuela Profesional de INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMÁTICA, ratifico la propuesta del Asesor Dr. JUAN BENITES NORIEGA, quien debe estar acreditado y facultado para orientar y ayudar al asesorado en el proceso de elaboración del trabajo de investigación (Tesis).

Estando, la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos, Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades al Decano de la Facultad de Ingeniería de Sistemas.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. - APROBAR Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN, titulada: **DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA OPTIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD DE CALZADOS DE LA EMPRESA LLANOS JULIACA 2024**, presentado por el (la) Bach. **SAIDA VERONICA VILCA SUMARI**, para optar el Título Profesional de INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO. - RECONOCER, como ASESOR al Dr. **JUAN BENITES NORIEGA**.

ARTÍCULO TERCERO. - DISPONER que la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"

M.Sc. Juan Carlos Herrera Miranda
DECANO

C.c
Arch 2024
JCHM/ v1.1
Distribución: Asesor de Tesis, Interesado

Ciudad Universitaria Urbanización Taparachi Km 4.5 Salida Puno - Juliaca



DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD DE CALZADOS DE LA EMPRESA LLANOS JULIACA 2024

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

11%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE


FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Trabajo del estudiante	6%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	4%
3	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%
5	repositorio.continental.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	1library.co Fuente de Internet	<1%
7	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.ulasamericas.edu.pe Fuente de Internet	<1%



Título de la tesis	
DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA OPTIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD DE CALZADOS DE LA EMPRESA LLANOS JULIACA 2024	
Datos de autor	
Nombres y apellidos	SAIDA VERONICA VILCA SUMARI
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	74241457
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0005-8013-7393
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	JUAN BENITES NORIEGA
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	06195745
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-3842-8435
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	RICHARD CONDORI CRUZ
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02442917
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	JUAN CARLOS HERRERA MIRANDA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	29606930
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	PAUL MAMANI TISNADO
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	41742156



Datos de investigación	
Línea de investigación	Organización y dirección de empresas - P25
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	<p>País: Perú Departamento: Puno Provincia: San Román Distrito: Juliaca Localidad: Juliaca Latitud: S 15° 29' 27" Longitud: O 70° 07' 37"</p>  <p>https://maps.app.goo.gl/DMqHJ62L6xaf6KWd6</p>
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Octubre 2024 - Diciembre 2025
URL de disciplinas OCDE https://concytec-pe.github.io/Peru-CRIS/vocabularios/ocde_ford.html - Librería	<p>Ingeniería de sistemas y comunicaciones https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.02.04</p> <p>Ingeniería de procesos https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.04.02</p>



UNIVERSIDAD ANDINA
NESTOR CERES VELÁSQUEZ

M.Sc. John Carlos Herrera Miranda
DIRECTOR (e)
Unidad de Investigación FIS



DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo SAIDA VERONICA VILCA SUMARI _____, identificado con DNI Nro. 74241457, en mi condición de egresado de:

- Escuela Profesional
- Programa de Segunda Especialidad,
- Programa de Maestría o Doctorado

INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

informo que he elaborado el/la Tesis o Trabajo de Investigación, Trabajo Académico denominada:

DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA

OPTIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD DE CALZADOS DE LA

EMPRESA LLANOS JULIACA 2024

Asesorado por: Dr. JUAN BENITES NORIEGA

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

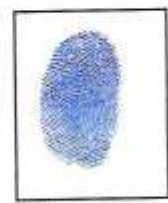
Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca 22 de abril del 2025


Firma del Asesor
(obligatoria)


Firma del Estudiante
(obligatoria)



Huella



DEDICATORIA

A mi madre y hermanos, quienes con su amor incondicional y ejemplo de perseverancia me enseñaron el valor del esfuerzo.

A mis maestros y amigos, por ser mi sostén en los momentos de duda, y a la vida, por enseñarme a crecer en cada desafío.

Este trabajo es un reflejo de su apoyo y confianza en mí.



AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a Dios por brindarme la fuerza, la sabiduría y las oportunidades que me han permitido avanzar en este camino. Su figura ha sido mi mayor apoyo en los instantes de duda y dificultad y su guía me ha llevado a alcanzar esta meta.

A mis docentes,

Quiero expresar mi sincero reconocimiento a todos los docentes de la carrera de Ingeniería empresarial e informática, quienes, con su dedicación y paciencia, me han brindado las herramientas necesarias para desarrollarme profesionalmente. Y su apoyo me ha motivado a seguir superándome día a día.



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA i

AGRADECIMIENTO..... ii

ÍNDICE GENERAL..... iii

ÍNDICE DE TABLAS vii

ÍNDICE DE FIGURAS..... ix

RESUMEN..... xi

ABSTRACT..... xii

INTRODUCCIÓN xiii

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA..... 15

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... 15

 1.2.1 Problema general. 15

 1.2.2 Problemas específicos..... 16

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN..... 16

 1.3.1 Objetivo general..... 16

 1.3.2 Objetivos específicos..... 16

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN..... 16

 1.4.1 Justificación técnica..... 16

 1.4.2 Justificación económica..... 17

 1.4.3 Justificación social..... 18

1.5 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN..... 18

 1.5.1 Hipótesis general. 18

 1.5.2 Hipótesis específicas..... 18



1.6 Variables e indicadores..... 19

 1.6.1 Variable independiente. 19

 1.6.2 Variable dependiente. 19

1.7 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES..... 20

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN. 21

 2.1.1 Antecedentes internacionales..... 21

 2.1.2 Antecedente nacional..... 24

 2.1.3 Antecedente local..... 27

2.2 BASES TEÓRICAS. 29

 2.2.1 Gestión 29

 2.2.2 Proceso..... 30

 2.2.3 Componentes de un proceso 31

 2.2.3.1 Los procesos se orientan..... 32

 2.2.4 Tipos de Procesos 33

 2.2.5 Símbolos estandarizados de un proceso..... 34

 2.2.6 Gestión por Procesos 35

 2.2.7 Beneficios de la gestión de procesos 37

 2.2.8 Implementación de un sistema de gestión por procesos 38

 2.2.9 Mapa de procesos 40

 2.2.10 Dimensiones de la gestión por procesos 42

 2.2.11 Objetivos de la gestión por procesos 43

 2.2.12 Importancia de la gestión por procesos..... 44

 2.2.13 Pasos para implementar una gestión por procesos..... 45

 2.2.14 Requisitos para realizar una gestión por procesos 47

 2.2.15 Ventajas de la gestión por procesos 48



2.2.16 Productividad Laboral..... 49

2.2.17 Productividad..... 50

2.2.18 Factores de mejoramiento de la productividad 52

2.2.19 Medición de la productividad 56

2.3 MARCO CONCEPTUAL..... 57

2.3.1 Proceso..... 57

2.3.2 Gestión..... 57

2.3.3 Gestión por procesos..... 57

2.3.4 Productividad..... 58

2.3.5 Eficacia 58

2.3.6 Eficiencia 58

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN..... 59

3.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN. 59

3.3 NIVEL Y TIPO DE LA INVESTIGACIÓN..... 60

3.3.1 Nivel de la investigación..... 60

3.3.2 Tipo de la investigación..... 61

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA. 61

3.4.1 Población 61

3.4.2 Muestra. 62

3.5 DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD BASE DE LA INVESTIGACIÓN..... 62

3.5.1 Datos generales de la empresa. 62

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN 64

3.6.1 Técnicas de la Investigación 64

3.6.2 Instrumentos de la investigación..... 65

3.7 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD..... 66



3.7.1 Validación de los instrumentos..... 66

3.7.2 Confiabilidad de los instrumentos. 66

3.8 PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS 67

3.8.1 Desarrollo del plan de investigación..... 67

3.8.2 Procesamiento y análisis de datos..... 76

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 RESULTADOS..... 77

4.1.1 Resultados obtenidos sobre la situación actual del proceso productivo de la empresa de calzados Llanos..... 77

4.1.2 Resultados obtenidos referente con el enfoque de gestión orientado a procesos en la empresa de calzados Llanos..... 85

4.1.3 Resultados obtenidos sobre la incidencia de productividad tras desarrollar el modelo gestión por procesos en la empresa de calzados Llanos 95

4.1.3.1 Perspectiva de los empleados que laboran en la empresa de calzados Llanos tras el desarrollo del modelo gestión por procesos..... 106

4.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS 118

CONCLUSIONES 120

RECOMENDACIONES 121

REFERENCIAS 122

ANEXOS..... 125



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables.....	20
Tabla 2 Validación del instrumento.	66
Tabla 3 Cuestionario elaborado sobre el desarrollo de un modelo de Gestión por Procesos	75
Tabla 4 Máquinas de la empresa de calzados Llanos.....	78
Tabla 5 Modelos de calzados de la empresa de calzados Llanos	79
Tabla 6 Pares de calzados realizados promedio durante un mes	80
Tabla 7 Tiempo de realización de pares de calzados realizados promedio durante un mes	81
Tabla 8 Análisis del subproceso de corte en la empresa.....	82
Tabla 9 Análisis del subproceso de devastado y habilitado en la empresa	82
Tabla 10 Análisis del subproceso de perfilado en la empresa	83
Tabla 11 Análisis del subproceso de armado en la empresa	83
Tabla 12 Análisis del subproceso de alistado en la empresa.....	84
Tabla 13 Productividad de pares de calzados realizados promedio durante un mes	84
Tabla 14 Pares de calzados realizados promedio durante un mes - Después	96
Tabla 15 Tiempo de realización de pares de calzados realizados promedio durante un mes - Después	98
Tabla 16 Productividad de pares de calzados realizados promedio durante un mes - Después ...	99
Tabla 17 Comparativo de los pares de calzados realizados	100
Tabla 18 Comparativo del tiempo empleado.....	101
Tabla 19 Comparativo de la productividad	102
Tabla 20 Promedio de los pares de calzados realizados	103
Tabla 21 Promedio del tiempo empleado.....	104
Tabla 22 Promedio de la productividad.....	105
Tabla 23 Cuestionario sobre la perspectiva de los empleados	106



Tabla 24 <i>Ítem 1 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos</i>	107
Tabla 25 <i>Ítem 2 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos</i>	108
Tabla 26 <i>Ítem 3 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos</i>	109
Tabla 27 <i>Ítem 4 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos</i>	110
Tabla 28 <i>Ítem 5 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos</i>	111
Tabla 29 <i>Ítem 6 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos</i>	112
Tabla 30 <i>Ítem 7 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos</i>	113
Tabla 31 <i>Ítem 8 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos</i>	114
Tabla 32 <i>Ítem 9 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos</i>	115
Tabla 33 <i>Ítem 10 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos</i>	116
Tabla 34 <i>Resultados generales de las perspectivas de los empleados</i>	117
Tabla 35 <i>Comparativo de la productividad de un antes y después</i>	119



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 *Componentes de un proceso* 32

Figura 2 *Tipos de procesos* 34

Figura 3 *Simbología de un proceso*..... 35

Figura 4 *Funcionamiento de la gestión por procesos* 37

Figura 5 *Funcionamiento de la gestión por procesos* 41

Figura 6 *Participantes en la Productividad* 51

Figura 7 *Organigrama de la empresa*..... 64

Figura 8 *Frecuencia de pares de calzados realizados durante un mes*..... 80

Figura 9 *Frecuencia de tiempo de pares de calzados realizados durante un mes* 81

Figura 10 *Frecuencia de productividad de pares de calzados realizados durante un mes* 85

Figura 11 *Mapa de procesos de la empresa de calzados Llanos* 89

Figura 12 *Subproceso actual de la empresa – Armado* 90

Figura 13 *Subproceso actual de la empresa – Alistado* 91

Figura 14 *Gestión por Procesos de Cortado*..... 92

Figura 15 *Gestión por Procesos de Perfilado* 92

Figura 16 *Gestión por Procesos de Armado* 93

Figura 17 *Gestión por Procesos de Alistado*..... 93

Figura 18 *Subproceso mejorado de la empresa – Armado* 94

Figura 19 *Subproceso mejorado de la empresa – Alistado*..... 95

Figura 20 *Frecuencia de pares de calzados realizados durante un mes - Después*..... 97

Figura 21 *Frecuencia de tiempo de pares de calzados realizados durante un mes - Después* 98

Figura 22 *Frecuencia de productividad de pares de calzados realizados durante un mes - Después* 99

Figura 23 *Comparativo de los pares de calzados realizados*..... 100

Figura 24 *Comparativo del tiempo empleado* 101



Figura 25 <i>Comparativo de la productividad</i>	102
Figura 26 <i>Promedio de los pares de calzados realizados</i>	103
Figura 27 <i>Promedio del tiempo empleado</i>	104
Figura 28 <i>Promedio de la productividad</i>	105
Figura 29 <i>Ítem 1 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos</i>	107
Figura 30 <i>Ítem 2 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos</i>	108
Figura 31 <i>Ítem 3 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos</i>	109
Figura 32 <i>Ítem 4 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos</i>	110
Figura 33 <i>Ítem 5 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos</i>	111
Figura 34 <i>Ítem 6 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos</i>	112
Figura 35 <i>Ítem 7 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos</i>	113
Figura 36 <i>Ítem 8 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos</i>	114
Figura 37 <i>Ítem 9 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos</i>	115
Figura 38 <i>Ítem 10 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos</i>	116
Figura 39 <i>Resultados generales de las perspectivas de los empleados</i>	118



RESUMEN

El presente trabajo denominado “Desarrollo de un modelo de gestión por procesos para optimizar la productividad de calzados de la empresa Llanos Juliaca 2024”, refiere primero a proponer para luego crear un modelo de gestión por procesos para elevar la producción de calzado en Juliaca. El objetivo central fue, sugerir y desarrollar el modelo de gestión centrada en los procesos para aumentar el rendimiento en la empresa de calzados Llanos. La investigación se desarrolló con un diseño pre experimental, utilizando un método cuantitativo y con un nivel de investigación explicativo y un tipo de investigación descriptivo-aplicada. Aplicamos una técnica de observación para llevar a cabo el análisis documental y se aplicaron software y encuestas, y las conclusiones para cada objetivo son las siguientes. En cuanto al objetivo 1 La situación actual del proceso productivo en la empresa de calzados Llanos es regular ya que tiene un 59% en la elaboración de calzados, un 78% en el tiempo empleado y solo un 46% de productividad y era a que sus procesos de la empresa no generaban un valor agregado, En cuanto al objetivo 2 El desarrollo del enfoque de gestión por procesos en la empresa de calzado Llanos se desarrolló satisfactoriamente ya que ayudara a mejorar la productividad, a cortar los tiempos mal empleado y a generar un proceso acorde a lo que quiere la empresa y a generar mayores ventas en los calzados, En cuanto al objetivo 3 El modelo gestión por procesos incidirá muy favorablemente en la productividad en la empresa de calzados Llanos ya que mejorará en la elaboración de calzados llegando a 2375 pares de calzados con un 95%, mejorando en el tiempo empleado con un 97% y una productividad de 92% y teniendo una incidencia de 46%.

Palabras claves: Desarrollo, Gestión por Procesos, Productividad, Calzados.



ABSTRACT

The present work called “Development of a process management model to optimize the productivity of footwear of the company Llanos Juliaca 2024”, refers first to propose and then create a process management model to increase the production of footwear in Juliaca. The main objective was to suggest and develop a management model focused on processes to increase the performance of the Llanos footwear company. The research was developed with a pre-experimental design, using a quantitative method and with an explanatory level of research and a descriptive-applied type of research. We applied an observation technique to carry out the documentary analysis and applied software and surveys, and the conclusions for each objective are as follows. Regarding objective 1 The current situation of the productive process in the Llanos footwear company is regular since it has a 59% in the production of footwear, 78% in the time used and only 46% of productivity and it was because its processes of the company did not generate an added value, Regarding objective 2 The development of the process management approach in the Llanos footwear company was developed satisfactorily since it will help to improve productivity, As for objective 3, the process management model will have a very favorable impact on productivity in the Llanos footwear company since it will improve in the production of footwear reaching 2375 pairs of footwear with 95%, improving the time employed with 97% and a productivity of 92% and having an impact of 46%.

Key words: Development, Process Management, Productivity, Footwear.



INTRODUCCIÓN

La globalización y la constante evolución del mercado demandan que las empresas adopten nuevas estrategias para mantenerse competitivas. En este contexto, la gestión por procesos emerge como una herramienta clave para mejorar la eficiencia y la productividad. En el sector manufacturero, particularmente en la industria del calzado, la mejora de procesos no solo contribuye a la mejoría en calidad del producto, sino también la rentabilidad y la capacidad de reacción ante las demandas del mercado.

La Empresa Llanos, ubicada en Juliaca, se enfrenta a desafíos en su cadena productiva que afectan directamente su productividad. A pesar de su experiencia en la fabricación de calzado, la carencia de un modelo estructurado y optimizado de gestión centrada en procesos genera ineficiencias que limitan su potencial. El presente trabajo de investigación tiene como objetivo desarrollar un modelo de administración centrada en procesos que permita optimizar la productividad en la producción de calzados de la empresa Llanos.

Para ello, se abordarán los aspectos clave del desarrollo por procesos, incluyendo la identificación y análisis de los procesos existentes, la evaluación de su rendimiento, y la implementación de mejoras basadas en mejores prácticas de gestión. El modelo propuesto busca maximizar la eficiencia de los recursos humanos, materiales y tecnológicos, reduciendo tiempos de producción, costos operativos y mejorando la calidad del producto final

Este trabajo de investigación se llevará a cabo, utilizando herramientas de análisis de procesos, recopilación de datos de producción y una evaluación comparativa antes y después de la implementación del modelo propuesto. Se espera que, al final del proyecto, la



empresa Llanos logre una optimización significativa en su productividad, posicionándose de manera más competitiva en el mercado local y regional.

La organización y avance de este estudio se dividen en cuatro apartados, estructurados de la siguiente manera:

Capítulo I: El primer capítulo se enfocará en el diagnóstico de la problemática, donde se detallarán tanto el problema central como los problemas particulares que se abordan en la investigación. Además, se presentarán los objetivos generales y específicos, las justificaciones para llevar a cabo el estudio, las hipótesis propuestas y las variables involucradas.

Capítulo II: En este capítulo se presentarán los antecedentes relevantes a nivel internacional, nacional y local, con el fin de proporcionar el contexto necesario para el estudio. También se incluirán las bases teóricas que fundamentan la investigación.

Capítulo III: El tercer capítulo se dedicará a la definición de la metodología utilizada en la investigación, que abarcará los siguientes aspectos: el diseño y método de investigación, el nivel y tipo de investigación, la población y muestra seleccionada, así como las técnicas e instrumentos empleados. También se discutirá la validez y fiabilidad de los instrumentos utilizados, el plan para la recogida de datos y cómo se llevará a cabo el tratamiento de los datos.

Capítulo IV: Este capítulo se centrará en el análisis y discusión de los resultados obtenidos, utilizando herramientas visuales como gráficos, tablas y cuadros, entre otros materiales que ayuden a ilustrar los hallazgos de manera clara.

La parte conclusiva de este estudio incluirá las conclusiones surgidas a partir de los trabajos y actividades realizadas a lo largo del estudio, seguidas de las recomendaciones que surjan de los resultados. A continuación, se presentará la bibliografía utilizada y, por último, los anexos correspondientes.



CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.

La gran competitividad que hoy en día existe en el Perú sobre las ventas y elaboraciones de calzados ha llevado muchas empresas a reorientar sus estrategias y así asegurar sus supervivencias y pues solo llegan a tener éxito aquellas empresas que sean capaces de alcanzar una mayor eficacia mediante métodos que le genere mayor ganancia y productividad.

Y eso por eso que hoy en día la empresa de calzados Llanos va desarrollar el modelo de administración por procesos ya que se veía un decrecimiento en la productividad de calzados y por esa razón se optó por desarrollar el modelo ya mencionado y así tener mejores resultados de productividad por el bien de la empresa.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.2.1 Problema general.

¿Cuál será la propuesta para luego desarrollar el modelo gestión por procesos para mejorar la productividad en la empresa de calzados Llanos de la ciudad de Juliaca?



1.2.2 Problemas específicos.

1. ¿Cuál será la situación actual del proceso productivo de la empresa de calzados Llanos de la ciudad de Juliaca?
2. ¿Desarrollar el modelo gestión por procesos en la empresa de calzados Llanos de la ciudad de Juliaca?
3. ¿Cuál será la incidencia de productividad tras desarrollar el modelo gestión por procesos en la empresa de calzados Llanos de la ciudad de Juliaca?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.3.1 Objetivo general

Proponer y desarrollar el modelo gestión por procesos para mejorar la productividad en la empresa de calzados Llanos de la ciudad de Juliaca.

1.3.2 Objetivos específicos.

1. Determinar cómo es la situación actual del proceso productivo de la empresa de calzados Llanos de la ciudad de Juliaca.
2. Desarrollar el modelo gestión por procesos en la empresa de calzados Llanos de la ciudad de Juliaca.
3. Determinar la incidencia de productividad tras desarrollar el modelo gestión por procesos en la empresa de calzados Llanos de la ciudad de Juliaca.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

1.4.1 Justificación técnica.

El desarrollo de una gestión centrada en procesos es crucial para mejorar la productividad en la industria del calzado. A nivel técnico, la implementación de este modelo



permitirá identificar, analizar y optimizar los procesos clave dentro de la empresa Llanos. Mediante el uso de herramientas y metodologías específicas de administración centrada en procesos, como el mapeo de procesos, la identificación de cuellos de botella y la automatización de tareas repetitivas, se logrará una mayor eficiencia operativa. Esto también facilitará la uniformización de los procesos de productividad, lo cual no solo mejora la calidad, sino que permite un control más riguroso de los tiempos de fabricación y la utilización de los recursos.

Además, la aplicación de un modelo de gestión por procesos facilitará la integración de nuevas tecnologías que mejoren la productividad, como la utilización de sistemas de información y herramientas de medición de desempeño. Todo esto contribuirá al fortalecimiento técnico de la empresa, permitiéndole acomodar a los desafíos del mercado competitivo y mejorando su aptitud para reaccionar frente a variaciones en la demanda.

1.4.2 Justificación económica.

Desde el punto de vista económico, la optimización de la productividad en la empresa Llanos representa una oportunidad significativa para mejorar la rentabilidad. Al reducir los tiempos de producción, minimizar los desperdicios de materiales y mejorar la gestión de inventarios, se generarán ahorros sustanciales que impactarán directamente en los costos operativos. Asimismo, al aumentar la capacidad de producción sin necesidad de incrementar proporcionalmente los recursos, la empresa podrá escalar su operación de manera más eficiente.

Además, el incremento de la productividad permitirá a la empresa Llanos ofrecer productos de mayor calidad en menor tiempo, lo que puede resultar en una mayor competitividad en el mercadeo local y regional. Esta ventaja competitiva puede traducirse



en un crecimiento de la cuota de mercado, un mayor volumen de ventas y, en consecuencia, una mejora en los ingresos y en la eficiencia financiera de la empresa.

1.4.3 Justificación social.

La implementación de un modelo de gestión por procesos no solo tiene implicaciones económicas y técnicas, sino también sociales. El fortalecimiento de la empresa Llanos puede generar un impacto positivo en la comunidad de Juliaca, creando empleos directos e indirectos, además de fomentar el desarrollo económico local. A medida que la empresa optimice sus procesos y aumente su producción, será capaz de contratar más personal, lo que mejorará la estabilidad laboral de las personas que dependen de la industria del calzado.

Asimismo, la mejora en la ventaja competitiva de la empresa contribuirá a la creación de una industria más sólida y sostenible, generando mayores oportunidades de desarrollo para la región. Por otro lado, al elevar la excelencia de productos y optimizar los recursos, la empresa Llanos podrá contribuir al desarrollo de un mercado local más fuerte y resiliente, con productos que puedan competir con otros a nivel nacional, lo cual tiene un impacto positivo en la imagen de la región y sus habitantes.

1.5 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.5.1 Hipótesis general.

La propuesta y el desarrollo del modelo gestión por procesos mejorará la productividad en la empresa de calzados Llanos de la ciudad de Juliaca y será muy beneficioso.

1.5.2 Hipótesis específicas.

1. La situación actual del proceso productivo de la empresa de calzados Llanos de la ciudad de Juliaca será Regular.



2. Se desarrollará positivamente el modelo gestión por procesos en la empresa de calzados Llanos de la ciudad de Juliaca.
3. El grado de incidencia de productividad tras desarrollar el modelo gestión por procesos en la empresa de calzados Llanos de la ciudad de Juliaca será Alto.

1.6 Variables e indicadores.

1.6.1 Variable independiente.

Gestión por Procesos

Indicadores

- Mapa de procesos
- Fichas de procesos
- Análisis de valor añadido
- Estudio de tiempos

1.6.2 Variable dependiente.

Productividad

Indicadores

- Mano de obra
- Incremento de la productividad

1.7 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

Tabla 1

Operacionalización de variables.

Variable independiente	Definición	Dimensión	Indicadores	Instrumentos de medición
Gestión por Procesos	La gestión por procesos es un enfoque organizacional que se centra en identificar, gestionar y mejorar continuamente los procesos clave dentro de una empresa para alcanzar sus objetivos de manera más eficiente y efectiva. Este modelo implica la planificación, ejecución, monitoreo y optimización de los procesos que transforman los recursos y actividades en productos o servicios que cumplen con los requisitos del cliente.	Características	Mapa de procesos	Formatos de Medición
			Fichas de proceso	
			Análisis de valor añadido	
			Estudio de tiempos	
Variable dependiente	La productividad es un concepto económico que se refiere a la cantidad de bienes y servicios producidos por unidad de insumo utilizado, como el trabajo, el capital o los recursos naturales. Es una medida de la eficiencia con la que una empresa, una economía o un individuo utiliza sus recursos para generar productos o servicios. En términos simples, la productividad refleja la relación entre lo que se produce y los recursos empleados para lograr esa producción.	características de la productividad	Mano de obra	Formatos de Medición - Evaluación
Productividad			Incremento de la productividad	

Nota. Elaboración Propia



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1.1 *Antecedentes internacionales.*

Según Alcívar Alcívar, (2021) en su trabajo de titulado, “La gestión por procesos para el mejoramiento de la productividad”. Los resultados de este estudio destacan la importancia de la gestión de procesos en el departamento de mantenimiento de las agroindustrias sucroalcoholeras. Estas agroindustrias son empresas dedicadas a la fabricación de azúcar y alcohol a partir de la cosecha de caña de azúcar. Su productividad se ve afectada por varias razones, como los altos costes de mantenimiento, la asignación errónea de indicadores, la gestión inadecuada de las compras y la planificación del mantenimiento. En consecuencia, estas empresas se esfuerzan por mejorar su eficiencia en todos los niveles del proceso. El objetivo primordial del estudio es la determinación de la importancia de la gestión de procesos que se debe implementar en el área de mantenimiento del sector agroindustrial y la influencia que tiene en la productividad del área al confirmar que los recursos sean utilizados de manera eficaz en todo el proceso de mantenimiento. La investigación en cuestión tiene un abordaje híbrido, combinando métodos cualitativos y cuantitativos, con mayoría cualitativa, y su diseño es del tipo contemporáneo. En ella se



ofrece un resumen de las normas y reglamentos internacionales más importantes que se han concebido para favorecer a esta industria. Ante la necesidad de gestión de procesos en las áreas de mantenimiento de las agroindustrias sucroalcoholeras, la investigación concluye con la elaboración de los fundamentos teóricos y metodológicos de este proyecto.

Según Muñoz Veloz, (2018) en su tesis “Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria”. El propósito de este estudio fue desarrollar un manual para la administración de una empresa mediana que se encuentra en Quito, así como brindar recomendaciones para las mejoras organizacionales que dicha empresa necesita implementar. Para dar soporte real al modelo sugerido, el trabajo se inició con la verificación de las teorías vinculadas a la gestión por procesos. Este tipo de sistema se consideró la directriz principal de la propuesta en el momento de su elaboración. Para recabar información, se utilizaron los métodos de la entrevista, la encuesta e incluso la observación. Esto permitió recoger los datos esenciales para comprender la situación actual de la organización, así como los requisitos que debían tenerse en cuenta en el diseño propuesto. Como resultado de los instrumentos utilizados, la organización debe introducir mejoras en su estructura interna. Esto se debe a que la empresa se ha ido ampliando progresivamente desde su creación, no sólo en cuanto a la cartera de clientes, sino también en cuanto al personal y los servicios que presta esta empresa. Como consecuencia de la expansión de las operaciones de la empresa, se consideró imprescindible necesario aplicar una estrategia de gestión que permitiera a la empresa preservar la excelencia de sus servicios y, en consecuencia, seguir siendo competitiva en el mercado. Para poner en práctica el concepto, fue necesario identificar los procesos que producen valor, así como los que deberían seguirlos inmediatamente. Estos procesos incluyen los procesos comerciales y de suministro, además de las actividades estratégicas y de apoyo. Estos procedimientos sirvieron de base para el desarrollo del diseño del funcionamiento del



sistema, que tuvo en cuenta la incorporación de la noción de mejora continua. Se han descrito en profundidad todos los procesos, así como sus componentes primarios, que incluyen indicadores de gestión, políticas y documentación. Ello permitirá evaluar el grado de realización de las actividades.

Según Gaibor Espin, (2022) en su tesis “La gestión por procesos y la productividad en la empresa seguvid Ambato - ecuador”, este trabajo se centra en la gestión de procesos y la capacidad productiva dentro de la empresa SEGUVID en Ambato, que se encuentra en la vía Samanga. Más específicamente, el trabajo se enfoca en el proceso productivo referente a vidrios automotrices, líneas curvas y panorámicas. El propósito de este trabajo es potenciar la comprensión de estas variables empleando la entrevista y la inspección en los plazos, recursos empleados y rendimiento de la capacidad de producción. Participaron en este proyecto de estudio 23 empleados de la empresa, entre administrativos y otros empleados de la empresa. La investigación se llevó a cabo con su participación. Tras la aplicación de las encuestas dentro de la organización, se ha observado que un número significativo de personas implicadas en el flujo productivo no respetan el tiempo previsto para cada elaboración, ni hacen un uso suficiente de los recursos que tienen a su disposición. El Chi Cuadrado fue computado con un coste definido de 5.9915 y calculado en 0.0058, así, se ratifica que la gestión. por procesos tiene efecto en la producción de la organización SEGUVID. Esto se logró mediante la utilización de la herramienta para la organización de datos SPSS. La siguiente etapa consiste en aportar una estrategia orientada a la mejoría de la producción. Esto podría incluir las tácticas que la conducción de la empresa aplicará, evaluando la eficacia y la destreza de la empresa para generar resultados.



2.1.2 *Antecedente nacional.*

Según Ponce Herrera (2017), en su tesis titulada “Propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil”, la hipótesis primaria plantea que la implementación de la Gestión por Procesos contribuirá significativamente a la reducción del producto no conforme, así como a la consolidación de un sistema de mejora continua, con el fin de potenciar la productividad dentro de la empresa. Todo ello con el fin de la incrementación de la producción global de la empresa. El marco del libro se compone de cinco capítulos. En el primer capítulo, se abordan los fundamentos de la Gestión por Procesos, sus principios de aplicación, la clasificación de los procesos, las acciones necesarias para su implantación, los roles y organizaciones responsables de su implantación, así como las herramientas de diagnóstico y mejora continua que se utilizan para facilitar su aplicación. El estado actual de la empresa objeto de esta investigación se analiza en el capítulo 2, comenzando por la visión, el objetivo, las políticas y las operaciones principales de la organización. En esta sección se discuten los artículos disponibles en el mercado, se ejecuta el análisis DAFO y se especifican la estrategia empresarial y la prioridad competitiva de la empresa. Además de esto, se investiga el problema principal que está asociado con el producto defectuoso conocido como el «defecto reprocesado por fuera de tono», que es lo que apoya el requisito de establecer la Gestión de Procesos. Utilizando el ciclo PDCA, la opción de solución más viable se desarrolla en el Capítulo 3, dedicado al análisis del enfoque más adecuado para abordar el diagnóstico del problema. En la fase de planificación de este ciclo se evalúa el grado de compatibilidad del proyecto con la estrategia global de la empresa. Tras la identificación de la situación presente del proceso (AS-IS), se lleva a cabo el diseño del proceso óptimo (TO-BE) y se adoptan las medidas oportunas para salvar la brecha detectada. Por último, se definen medidas, herramientas e indicadores para garantizar que la aplicación del modelo redunde en una optimización continua. En el



capítulo 4 se describen el método de validación utilizado, los pasos que se siguieron para imitar el proceso y el análisis de los resultados obtenidos. Por último, en el capítulo 5 se presentan las conclusiones y sugerencias de la investigación. En este capítulo se destaca que la implantación de la Gestión por Procesos no sólo permitirá la reducción de los productos no conformes, sino que también posibilitará la consolidación de un mecanismo de optimización continua, lo que impulsará al incremento de las tasas de productividad dentro de la organización.

Según Castillo Gonzales (2018), en su estudio titulado “Optimización de la gestión por procesos en la producción para incrementar la productividad en la empresa Manufactura de Calzado Carubi S.A.C.”, el cual se realizó en el marco de la teoría de la gestión por procesos y el análisis y diseño de procesos, se utilizó el método deductivo en conjunto con un enfoque experimental. El estudio se realizó sobre una población que consistió en cinco subprocesos que se incluyen en la cadena de manufactura de la empresa. Estos subprocesos son los siguientes: corte, mecanizado y mecanizado, perfilado, montaje y alistamiento. En la investigación se utilizaron, entre otras, herramientas como el esquema de procesos, los registros de caracterización, el estudio del valor añadido y el estudio de la duración de los procesos. Los resultados más importantes obtenidos sugieren que, tras la instalación de la dirección por procesos, se reconocieron las diferentes variedades de procesos que ahora utiliza la organización. Fue posible obtener un aumento en el índice de valor añadido de los subprocesos, con el subproceso de montaje logrando un aumento del 69% al 76% y el subproceso de alistamiento logrando un aumento del 65% al 92%. Estas ganancias son un reflejo de operaciones más eficientes, que incluyen un mayor número de procesos que producen valor tanto para la organización como para el consumidor. Además, se produjo un aumento del 12,27% en la productividad de la mano de obra, así como un incremento del 11,82% en los ingresos por sol invertido. La validez de estos resultados se estableció



mediante la utilización de un estudio estadístico que empleó la prueba t de Student para muestras emparejadas, con un umbral de significación de P inferior a 0,05 respectivamente. Gracias a este análisis pudimos aceptar la premisa de que la productividad laboral obtenida tras la instauración de la administración centrada a procesos es muy superior a la productividad laboral que se adquiriría previos a la adopción de la dirección por procesos.

Según Huamán Sandoval (2017), en su trabajo titulado “Diseño de un sistema de gestión por procesos para mejorar la productividad y competitividad de la panadería Luli”, se dice que la gestión por procesos es un componente esencial en el desarrollo eficaz de las actividades que realiza cualquier empresa. En el marco de esta discusión, la dirección de la excelencia tiene en cuenta la dirección de procesos como un componente vital para optimizar la eficiencia, maximizar la productividad y orientar a la organización hacia la obtención de una ventaja competitiva en un entorno que, en la actualidad, está cada vez más globalizado. Aumentar la productividad y la competitividad de la empresa fue el objetivo de la investigación realizada en la panadería Luli. La investigación se realizó con la intención de construir y establecer un sistema de gestión de procesos. Dado que la empresa se manejaba empíricamente y no contaba con manuales de procesos ni diagramas de producción, la implementación de este sistema era una necesidad urgente. Los resultados obtenidos indicaban que la organización carecía de estos elementos. Esta falta de gestión organizada dio lugar a diversas dificultades tanto dentro de la organización como con el mundo exterior, lo que provocó ineficacia y la posibilidad de más problemas a corto plazo. Según las conclusiones del estudio, hoy en día ya no es posible gestionar con éxito una empresa sin priorizar y controlar adecuadamente sus actividades.



2.1.3 Antecedente local.

Según Romani Alejo (2018), en su tesis titulada “Aplicación de la gestión efectiva para incrementar la productividad en la entidad financiera Mibanco de la región Puno”, el propósito primordial de esta investigación fue indagar en qué medida la administración eficaz tiene un rol en el impulso de la producción en Mibanco, más especialmente en la región Puno. En este estudio, se adoptó un enfoque analítico, descriptivo y deductivo para la investigación. En la población investigada se incluyeron las zonas del área de negocios de la entidad conocidas como Ilave y Puno. De acuerdo a los hallazgos recogidos, existe una clara relación entre la adopción de una gestión eficiente y el incremento de la producción. Se descubrió que no había una variación sustancial en la aplicación de la gestión eficaz en las diversas agencias de Mibanco en la región de Puno. Esto en referencia a la aplicación de la gestión eficaz en cada una de estas agencias. Como resultado del análisis de los datos, se descubrió que el 80.35 por ciento de las organizaciones mostraba una buena gestión, el 18.50 por ciento demostraba una gestión regular, y sólo el 1.16 por ciento demostraba una gestión deficiente. Sobre la base de estos resultados, puede concluirse que, en general, la gestión eficaz se utilizó de manera suficiente. Además, se demostró que los buenos procedimientos de gestión, como la planificación, la ejecución y el seguimiento, son fundamentales para determinar el nivel de productividad que puede alcanzarse. Estos procedimientos influyeron considerablemente en los resultados obtenidos. Por último, se sugirió que la gestión eficaz se estableciera como un modelo que pudiera aplicarse dentro de la institución financiera. Esto se haría utilizándolo como herramienta en el enfoque del embudo de ventas, con la intención de seguir elevando la productividad de la institución.

Según Ñaupá Martínez (2020), en su investigación titulada “Gestión por procesos y calidad de servicio en el restaurante El Trujillano, Juliaca, año 2020”, el objetivo principal es conocer el vínculo principal que existe entre la gestión por procesos y la calidad del



servicio en el restaurante. Además, se exploraron vínculos adicionales, como la conexión entre la administración de personas y la calidad del servicio, el uso eficiente de recursos, la prestación del servicio y el reconocimiento de procedimientos y la calidad del servicio. Todos estos vínculos fueron investigados. Esta investigación fue de naturaleza cuantitativa, no incluyó ningún experimento, utilizó un diseño transversal y tuvo un grado de análisis correlacional. El proceso de recogida de datos para el mes de septiembre de 2020 consistió en el uso de cuestionarios para recopilar información de 19 empleados del restaurante y 235 clientes. Tanto la variable Gestión de Procesos como la variable Calidad del Servicio resultaron tener un valor de significación bilateral de 0,876, lo que indica que ambas variables siguen una distribución normal. Los resultados de la prueba de normalidad demostraron que la relación entre las dos variables era significativa. En el transcurso de la investigación sobre la fiabilidad del instrumento que utilizaron los nueve empleados del proyecto de estudio, se obtuvo un valor alfa de Cronbach de 0,962. Esta cifra apunta que el instrumento presenta un valor de significación bilateral de 0,876, lo que indica que las dos variables siguen una distribución estándar. Esta cifra indica que el instrumento posee un alto nivel de fiabilidad. Un valor de $r = 0,998$ indica que existe una asociación positiva y sustancial entre la administración centrada en procesos y la excelencia del servicio en el Restaurante. Los resultados demostraron que esta relación existe. Adicionalmente, se demostró que las dimensiones de la variable gestión de procesos tenían una asociación positiva y sustancial con la calidad del servicio. Esto se descubrió a través de la investigación realizada. La relación entre la organización del personal y la calidad del servicio alcanzó un valor de $r = 0,989$, la relatividad entre la utilización de los recursos y la eficacia del servicio alcanzó un valor de $r = 0,972$, y la relatividad entre la identificación de los conocimientos y la calidad del servicio alcanzó un valor de $r = 0,996$. Todos estos valores fueron extremadamente significativos. Todos estos valores fueron extremadamente significativos.



Según Carreño Gamarra (2019), en su investigación titulada “Modelo de gestión de procesos de negocios para mejorar los procesos administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga 2016”, afirma que la universidad continúa empleando métodos anticuados, los cuales han impedido el avance y mejora continua de la institución. El objetivo del estudio es poner en marcha un Modelo de Gestión de Procesos de Negocio (BPM), que luego será evaluado a lo largo de las diversas facultades que conforman la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (UNSCH). El objetivo principal de la investigación es realizar un análisis integral del escenario existente entre las diversas facultades de la universidad, para luego, en base a este diagnóstico, ofrecer soluciones que influyan sustancialmente en el entorno en el que se desenvuelven. Para lograr este objetivo, se utilizarán diversas herramientas, tecnologías, métodos y procesos con el fin de reconocer los procesos que ya están en marcha, sugerir nuevos modelos, estudiar de cerca su comportamiento y comprender cómo funcionan. La aplicación de este modelo resultará en la eliminación de procedimientos que no son esenciales, la optimización de los procesos que ya están en marcha y la introducción de nuevos procesos, lo que en última instancia conducirá a una mejora en la administración académica, así como en la administración administrativa de la UNSCH. La universidad logrará una ventaja competitiva regional como resultado de este esfuerzo de investigación, que la posicionará ventajosamente en comparación con otras instituciones ubicadas en la misma región. Esto se logrará mejorando la eficiencia y eficacia operativa de la universidad.

2.2 BASES TEÓRICAS.

2.2.1 *Gestión*

Metcalfé (1996, citado en Imbaquingo, 2017) define el término "gestión" como la responsabilidad de asegurar el adecuado funcionamiento de un sistema a través de la



administración de los recursos, con el fin de alcanzar un objetivo dentro de un tiempo determinado y respetando los costos previamente establecidos.

Por otro lado, Pérez (2013) establece que los términos gestión y mejora están estrechamente relacionados, ya que la mejora forma parte integral de la gestión. Según Pérez, la estrategia sistemática de mejora y la dirección de calidad supone la recopilación, procesamiento y análisis de datos. Estos procesos, aunque a menudo considerados burocráticos, deben ser utilizados para agregar valor, facilitar la adopción de decisiones y promover la eficacia dentro de la ordenación (p.124).

2.2.2 *Proceso*

Según Torres (2020), un proceso se entiende como un conjunto de actividades interconectadas que se realizan de forma secuencial, como si fueran eslabones de una cadena, con el propósito de cumplir un objetivo o resultado específico. En lo empresarial, la serie de procesos lleva a la provisión de un producto o servicio al usuario final. Dentro de una organización, los procesos más destacados son los operativos, que son los responsables de la producción, mientras que existen otros procesos de soporte que permiten que estos operativos se desarrollen de manera efectiva. En términos generales, los procesos dentro de una empresa pueden clasificarse en:

- Procesos estratégicos
- Procesos operativos
- Procesos de apoyo
- Procesos de gestión.

Por su parte, Beltrán (2004) define los procesos como "secuencias lógicas y ordenadas de actividades transformadoras, que parten de unos insumos para generar

resultados específicos, los cuales son entregados a quienes los solicitan, es decir, los clientes de cada proceso" (p. 54).

Vilar (2009) también aporta su visión al respecto, afirmando que "un proceso de transformación, o simplemente proceso, es un conjunto de acciones u operaciones que convierten entradas en resultados. La función del proceso es producir estos resultados añadiendo valor a las entradas" (p. 13).

En cuanto a su estructura, los procesos están organizados jerárquicamente: desde los macroprocesos hasta los procesos más pequeños, pasando por subprocesos, actividades y tareas. Cada uno de estos niveles puede ser diferenciado según su tamaño. Los macroprocesos y subprocesos incluyen diversas actividades, y cada actividad a su vez se desglosa en un número determinado de tareas (Perugachi, 2004, p. 18).

2.2.3 Componentes de un proceso

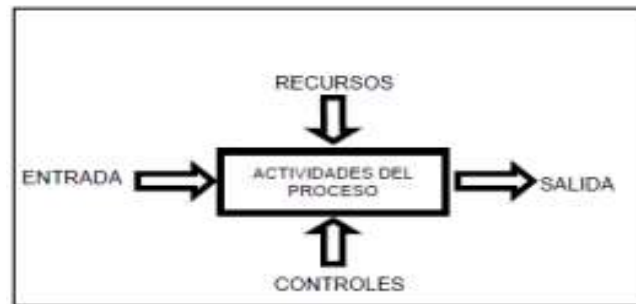
Todo proceso de trabajo, sin importar su tamaño o complejidad, ya sea simple o complicado, involucra tres elementos fundamentales:

- ♣ Entrada/Imput: Este componente puede incluir elementos tangibles, como equipos, materiales o componentes específicos, o elementos intangibles, como energía o información. Las entradas son los recursos iniciales que se utilizan para comenzar el proceso.
- ♣ Actividades: Son las acciones o tareas realizadas dentro del proceso que transforman las entradas, añadiendo valor a los recursos iniciales. A través de estas actividades, las entradas se convierten en los productos o resultados del sistema.
- ♣ Salida/Output: Son los productos o servicios generados al final del proceso, que son utilizados por otros subsistemas dentro de la organización o por partes externas

al sistema. Las salidas son el resultado final del proceso, listas para ser distribuidas o utilizadas.

Figura 1

Componentes de un proceso



Nota. D' Alessio (2012)

2.2.3.1 Los procesos se orientan

- **Generar valor:** Esto implica que los resultados o salidas (outputs) deben ser superiores a las entradas (inputs) iniciales, lo cual se logra mediante una secuencia de acciones que son realizadas de manera sucesiva, agregando valor en cada etapa del proceso.
- **Alcanzar resultados:** Todo proceso tiene un propósito específico, con metas claras que se deben alcanzar y un objetivo final que se persigue a lo largo de su desarrollo.
- **Satisfacer las necesidades y expectativas del usuario o ciudadano:** Uno de los principales objetivos es asegurar que el servicio brindado cumpla con las expectativas de quienes lo reciben, respondiendo a sus requerimientos y demandas de manera efectiva.
- **Cumplir con las funciones asignadas a la organización:** Finalmente, cada proceso debe asegurar que se estén cumpliendo las funciones y responsabilidades asignadas a la organización encargada de prestar el servicio, garantizando que las acciones se



alineen con los propósitos institucionales y el bienestar de los individuos (González, 2005, p. 67).

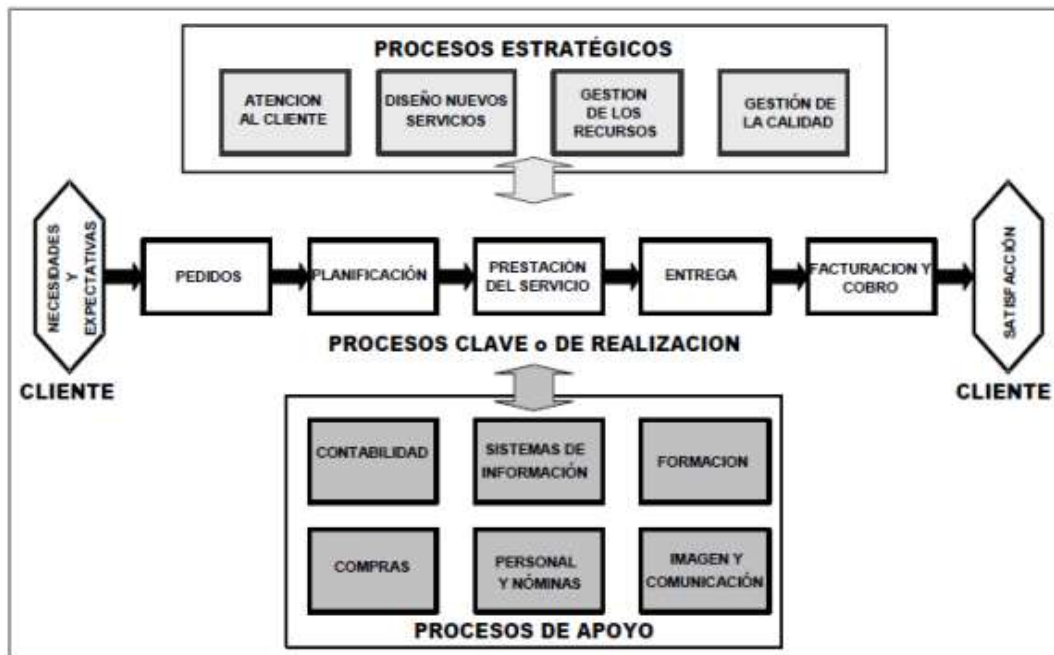
2.2.4 *Tipos de Procesos*

Los procesos dentro de una empresa se pueden clasificar en tres categorías principales:

- ❖ **Procesos clave u operativos:** Son aquellos procesos que están en contacto directo con el cliente y son esenciales para la creación del producto o servicio. Estos procesos incluyen todas las acciones indispensables para garantizar que el cliente perciba y valore la calidad, tales como la comercialización, la planificación del servicio, la prestación del servicio, la entrega, la facturación, entre otros.
- ❖ **Procesos estratégicos:** Se encargan de analizar las necesidades y condiciones del mercado, la sociedad y los accionistas para garantizar que la empresa responda adecuadamente a estos factores. Estos procesos, que están bajo la responsabilidad de la alta dirección, incluyen áreas como marketing, recursos humanos, y administración de la calidad. Además, se ocupan de definir las metas corporativas, sus lineamientos y estrategias, trabajando claramente en la formulación y el control de los objetivos a largo plazo.
- ❖ **Procesos de soporte:** Son los que proveen a la organización con los recursos esenciales, como el personal, los equipos productivos y los materiales básicos, necesarios para generar el valor que los clientes esperan. Estos procesos incluyen funciones como contabilidad, compras, nóminas y sistemas de información, entre otros (Fontalvo & Vergara, 2010, p. 88).

Figura 2

Tipos de procesos











Nota. Fontalvo & Vergara (2010).

2.2.5 Símbolos estandarizados de un proceso

En la elaboración de flujogramas, se emplean símbolos estandarizados que tienen significados claramente definidos, con el propósito de representar las distintas etapas o pasos de un proceso. El uso adecuado de estos símbolos permite evitar la sobrecarga de anotaciones innecesarias, redundantes y que puedan resultar confusas. La siguiente tabla presenta los símbolos utilizados en los flujogramas, junto con su correspondiente interpretación para cada uno de ellos (Díaz, 2013, p. 10).

Figura 3

Simbología de un proceso

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
 <p>Archivo</p>	Archivo temporal o definitivo de algún documento.
 <p>Documento</p>	Documento generado o requerido por el procedimiento. Cuando existen copias, se pueden representar y enumerar asignando al original, indistintamente, la letra "O" o el número "1", y al duplicado y demás copias la numeración correlativa.
 <p>Terminal</p>	Identifica el inicio y el fin de un procedimiento, según la palabra que se utilice dentro del óvalo.
 <p>Actividad</p>	Representa una actividad, la cual se describe brevemente dentro del rectángulo.
 <p>Conector</p>	Indica continuidad de una acción con otra dentro de una misma página.
 <p>Líneas de Flujo</p>	Conectan elementos del procedimiento e indican la secuencia a seguir.
 <p>Conector de Página</p>	Conecta una actividad con otra de una página diferente. Opcionalmente se puede colocar el número de la página a la que se conecta.
 <p>Decisión</p>	Señala un punto en el proceso en el que hay que tomar una decisión. A partir de allí, el procedimiento puede tomar dos (2) vías, y la selección de una de ellas depende de la respuesta a la pregunta que se describe dentro del rombo.

Nota. Díaz (2013)

2.2.6 Gestión por Procesos

Según Negrín (s.f.), la Gestión por Procesos se define como un enfoque organizativo que se centra en la implementación de procesos dentro de la empresa, los cuales se describen como una serie de actividades encadenadas diseñadas para agregar valor a una entrada y generar una salida que cumpla con los requisitos establecidos por el cliente. Este modelo busca mejorar los resultados de una manera estructurada y eficiente.

En cuanto a los antecedentes, Sánchez y Blanco (2014) destacan que este enfoque emerge como un sistema de gestión diseñado para mejorar la eficiencia interna de la organización y eliminar aquellas actividades que no aportan valor al cliente. Es una filosofía que cobra relevancia especialmente en tiempos de adversidad económica o desafíos



empresariales, ya que permite a las organizaciones optimizar sus operaciones y enfocar sus esfuerzos en lo que realmente importa para satisfacer al cliente. En el ámbito empresarial, la importancia de la dirección de procesos ha impulsado una gran cantidad de investigaciones académicas, lo que subraya su impacto y la necesidad de profundizar en las áreas que aún están por explorar, incluso después de varias décadas de publicaciones sobre el tema.

Berna (2015) agrega que realizar un análisis exhaustivo de los procesos y su evolución a lo largo del tiempo permite identificar tendencias, tanto positivas como negativas. Este tipo de análisis continuo permite detectar posibles duplicaciones de procesos, identificar oportunidades para mejorar de manera continua los procesos más efectivos, así como reconocer dependencias entre procesos y posibles conflictos interdepartamentales derivados de estas interrelaciones. Al examinar los procesos de forma constante, las organizaciones pueden optimizar su rendimiento y mejorar sus operaciones de manera proactiva.

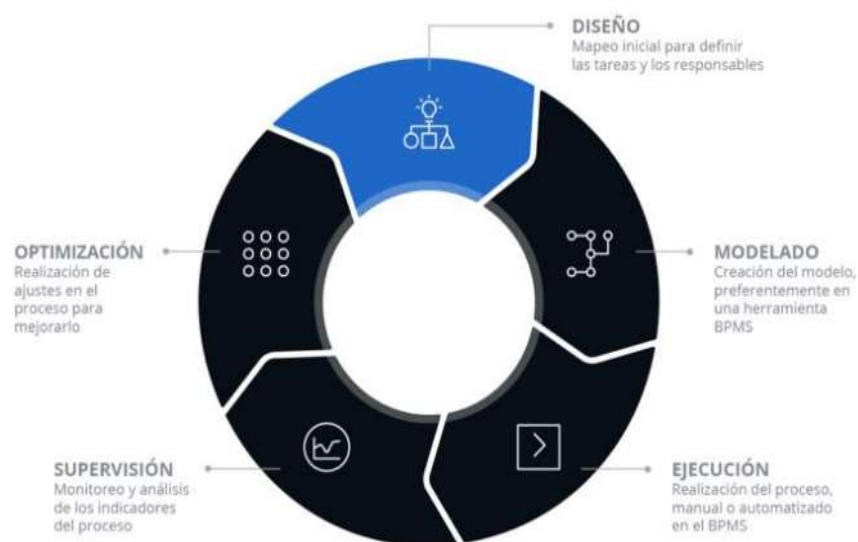
La dirección por procesos puede conceptualizarse como la manera en que se gestiona una distribución basándose en la gestión de procesos, los cuales se definen como secuencias de actividades orientadas a generar valor sobre una entrada, con el fin de obtener un resultado o salida que cumpla con las expectativas del cliente. En este modelo, la organización se ve como un sistema interconectado de procesos que busca mejorar la calidad y la eficiencia. Además, la Gestión por Procesos se complementa con la dirección basada en la funcional, ya que asigna "propietarios" a los procesos clave, lo que facilita una gestión multifuncional que genera utilidad para el cliente y, en última instancia, busca su satisfacción. Este enfoque también permite identificar los procesos que requieren mejoras o rediseños, establecer prioridades y crear un marco para implementar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos organizacionales. Además, facilita una

comprensión profunda de cómo están estructurados los procesos dentro de la empresa, permitiendo reconocer tanto sus fortificaciones como sus debilidades (Rojas, 2020, p. 3).

Finalmente, Fernández (2003) señala que la dirección de procesos se enfoca en el resultado de cada transacción o proceso dentro de la empresa, en lugar de centrarse únicamente en las tareas o actividades individuales. Este enfoque permite una visión más integral del funcionamiento organizativo y promueve una gestión más centrada en los resultados finales, lo que favorece la mejora en la eficiencia y el desempeño integral de la empresa (p. 37).

Figura 4

Funcionamiento de la gestión por procesos



Nota. Sydle, 2022

2.2.7 Beneficios de la gestión de procesos

La implementación de la gestión por procesos dentro de una organización trae consigo una serie de beneficios sustanciales que impactan positivamente en su desempeño. En las organizaciones que han adoptado este enfoque, los resultados son claramente notables, desde una mejora significativa en las capacidades operativas hasta una mayor



agilidad para adaptarse a los cambios del mercado. Además, permite una mayor capacidad de análisis respecto a los objetivos y el desempeño de la organización. Entre los beneficios más destacados que se derivan de una adecuada mejora en los procesos, se encuentran los siguientes:

- **Reducción de los tiempos de ejecución:** La gestión por procesos contribuye a optimizar las distintas etapas de trabajo, lo que resulta en una disminución de los tiempos empleados para completar tareas o actividades. Este ahorro temporal, a su vez, favorece un aumento en la productividad general de la organización.
- **Ahorro de recursos:** Al mejorar los procesos, las organizaciones logran una reducción significativa en el uso de recursos, ya sean financieros, de recursos materiales o de fuerza laboral. Esto no solo optimiza los costos operativos, sino que igualmente facilita una gestión más eficiente de los recursos disponibles.
- **Visión sistemática y clara de las actividades empresariales:** La implementación de la administración basada por procesos ofrece una perspectiva integral y sistemática de todas las acciones realizadas dentro de la organización. Esta visión facilita una mejor estructuración y coordinación de las tareas, lo que contribuye a un funcionamiento más fluido y eficiente de la empresa.
- **Reducción y prevención de errores:** La estandarización y la optimización de los procesos permiten minimizar la ocurrencia de errores dentro de las operaciones. Además, facilita la identificación temprana de posibles fallos, permitiendo tomar medidas preventivas que eviten su repetición en el futuro.

2.2.8 Implementación de un sistema de gestión por procesos

El desarrollo y la puesta en marcha de un sistema de gestión basado en procesos dentro de cualquier organización es un proceso estructurado que requiere una serie de pasos



clave para garantizar su éxito. Estos pasos no solo implican la involucración activa de todos los niveles dentro de la organización, sino también un enfoque meticuloso para obtener resultados satisfactorios. A continuación, se detallan los elementos esenciales que deben considerarse en la implementación de dicho sistema:

- **Compromiso de la alta dirección:** Es crucial que la dirección de la organización esté plenamente consciente de la importancia de la administración basada por procesos. El compromiso de la alta dirección no solo debe ser conceptual, sino también práctico, asegurando que se proporcionen los recursos requeridos y se promueva la cultura organizacional adecuada para respaldar la iniciativa.
- **Formación de equipos de trabajo:** Se deben establecer grupos de trabajo multidisciplinarios que estén encargados de llevar a cabo el diseño e implementación del sistema de gestión por procesos. Estos equipos deben contar con miembros de diferentes áreas de la organización, con el fin de tener una perspectiva integral de los procesos y sus interrelaciones.
- **Recopilación de información preliminar:** Antes de comenzar a diseñar el sistema, es necesario obtener toda la información disponible relacionada con los procesos actuales de la organización. Esto incluye datos sobre flujos de trabajo, recursos, tiempos de ejecución y cualquier otro aspecto relevante que permita comprender el estado actual de los procesos.
- **Análisis de los datos disponibles:** Una vez recopilada la información, se debe proceder a su análisis detallado para identificar patrones, áreas de mejora, cuellos de botella o procesos ineficientes. Este análisis servirá como punto de referencia para la toma de decisiones en las siguientes fases de la implementación.
- **Identificación de los procesos dentro de la organización:** Es fundamental identificar todos los procesos que existen dentro de la organización, tanto los clave como los



secundarios, para poder tener una visión completa del funcionamiento global de la empresa. Esto incluye no solo los procesos operativos, sino también los procesos de soporte y estratégicos.

- Definición de los objetivos específicos de cada proceso: Para cada proceso identificado, se debe establecer un objetivo claro y específico. Este objetivo debe estar en consonancia con los objetivos estratégicos de la organización y debe guiar la implementación de mejoras dentro de cada proceso.
- Descomposición de los procesos en subprocesos, actividades y tareas: Una vez que se ha definido la finalidad de cada proceso, es importante descomponerlos en subprocesos más pequeños, actividades y tareas individuales. Este desglose permite una gestión más eficiente y un control más detallado de cada etapa del proceso.
- Determinación de los factores clave para cada proceso: Finalmente, es fundamental identificar los factores clave que repercuten en el éxito de cada proceso. Estos factores pueden incluir recursos, capacidades, indicadores de desempeño y cualquier otro elemento crucial que determine la eficacia del proceso.

2.2.9 Mapa de procesos

El mapa de procesos es una herramienta clave que permite visualizar cómo una organización interactúa con su entorno, especialmente como un recurso útil en reuniones de trabajo para facilitar la comprensión y el análisis. se puede interpretar como una representación en gráfico de los procesos internos de una empresa, mostrando la conexión entre estos procesos y su entorno, particularmente en relación con los actores clave que influyen o se ven afectados por ellos. Aunque existen diversas formas de diseñar mapas de procesos, este artículo presenta una metodología específica que ha demostrado ser exitosa en su aplicación. Sin embargo, es importante señalar que cada empresa puede optar por

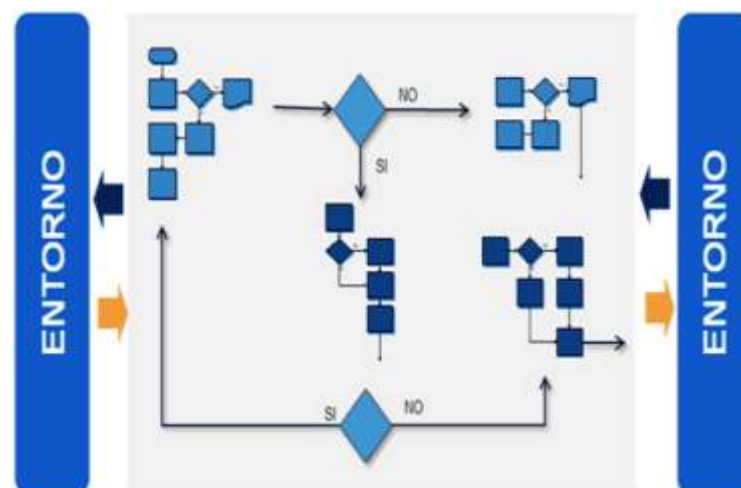
diferentes enfoques, dependiendo de sus necesidades particulares y del contexto en el que opera (Control Group, 2018).

El mapa de procesos se ajusta al concepto de la empresa como un sistema compuesto por procesos interrelacionados. Desde la perspectiva de la gestión, es esencial reconocer a la empresa como un sistema que incluye diversos subsistemas, los cuales colaboran para lograr los objetivos organizacionales. Cada subsistema está orientado hacia la ejecución de procesos específicos que generan resultados. En este contexto, se debe entender que todas las actividades dentro de la organización forman parte de un proceso continuo, que tiene un propósito claro y que se vincula directamente con la entrega de productos y servicios.

El mapa de procesos presenta a la empresa como un sistema dinámico, inmerso en un entorno que influye en la generación de entradas (inputs) y salidas (outputs), es decir, en los recursos que recibe y los resultados que produce. Este enfoque permite comprender de manera más clara y estructurada cómo las actividades se conectan y contribuyen al logro de los objetivos globales de la organización (Aiteco, 2012).

Figura 5

Funcionamiento de la gestión por procesos



Nota. Aiteco Consultores, 2012.

2.2.10 Dimensiones de la gestión por procesos

Torres (2019) divide la gestión por procesos en tres categorías principales, cada una de las cuales aborda un aspecto crucial del manejo de los procesos dentro de una organización:

- ✓ **Modelo del Proceso:** En esta categoría, se realizan estimaciones sobre los tiempos y costos asociados con cada función dentro del proceso. Esta información se utiliza para simular diversas situaciones hipotéticas, con el objetivo de identificar posibles puntos críticos o "Limitaciones" que pueden interferir con el flujo eficiente de las operaciones. Los cuellos de botella son aquellos momentos en los que un proceso se ve interrumpido o ralentizado debido a una ineficiencia en alguno de sus componentes, lo que a menudo resulta en una disminución de la productividad general. Contar con datos precisos sobre estos puntos problemáticos es crucial, ya que permite realizar ajustes y mejorar el proceso antes de su implementación definitiva.
- ✓ **Ejecución:** Esta dimensión se refiere a la implementación del proceso dentro de un motor de gestión de procesos de negocio. El propósito de esta fase es llevar a cabo el flujo de trabajo de manera fluida de un punto a otro, integrando sistemas con personas. La recolección de datos diarios sobre la ejecución de los procesos es fundamental para identificar ineficiencias potenciales que puedan estar afectando el rendimiento. La recopilación constante de información permite detectar áreas de oportunidad para la optimización de los procesos, lo que a su vez ayuda a mejorar la eficiencia general de la organización.
- ✓ **Monitoreo:** En esta fase, se realiza una supervisión continua de los procesos de negocio que están en marcha. El monitoreo permite la evaluación de su desempeño mediante la implementación de indicadores clave que miden la efectividad de los



procesos en tiempo real. Estos indicadores sirven para identificar cualquier desviación en relación con los objetivos establecidos y para implementar medidas correctivas cuando sea necesario, lo que facilita el perfeccionamiento continuo de los procesos y asegura que se mantengan alineados con los objetivos organizacionales.

2.2.11 Objetivos de la gestión por procesos

El propósito fundamental de la dirección de procesos se trata de mejorar los resultados organizacionales mediante de la implementación de diversas estrategias clave. Estas estrategias están orientadas a incrementar la eficiencia general y a maximizar la satisfacción tanto de los clientes como de los empleados. Los objetivos más relevantes de esta gestión incluyen:

- **Incrementar la productividad:** Una de las metas principales es mejorar la productividad, lo que se logra a través de la optimización de los procesos internos. Esto implica hacer más con los mismos recursos o, incluso, con menos, lo que contribuye a una mayor eficiencia operativa y un uso más racional de los recursos disponibles.
- **Mejorar los niveles de satisfacción:** Un objetivo igualmente importante es aumentar el perfeccionamiento continuo de los procesos. Al mejorar los procesos, las organizaciones pueden ofrecer productos y servicios de mejor calidad, más rápidos y con menor margen de error, lo que inevitablemente incrementa la percepción positiva de los clientes y fortalece su lealtad.
- **Reducción de costos:** La optimización de los procesos también lleva a una significativa disminución de los costos operativos. Al eliminar redundancias, mejorar el uso de los recursos y aumentar la eficiencia, las organizaciones logran



reducir gastos innecesarios, lo que se traduce en un ahorro económico y un aumento en los márgenes de beneficio.

- Disminución de los tiempos de entrega: La administración basada por procesos también busca reducir los tiempos asociados con la ejecución de tareas y la entrega de productos o servicios. Esta reducción de tiempos no solo incrementa la eficiencia interna, sino que también permite a la organización cumplir con los plazos de los clientes, lo cual es un factor clave para la satisfacción y fidelización.
- Generar valor adicional: Finalmente, otro objetivo de la gestión por procesos es ejecutar esfuerzos estratégicos que generen valor añadido. Esto implica no solo mejorar lo que ya se hace, sino también crear nuevas oportunidades de valor para los clientes, lo cual puede incluir el desarrollo de nuevos productos o servicios, la mejora de la experiencia del cliente, o la innovación en los métodos de trabajo.

2.2.12 Importancia de la gestión por procesos

La gestión por procesos juega un papel crucial al permitir que las empresas organicen de manera eficiente sus funciones internas, lo que les facilita identificar y responder adecuadamente a las necesidades de sus clientes externos. Este enfoque no solo ayuda a organizar las tareas de las distintas áreas, sino que también posibilita la identificación y el diseño de los procesos y procedimientos más adecuados para cada una de ellas. Al aplicar correctamente la administración basada por procesos, se puede alcanzar una mayor eficiencia operativa, lo que resulta en un incremento de la producción general de la empresa. Este aumento de la producción no solo mejora el rendimiento, sino que también facilita la disminución de los costos operativos, minimizando al mismo tiempo la ocurrencia de errores y la exposición a riesgos innecesarios.



Además, la correcta puesta en marcha de la gestión por procesos fomenta buenas prácticas en la gestión financiera de la empresa, garantizando que los recursos sean empleados de manera más efectiva y eficiente. Al tener una visión clara de cómo se están gestionando los procesos, la empresa puede tomar decisiones informadas y estratégicas que contribuyan a la mejora continua. También ofrece una perspectiva integral sobre el estado actual de la organización, permitiendo que los directivos y gestores puedan evaluar si se están cumpliendo los objetivos planteados y, en caso contrario, tomar las medidas correctivas necesarias para alinear los esfuerzos con las metas establecidas.

2.2.13 Pasos para implementar una gestión por procesos

La instauración de una dirección por procesos efectiva se estructura en seis pasos clave que ayudan a mejoría de procesos de la organización, desde la identificación de problemas hasta la ejecución de las acciones correctivas necesarias. A continuación, se describen estos pasos:

- Paso 1: Identificación de los problemas

El primer paso se centra en establecer una definición clara y precisa de los problemas relacionados con la calidad y la productividad. Es fundamental desde el inicio que la empresa logre una visión coherente y detallada de los problemas que necesita abordar para garantizar una mejora continua y sostenible.

- Paso 2: Cuantificación y subdivisión del problema

Una vez identificado el problema general, el siguiente paso consiste en cuantificarlo y descomponerlo en partes más manejables. Esto implica analizar el problema de manera más detallada para descubrir si existen subproblemas derivados que también requieren atención y cómo estos pueden ser tratados de manera más eficaz.



- **Paso 3: Análisis de causas raíces específicas**

Este paso tiene como objetivo identificar las causas fundamentales del problema. Al localizar y abordar las causas subyacentes, se puede evitar que el problema se repita en el futuro. Este análisis profundo es crucial para asegurar que las soluciones sean duraderas y efectivas.

- **Paso 4: Establecimiento del nivel de desempeño exigido**

Aquí, se debe definir claramente el nivel de rendimiento que se espera alcanzar en el proceso. Además, se deben establecer metas concretas y alcanzables que guiarán a la organización en su progreso hacia la mejora de los procesos y la solución de los problemas identificados.

- **Paso 5: Diseño y programación de soluciones**

En este paso, se desarrolla un plan detallado para implementar las soluciones necesarias. Estas soluciones deben tratar las causas raíz de los problemas identificados y deben diseñarse de tal manera que contribuyan a la mejora del rendimiento general de la empresa. La programación de estas soluciones debe ser meticulosa y considerar todos los aspectos necesarios para su correcta implementación.

- **Paso 6: Implantación de soluciones**

Una vez diseñadas las soluciones, es fundamental llevar a cabo su implementación de manera estructurada. Este paso incluye varias actividades importantes:

- Validar la efectividad de las soluciones: Es necesario realizar pruebas para verificar que las soluciones sean efectivas y, si es necesario, ajustar los enfoques.
- Asegurarse de que las soluciones sean comprendidas e implementadas correctamente: Es importante que todos los integrantes de la organización comprendan de manera clara las soluciones propuestas y las apliquen de manera coherente.



- Verificación de los valores de desempeño: Se debe evaluar el impacto de las soluciones implementadas mediante el seguimiento de los indicadores de desempeño, asegurando que los resultados deseados se estén alcanzando.
- Activación de una experiencia piloto (si es necesario): En caso de ser necesario, se puede iniciar con una prueba piloto de las soluciones en un entorno controlado, lo que permitirá evaluar su efectividad antes de su implementación completa en la organización.

2.2.14 Requisitos para realizar una gestión por procesos

De acuerdo con la Norma ISO9001 (2008), para permitir que una sociedad tenga que llevar a cabo una gestión eficaz basada en procesos, es necesario cumplir con una serie de pasos que garanticen la correcta implementación y el funcionamiento del sistema de administración. Los requisitos clave que deben seguirse son los siguientes:

- Identificación de los procesos necesarios: El primer paso consiste en identificar los procesos que son fundamentales para el Sistema de Gestión de Calidad y determinar cómo deben ser aplicados a lo largo de toda la organización. Este paso es esencial para cimentar una base robusta sobre la cual se construirá el sistema de gestión.
- Determinación de la secuencia e interacción de los procesos: Es crucial no solo identificar los procesos individuales, sino también comprender cómo se relacionan entre sí. Determinar la secuencia y la interacción entre los procesos permite confirmar que todos los sectores de la organización trabajen de manera armoniosa, optimizando los flujos de trabajo y reduciendo posibles puntos de fricción.
- Establecimiento De directrices y procedimientos para la operación y supervisión de los procesos: Para garantizar que los procesos sean eficaces, es necesario definir criterios claros y métodos de control que aseguren tanto el correcto funcionamiento



como la supervisión continua de los procesos. Esto permite detectar áreas de mejora y asegura que los procesos se mantengan alineados con los objetivos organizacionales.

- Aseguramiento de la disponibilidad de recursos e información: Es fundamental garantizar que la organización cuente con los recursos necesarios (como personal, tecnología y materiales) y la información adecuada para asistir en la operación y seguimiento de los procesos. Sin estos recursos e información, la gestión por procesos no sería efectiva.
- Monitoreo, medición y evaluativa de los procesos: Una vez implementados, los procesos deben ser constantemente monitoreados, medidos y analizados. Esto posibilita a la sociedad evaluar el desempeño de sus procesos y detectar cualquier desviación de los resultados esperados. La medición es clave para la mejora continua y el ajuste de estrategias cuando sea necesario.
- Implementación de acciones correctivas y de mejora continua: Finalmente, la organización debe tomar medidas correctivas para abordar cualquier desviación o problema identificado durante el monitoreo de los procesos. Además, se debe fomentar la mejora continua, lo que implica llevar a cabo la implementación de acciones orientadas a optimizar los procesos a lo largo del tiempo y garantizar que se alcancen los resultados planificados.

2.2.15 Ventajas de la gestión por procesos

Los beneficios que una organización puede obtener al desplegar un sistema de administración centrada en procesos son diversos y significativos. En primer lugar, este enfoque facilita el cumplimiento de los objetivos estratégicos a largo plazo de la organización, asegurando que las metas estén alineadas con los procesos operativos que se



gestionan y mejoran continuamente. Además, provee una perspectiva clara y actualizada del estado de la sociedad, lo que permite identificar con facilidad los procesos críticos. Una vez detectados, estos procesos pueden ser evaluados y mejorados progresivamente a lo largo del tiempo, lo que favorece a una administración más eficaz y efectiva.

Otra ventaja destacada por los autores es que la administración centrada por procesos ayuda a enfocar los esfuerzos de la sociedad en la satisfacción de los requisitos del cliente, un aspecto que también está claramente definido en la norma ISO 9001. Al centrarse en los procesos que impactan directamente en lo que respecta a la experiencia del cliente, las empresas tienen la capacidad de asegurar que sus productos y servicios cumplan con las expectativas y necesidades del mercado, lo que, como resultado, mejora la lealtad y satisfacción del cliente.

Además, la gestión por procesos permite realizar un control detallado, medición y evaluación constante del desempeño de los procesos dentro de la organización. Esta capacidad de monitorear los resultados y la efectividad de las operaciones no solo mejora la capacidad de tomar decisiones informadas, sino que también permite identificar áreas de mejora y establecer planes para optimizar los procesos. Como resultado, se favorece la mejora continua, un aspecto esencial para mantener la competitividad y la calidad a lo largo del tiempo.

2.2.16 Productividad Laboral

Se puede entender como el resultado de la combinación entre el tiempo invertido en una tarea y la eficiencia con la que se lleva a cabo dicha tarea. Sin embargo, es importante destacar que las personas que producen más no necesariamente son aquellas que dedican la mayor cantidad de tiempo a sus actividades. De hecho, aquellas que logran obtener los mejores resultados suelen ser las que son capaces de concentrar su energía y atención de



manera intensa en un objetivo específico. Es decir, la productividad no está directamente relacionada con la cantidad de tiempo, sino con la calidad de la concentración y el enfoque mental hacia la tarea que se está ejecutando. Además, para optimizar la eficiencia, es crucial gestionar y minimizar cualquier posible factor que cause desviaciones o distracciones en el proceso de trabajo (Mir, 2018).

2.2.17 Productividad

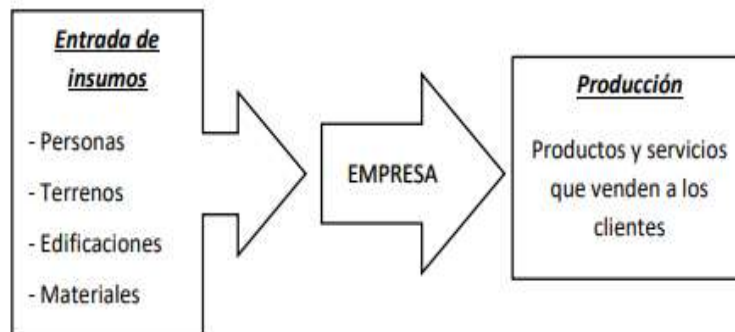
Puede definirse como la relación entre los recursos utilizados y los bienes producidos. Este concepto refleja la operatividad de un sistema y se calcula mediante la comparación de los resultados obtenidos (productos o servicios generados) con los insumos o recursos requeridos para producirlos. En términos simples, la productividad mide cuán eficazmente una organización utiliza sus recursos para generar output, lo que proporciona una visión clara de su rendimiento y eficiencia operativa. (Carro y Gonzáles, 2012, p. 1).

$$Productividad = \frac{Salidas}{Entradas}$$

La productividad actúa como un indicador clave de la efectividad con la que los recursos son innovados para incrementar el valor de los bienes y servicios elaborados. Para alcanzar este objetivo, una estrategia recomendable es la incrementación de la producción sin alterar los volúmenes de insumos ni modificar los procesos de producción. En otras palabras, se busca incrementar las ventas y la producción manteniendo constantes los recursos y métodos empleados (Mileman y Sibanda, 2016).

Figura 6

Participantes en la Productividad



Nota. Adaptación (Mileman & Sibanda, 2016)

Cuando se aborda el concepto de producción desde el punto de vista de una configuración estratégica de la organización, se hace referencia a la capacidad de generar productos o servicios de manera sobresaliente, con el objetivo de lograr la plena satisfacción del cliente, mientras se optimiza el uso de todos los recursos disponibles. La productividad no solo se entiende como una evaluación de la cuantía de bienes producidos, sino que también funciona como una métrica integral que evalúa el aprovechamiento de los recursos para alcanzar los resultados deseados. Este enfoque toma en cuenta aspectos como la calidad, la productividad, la cantidad y la correspondencia entre la calidad y la productividad. Solo al considerar estos factores de manera conjunta es posible agregar un valor significativo a la producción, garantizando no solo que se produzca más, sino que se produzca mejor (García, 2011, p. 81).

Además, dado que el capital humano es un componente crucial en el proceso productivo, es esencial que exista una relación sólida y colaborativa entre la organización y sus empleados. Mantener altos niveles de comunicación horizontal dentro de la empresa permite acceder a información valiosa que los trabajadores pueden aportar. Esto se debe a que los empleados a menudo poseen conocimientos y perspectivas importantes que pueden

contribuir significativamente a la mejora de la productividad o a la reducción de costos. A través de sus sugerencias y aportes, que frecuentemente surgen en el día a día laboral, se pueden identificar oportunidades clave para mejorar procesos y optimizar recursos, lo que demuestra la importancia de involucrar al personal en la gestión de la productividad (García, 2011, p. 82).

2.2.18 Factores de mejoramiento de la productividad

Los factores que influyen en la productividad se dividen en dos categorías principales: internos y externos. Los factores externos están más allá del control directo de la organización, ya que son provocados por fuerzas competitivas y tendencias del mercado que operan de manera intencional. Por otro lado, los factores internos son aquellos que están directamente bajo el control de la organización y produce un impacto relevante en su fuerza laboral. Estos factores pueden agruparse en dos tipos: tangibles o físicos y factores intangibles o subjetivos. (Campos, 2014, p. 18)

A. Factores Duros

Los factores "duros" se refieren a aquellos elementos tangibles que impactan directamente en el potencial de mejora de la productividad. Estos incluyen componentes y sistemas, así como recursos como la energía, los materiales, la tecnología, las plantas y los equipos utilizados en la producción. (Campos, 2014)

Producto: El producto es un factor dinámico que evoluciona constantemente, ya que está condicionado por las especificaciones y demandas del cliente. La satisfacción del cliente, por lo tanto, se convierte en un indicador clave de la productividad. Según Fuentes (2012, p. 35), a medida que el volumen de producción aumenta, las economías de escala y la relatividad beneficio-costos fortalecen considerablemente. Esto se consigue potenciando



los beneficios mientras se mantienen constantes los costos, lo que permite obtener un mejor rendimiento económico sin necesidad de incrementar los gastos asociados.

Planta y Equipo: La organización debe centrarse en mejorar la productividad mediante la correcta gestión de la infraestructura, lo que incluye un mantenimiento adecuado y puntual de los equipos. Esto implica identificar a tiempo posibles defectos en los equipos para implementar acciones correctivas, asegurando así el funcionamiento óptimo de las instalaciones y reduciendo al mínimo las interrupciones en la producción. Reátegui (2016, p. 24) sugiere que los procesos pueden mejorarse considerando aspectos como el costo, la fabricación interna de equipos, el mantenimiento, las inversiones, la antigüedad de los equipos, la expansión de la capacidad de producción y la modernización de los sistemas.

Tecnología: En el contexto actual, la tecnología se ha convertido en un factor fundamental para conservar una ventaja competitiva en el mercado. El avance tecnológico, especialmente en áreas como la mejora de la tecnología de la información, la automatización de procesos y la implementación de nuevas estrategias de marketing, es crucial para mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la organización (Fuentes, 2012, p. 35). La adopción de tecnología avanzada permite a las empresas mantenerse relevantes y eficaces frente a las demandas del mercado.

Materiales y Energía: La rentabilidad en la utilización de materiales y energía es un factor clave para mejorar la productividad. El objetivo es reducir el consumo de recursos como energía y materias primas, sin sacrificar los niveles de producción. Según Fuentes (2012, p. 36), esto implica lograr una gestión eficiente de los materiales, controlando los residuos y gestionando los excedentes de manera efectiva. Reátegui (2016, p. 25) resalta que la mejora de la calidad del producto también depende de la utilización rentable de los insumos, lo que contribuye directamente a optimizar los recursos y reducir los costos de producción.



B. Factores Blandos

Para optimizar la productividad, también es esencial ajustar ciertos parámetros más intangibles que influyen directamente en el rendimiento organizacional. Estos factores, aunque menos tangibles que los "duros", tienen una repercusión notable en la efectividad y la eficiencia del trabajo dentro de la organización.

Persona: El factor humano es uno de los elementos más determinantes para mejorar la productividad en cualquier organización. Esto se debe a que cada empresa está constituida por personas que ocupan diversos puestos y desempeñan funciones específicas. Para fomentar la cooperación y participación dentro de la empresa, es fundamental tener en cuenta elementos como la motivación, que pueden ser modificados para mejorar el rendimiento. Según Prokopenko (1989), el comportamiento humano es un requisito imprescindible para el éxito en los esfuerzos destinados a aumentar la productividad. El autor destaca que los incentivos materiales, tales como aumentos salariales o recompensas por un desempeño superior, deben ser acompañados por programas de formación adecuados, especialmente en áreas clave como la seguridad laboral. Estas medidas ayudan a desarrollar un espacio en el que los empleados se perciban reconocidos y valorados, lo cual contribuye directamente a su compromiso y, en consecuencia, a la mejora en la productividad. La implementación efectiva de estructuras de incentivos desarrolladas y gestionadas por la dirección general, según Prokopenko (1989), un impacto positivo en la productividad de forma continua (p. 14).

Organización y Sistema: Para lograr y mantener altos niveles de productividad, es fundamental que la organización esté alineada con las demandas del mercado competitivo. La organización debe ser flexible y capaz de adaptarse a cambios rápidamente. Prokopenko (1989) señala que varias organizaciones experimentan bajos niveles de productividad debido a la rigidez de sus destrezas de gestión. Para mejorar esta situación, es necesario incorporar



nuevos miembros en la fuerza laboral que cuenten con las competencias adecuadas para manejar los avances tecnológicos y, a la vez, adoptar un enfoque de gestión que fomente la adaptabilidad. Además, una comunicación efectiva a lo largo de todos los niveles jerárquicos de la organización es clave para garantizar que todos los miembros trabajen de manera sincronizada hacia un objetivo común.

Método de Trabajo: La productividad de una empresa también está estrechamente vinculada con los métodos de trabajo empleados, tanto en las tareas manuales como en las intermedias. Prokopenko (1989) subraya la importancia de considerar y refinar continuamente los métodos de trabajo utilizados en la organización. Este refinamiento puede lograrse mediante la realización de análisis regulares para valorar la eficacia de los métodos empleados, lo que permite identificar tareas innecesarias o redundantes que podrían eliminarse para valorar la eficiencia del proceso. La optimización de los métodos de trabajo es una tarea constante que se puede realizar con la ayuda de herramientas como La capacitación en profesiones, la ingeniería industrial y la evaluación del trabajo, las cuales contribuyen a la mejora continua de los métodos utilizados por la organización.

Estilos de Dirección: El estilo de dirección también cumple una función esencial en la optimización de la productividad. Este factor se refiere a la responsabilidad jerárquica de los líderes para velar por el aprovechamiento eficiente de los recursos bajo su gestión. Los directivos deben facilitar la consecución de las metas establecidas para la organización, asegurándose de que los recursos, tanto humanos como materiales, se utilicen de la manera más efectiva posible. Según Loza (2017, p. 49), un buen estilo de dirección implica no solo la toma de decisiones estratégicas, sino también la capacidad de motivar y guiar al equipo hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.2.19 Medición de la productividad

- a) **Eficiencia:** Este indicador mide la relatividad entre los recursos realmente utilizados y los recursos que se habían planificado para su uso. Se evalúa observando cuán bien se utilizan los recursos a través de un periodo determinado específico en un proceso de producción determinado. La eficiencia busca alcanzar la excelencia en la ejecución de las tareas, lo que implica un uso óptimo de los recursos sin desperdicios. En términos simples, la eficiencia refleja cuán bien se gestionan los insumos en relación con los productos generados (García, 2011, p. 19).

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Producción Obtenida}}{\text{Entrada de la materia prima}}$$

- b) **Eficacia:** Este indicador mide el grado en que se alcanzan los objetivos establecidos por la empresa, comparando los productos obtenidos con las metas previamente fijadas. La eficacia se refiere a qué tan bien se cumplen los fines propuestos y, por lo tanto, refleja el resultado óptimo en la producción de un determinado bien. En esencia, la eficacia evalúa si los productos generados cumplen con los objetivos esperados (García, 2011, p. 21).

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Productos Logrados}}{\text{Meta}}$$

- c) **Efectividad:** Este concepto se deriva de la combinación de la eficiencia y la eficacia. La efectividad mide hasta qué grado una organización tiene la capacidad de alcanzar los resultados deseados, considerando todos los factores de la cadena de producción. Esta métrica tiene en cuenta tanto la cantidad y calidad de los productos como la



optimización de los recursos y procesos a lo largo de la producción. La efectividad es, por tanto, un indicador de la capacidad general de una organización para alcanzar sus metas de manera óptima (García, 2011, p. 23).

2.3 MARCO CONCEPTUAL.

2.3.1 Proceso

Un proceso se entiende como cualquier actividad que emplea recursos con el propósito de transformar insumos o elementos iniciales en resultados específicos. Su objetivo es generar un valor adicional que beneficie al cliente, asegurando que cada paso contribuye a la mejora del producto o servicio final.

2.3.2 Gestión

La gestión se refiere al acto de asumir la responsabilidad de los diversos procesos dentro de una organización para cumplir con un objetivo determinado en un plazo establecido. Este proceso debe llevarse a cabo dentro de los márgenes de costos previamente fijados, considerando las estrategias organizacionales y el entorno competitivo en el que se desarrolla la empresa.

2.3.3 Gestión por procesos

La Gestión por Procesos proporciona una visión integral de todas las actividades que se realizan dentro de una organización. Su objetivo es garantizar una interacción efectiva con los clientes, lo que a su vez mejora la calidad, la eficiencia y la efectividad de los productos o servicios ofrecidos, contribuyendo a un mejor desempeño organizacional.



2.3.4 Productividad

La productividad se define como la relación entre la cantidad de productos o resultados obtenidos dentro de un sistema productivo y la cantidad de recursos utilizados para alcanzar esos resultados. Este indicador refleja la eficiencia con la que se utilizan los recursos disponibles para generar producción.

2.3.5 Eficacia

La eficacia mide el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos, es decir, la relatividad entre los resultados conseguidos y los resultados que se habían anticipado o planeado. Representa, por tanto, la capacidad de una organización para alcanzar las metas propuestas, sin importar los recursos empleados.

2.3.6 Eficiencia

La eficiencia está relacionada con la utilización de los recursos para la entrega de un producto o servicio. Va más allá de simplemente cumplir con los objetivos; también se refiere a la habilidad para alcanzar dichos logros de objetivos empleando los recursos de manera eficiente posibles, con un enfoque claro en reducir los costos de producción mientras se mantiene la calidad.



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

El diseño de la investigación se refiere al marco estratégico o plan detallado que se establece para recolectar la información requerida, con la finalidad de analizarla de manera adecuada y proporcionar respuestas eficaces a la pregunta de investigación. Este proceso requiere seguir una serie de pasos metódicos y organizados que aseguren la obtención de datos relevantes y útiles. En consecuencia, es fundamental que la investigación siga estos procedimientos sistemáticos para garantizar que los resultados obtenidos sean significativos y aporten valor al estudio (Hernandez & Baptista, 2018).

En la investigación tiene un diseño **pre experimental**, ya que realizara un estudio del cómo es el comportamiento de la productividad antes y un después en la gestión por procesos.

3.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.

De acuerdo con (Hernandez & Baptista, 2018, pág. 92), lo cuantitativo se vincula estrechamente con el uso de técnicas matemáticas. Este tipo de investigación implica la aplicación de metodologías matemáticas que permiten examinar supuestos específicos.

Estos supuestos son evaluados con rigor mediante un proceso que valida su fiabilidad y precisión.

La metodología seleccionada para este estudio sigue un enfoque cuantitativo, que tiene como objetivo proporcionar datos a través de un modelo estructurado y claro. El propósito central del estudio es presentar información obtenida de un conjunto de observaciones sistemáticas y descriptivas. Estas observaciones son analizadas dentro del contexto en el que se realizaron, con el fin de ofrecer un análisis detallado que permita generar ideas y una comprensión profunda del fenómeno estudiado.

3.3 NIVEL Y TIPO DE LA INVESTIGACIÓN.

3.3.1 Nivel de la investigación.

Según lo señalado por Hernández y Baptista (2018), las investigaciones explicativas van más allá de las simples descripciones superficiales y conceptuales. Esta clase de investigación pone su principal atención en desentrañar las causas y los mecanismos que subyacen a los fenómenos observados, buscando comprender de manera más profunda los factores que originan ciertos eventos o comportamientos.

En el contexto de este estudio, se considera que el nivel de investigación es explicativo, ya que aborda aspectos más complejos que requieren un análisis detallado, que incluye la realización de visitas técnicas, la programación adecuada y la descripción precisa de los procesos investigados. Este enfoque exige un nivel moderado de estudio, lo que implica el uso de herramientas como hojas de datos y programas informáticos, los cuales facilitan la interpretación y el análisis adecuado de los resultados obtenidos.



3.3.2 *Tipo de la investigación.*

De acuerdo con Arias (2020), la aplicada se genera a partir de las formas más fundamentales de investigación, es decir, de aquellas que buscan generar conocimiento en su forma más pura. Las teorías fundamentales, en este sentido, sirven como la base sobre la cual se abordan problemas concretos y prácticos. Esta investigación tiene como objetivo principal la resolución de problemas reales mediante la aplicación de estas teorías, lo que permite generar descubrimientos y encontrar soluciones viables a los desafíos planteados (p. 43).

La investigación presentada en esta tesis se clasifica como descriptivo-aplicada, ya que se centra en identificar los problemas existentes dentro de la empresa de calzado. En lugar de enfocarse únicamente en la teoría, este tipo de investigación busca proporcionar una comprensión clara de los problemas prácticos que enfrenta la empresa, con el fin de aplicar soluciones concretas y efectivas basadas en el estudio y la exposición de las condiciones actuales.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.

3.4.1 *Población*

El término "universo" o "población" hace referencia a un conjunto de elementos que comparten características similares y de los cuales se recopilan datos para el estudio. Este grupo no necesariamente debe estar compuesto solo por personas; puede incluir cualquier conjunto de unidades que tengan atributos comunes que sean relevantes para la investigación (Hernandez & Baptista, 2018).

En este caso particular, la población de la investigación estará integrada por el proceso de producción de la empresa de calzado Llanos, ubicada en la ciudad de Juliaca. Es decir, se centrará en analizar los distintos aspectos relacionados con la producción de esta

empresa, considerando todos los elementos del proceso que contribuyen a la fabricación de los productos, con el fin de obtener datos que permitan una comprensión más profunda de los factores involucrados en su operación.

3.4.2 Muestra.

Es un segmento particular de una población ampliamente grande, seleccionado de manera deliberada con el fin de hacer más eficiente la recolección de datos que puedan ofrecer una representación precisa del conjunto total. Es crucial que esta muestra esté bien delimitada desde el principio y cuente con características que reflejen de manera fiel las de la población a la que se quiere extrapolar los resultados. Esto asegura que los datos obtenidos sean representativos y útiles para el análisis general de la población (Hernandez & Baptista, 2018).

En este estudio, la muestra estará constituida por el proceso de producción de la empresa de calzado Llanos, así como por los 21 trabajadores que forman parte de esta compañía ubicada en la ciudad de Juliaca. Estos elementos han sido seleccionados para permitir una observación detallada y específica de los aspectos relevantes del proceso productivo y las condiciones laborales dentro de la empresa.

3.5 DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD BASE DE LA INVESTIGACIÓN.

En las siguientes líneas se desarrollará todos los datos generales de la empresa de calzados Llanos de la ciudad de Juliaca.

3.5.1 Datos generales de la empresa.

a) Información de la empresa.

- **Ruc:** 10024140674
- **Razón Social:** CALZADOS LLANOS



- **Nombre Comercial:** Calzados Llanos
- **Tipo Empresa:** Persona Natural con Negocio
- **Actividades comerciales:**
 - Fabricación de calzados
 - Venta al por mayor y menor en productos textiles, prendas de vestir y calzados
- **Ciiu:** 46270
- **Dirección Legal:** Jr. Vista Alegre N° 601
- **Urbanización:** 9 de Octubre
- **Distrito:** Juliaca
- **Provincia:** San Román
- **Departamento:** Puno

b) Estructura organizacional de la empresa.

La estructura organizativa de la empresa de calzado Llanos está compuesta por varios roles clave que aseguran el buen funcionamiento y la gestión eficiente de las operaciones. Esta incluye al gerente general, quien tiene la responsabilidad de supervisar y tomar decisiones estratégicas para toda la empresa. Además, se encuentra el coordinador de producción, encargado de planificar y controlar todo lo relacionado con el proceso de fabricación. A su vez, el departamento de contabilidad maneja los aspectos financieros de la empresa, mientras que el área de logística y ventas se ocupa de la distribución de los productos y la gestión de las relaciones comerciales. También forma parte de la estructura el almacén, que se encarga de la gestión de inventarios y almacenamiento de productos, así como el jefe de producción, responsable de la supervisión directa de la planta productiva. Por último, se incluye el auxiliar contable, quien apoya en la gestión de los registros financieros y contables. Todos estos roles trabajan de manera coordinada para garantizar la eficiencia operativa de la empresa.

Figura 7*Organigrama de la empresa**Nota.* Elaboración Propia.

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.6.1 *Técnicas de la Investigación*

Una "técnica" hace referencia a un enfoque o método específico utilizado para recopilar información en un estudio (Arias, 2019, p. 85). A continuación, se detallan los métodos seleccionados y aplicados en la elaboración de esta investigación:

- **Observación Directa:** Esta técnica se emplea con el objetivo de observar de primera mano los posibles errores que ocurren durante los procesos de producción en la empresa de calzado Llanos. La observación directa permite identificar deficiencias en tiempo real, lo que facilita la recopilación de datos precisos sobre las fallas en la operación.
- **Análisis Documentario:** Esta técnica se utiliza para examinar y documentar los errores detectados en los procesos de producción de la empresa. A través de un análisis exhaustivo de los registros y documentos relacionados con la producción, se puede identificar patrones de error, lo que permite realizar un seguimiento detallado de las áreas que requieren atención.



- Encuesta: Se aplicará una encuesta a los empleados de la empresa de calzado Llanos con el fin de conocer su perspectiva sobre el comportamiento y la efectividad del modelo de gestión por procesos implementado en la organización. Esta herramienta proporcionará información valiosa sobre cómo los trabajadores perciben el sistema de gestión y su impacto en los procesos productivos.

3.6.2 *Instrumentos de la investigación.*

Los instrumentos de investigación se refieren a los medios, ya sean tangibles o intangibles, que los investigadores utilizan para recolectar información relevante para su estudio (Arias, 2019, p. 85). A continuación, se detallan los instrumentos empleados en este trabajo:

- ❖ Cuestionario: Este instrumento tiene como objetivo principal recoger las opiniones de los empleados respecto a la puesta en marcha de un modelo de gestión centrado en procesos. El cuestionario permite obtener información directa, clara y específica acerca de las percepciones de los trabajadores sobre el impacto y la efectividad del modelo en su entorno laboral.
- ❖ Hojas de Llenado: Este instrumento se utiliza para registrar observaciones durante el proceso de fabricación de los calzados. Las hojas de llenado sirven para tomar notas detalladas sobre el proceso de producción y registrar cómo ha influido la implementación del modelo de gestión por procesos en la eficiencia y la organización dentro de la empresa de calzado Llanos.
- ❖ Formato de Control: El propósito de este formato es hacer un seguimiento y control del proceso de producción después de la introducción del modelo de gestión por procesos. Este instrumento se usa para monitorear el rendimiento del proceso de producción en la industria de calzado Llanos, específicamente en la ciudad de



Juliaca, evaluando cómo el nuevo sistema de gestión ha afectado su operación y eficiencia.

3.7 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

3.7.1 Validación de los instrumentos.

En un sentido amplio, el proceso de validación se refiere a la precisión con la cual un instrumento de medición refleja el valor real de la variable que se está evaluando. Esto implica asegurar que los instrumentos utilizados para recopilar datos sean capaces de proporcionar resultados fiables y representativos de la realidad que se estudia. Para garantizar la fiabilidad de los datos obtenidos, se contará con la opinión de tres expertos, quienes se encargarán de evaluar y validar los instrumentos utilizados en el estudio. Estos expertos aportarán su experiencia para garantizar que los instrumentos sean apropiados y efectivos con el fin de recolectar datos dentro del ámbito específico de la investigación.

Tabla 2

Validación del instrumento.

N.º	Experto	Validez	Decisión
N1	Especialista 1	4.6	Adecuado.
N2	Especialista 2	4.6	Adecuado.
N3	Especialista 3	4.7	Adecuado.

3.7.2 Confiabilidad de los instrumentos.

La confiabilidad de los instrumentos usados en una investigación se determina principalmente por su capacidad de ser aplicados de manera efectiva en el contexto del estudio, lo cual puede variar dependiendo de las características particulares de cada investigación, así como por la información proporcionada en las fichas técnicas

correspondientes a cada herramienta. Según Hernández y Baptista (2018), la confiabilidad se define como el nivel en el que los resultados obtenidos por un instrumento son consistentes y pueden ser medidos de manera precisa (p. 200). Para asegurar la exactitud y consistencia de los datos, se llevó a cabo una prueba estadística que permitió verificar la fiabilidad de los resultados obtenidos mediante los instrumentos utilizados en la investigación. Esta verificación estadística fue crucial para garantizar que los instrumentos fueran capaces de generar datos coherentes y replicables.

3.8 PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

A continuación, se presentará la secuencia detallada del desarrollo de la investigación, comenzando con la recolección de la información necesaria y culminando con la implementación del modelo de administración centrado por procesos en la empresa de calzados Llanos, ubicada en la ciudad de Juliaca. Cada fase del proceso será cuidadosamente explicada para ilustrar cómo se llevará a cabo este estudio y los pasos que se seguirán para mejorar la eficiencia operativa de la empresa mediante el enfoque de gestión por procesos.

3.8.1 *Desarrollo del plan de investigación.*

- **FASE I.** Antes de proceder con la implementación del modelo de gestión enfocado en procesos, se efectuará a cabo un estudio completo de la situación actual de la empresa de calzado Llanos. Este análisis inicial permitirá entender los aspectos clave de la operación de la empresa y establecer una línea de base para la implementación del nuevo modelo.
- **Fase I.1 Revisión Bibliográfica:** En esta etapa inicial, se procederá a la recopilación de información relevante tanto sobre la empresa como sobre fuentes bibliográficas que ofrezcan un contexto adecuado para evaluar la situación de la empresa de calzado Llanos. Este proceso permitirá obtener una comprensión profunda del



entorno en el que opera la empresa y las mejores prácticas en gestión de procesos aplicables al caso.

- Fase I.2 Entrevista con el Gerente General de la Empresa: Durante esta fase, se realizará una entrevista con el Gerente General de la empresa, con el propósito de compartir y discutir los hallazgos iniciales relacionados con el análisis de la situación actual de la organización. El objetivo principal de este encuentro será presentar una visión detallada de los problemas detectados en el funcionamiento de la empresa y, a partir de este análisis, presentar una propuesta para optimizar la gestión. Esta propuesta se centrará en la ejecución de un modelo de administración centrada por procesos, diseñado específicamente para la mejoría de la eficiencia operativa y los resultados generales de la empresa. La finalidad es establecer un enfoque estructurado y efectivo que permita a la organización alcanzar un desempeño más alto y lograr sus metas de manera más eficaz.
- Fase I.3 Revisión en el lugar de la situación actual de la empresa: Durante esta fase, se realizará un estudio detallado de la situación operativa de la empresa. Para ello, se llevará a cabo un análisis de tiempos con el fin de determinar el tiempo estándar requerido para cada subprocesso dentro de la cadena de producción. Además, se evaluará el estado de las diferentes áreas de trabajo, identificando posibles áreas de mejora en la organización del espacio y en los procedimientos utilizados. Este estudio proporcionará una visión clara de los procesos actuales y servirá como base para las mejoras propuestas.
- **FASE II. Etapa de desarrollo e implementación de la gestión por procesos:**
Después de haber analizado y evaluado a fondo la situación actual de la empresa de calzado Llanos, y con los resultados obtenidos de la fase anterior, se pasará a la fase



de desarrollo e implementación de un modelo de gestión por procesos. Este modelo está diseñado con el fin de optimizar las operaciones de la empresa y mejorar su rendimiento general. A través de este enfoque estructurado, se buscará transformar los procesos existentes para alcanzar una mayor eficiencia y efectividad en todas las áreas operativas, lo que contribuirá al logro de los objetivos organizacionales.

- Fase II.1: Elementos tomados en cuenta para el desarrollo de un modelo de gestión por procesos: En los últimos años, ha sido común discutir en diversos sectores, tanto públicos como privados, sobre la implementación práctica de la gestión por procesos. Este modelo implica un cambio significativo en la estructura organizacional, pasando de un enfoque basado en áreas o funciones específicas a un enfoque mucho más ágil y centrado en procesos. En este enfoque, los procesos operativos se desempeñan como representaciones abarcadoras que abarcan diversas funciones y áreas, buscando en última instancia generar valor para el cliente. Así, se mejora la interacción entre los distintos departamentos e individuos dentro de la organización. No obstante, la implementación exitosa de la Gestión por Procesos puede verse obstaculizada cuando no se desarrollan adecuadamente las etapas fundamentales de este enfoque metodológico, lo que puede llevar a que los esfuerzos se vean incompletos o se realicen de forma parcial.

- FASE II.2 Liderazgo y compromiso de la alta dirección: El factor más crucial en la ejecución de la gestión por procesos es el apoyo firme y constante por parte de la alta dirección de la organización. Los directivos y gerentes deben ser los principales impulsores del proceso de transformación. Este compromiso debe manifestarse en diversas acciones, como:



- ✓ Comunicar de manera clara a todos los miembros de la organización la importancia y la urgencia del cambio hacia un modelo basado en la gestión de procesos.
 - ✓ Participar activamente en cada fase de la implementación, respondiendo de manera rápida y eficiente a las necesidades de toma de decisiones.
 - ✓ Gestionar y asignar los recursos indispensables para realizar el proceso de transición de forma efectiva.
 - ✓ Asegurar que aquellos que se muestran reticentes al cambio comprendan y se alineen con el nuevo enfoque de gestión.
 - ✓ Mostrar un sentido de urgencia constante para que el proceso de cambio se perciba como inminente y esencial.
- FASE II.3 Creación de instrumentos con un lenguaje accesible y directo: Para que la ejecución de la administración centrado por procesos sea exitosa, es fundamental emplear herramientas metodológicas que permitan definir y estructurar claramente los procesos dentro de la organización. Entre estos instrumentos se incluyen mapas de procesos, fichas de caracterización, diagramas de flujo y procedimientos operativos, que sirven para establecer las bases de cómo se deben llevar a cabo las actividades en los distintos departamentos. Para asegurar que estos instrumentos sean efectivos, deben cumplir con ciertas características esenciales:
- ✓ Claridad y Simplicidad: Los instrumentos deben ser formulados de tal manera que sean fácilmente comprendidos por todos los miembros de la organización, no solo por los expertos en el área de procesos. La información debe presentarse de manera sencilla y directa, para que cualquier empleado,



sin importar su rol o nivel de conocimiento técnico, pueda interpretarla y aplicarla correctamente en su trabajo diario.

- ✓ Un solo lenguaje: Es crucial que todos los formatos, símbolos y documentos sean estandarizados, garantizando así que la comunicación dentro de la organización sea coherente y sin ambigüedades. Esto significa que se debe emplear un lenguaje único y consistente en todos los documentos y representaciones gráficas, lo que facilita la comprensión y evita malentendidos o confusión entre diferentes equipos y departamentos.
- ✓ Acceso amplio a la documentación: La información relacionada con los procedimientos debe estar disponible para todos los empleados, sin importar su ubicación o turno. Esto implica que los documentos y las guías deben ser fácilmente accesibles en todo momento, proporcionando a los empleados un recurso continuo que los oriente y los apoye en la realización de sus tareas diarias, independientemente de las circunstancias o del horario de trabajo. De esta manera, la documentación se convierte en una herramienta valiosa y siempre disponible para asegurar la correcta ejecución de los procesos organizacionales.

- FASE II.4 Involucramiento de Todos los Colaboradores: La gestión por procesos debe ser concebida como un esfuerzo conjunto que involucra a todos los miembros de la organización. Desde los altos directivos hasta el personal operativo, cada individuo tiene un papel fundamental en el éxito de la transformación. Para que este proceso sea efectivo, es necesario que todos estén plenamente comprometidos con el cambio. Este compromiso debe manifestarse de manera tangible a través de diversas acciones, tales como:



- ✓ Asegurar que todo el personal reciba una formación exhaustiva y adecuada sobre los principios y prácticas esenciales de la gestión por procesos, para que comprendan y apliquen correctamente los conceptos fundamentales.
 - ✓ Incluir al personal en actividades prácticas, como talleres de mapeo de procesos, donde los empleados puedan no solo aprender, sino también participar activamente en la identificación y desarrollo de los procedimientos, contribuyendo con sus experiencias y conocimientos.
 - ✓ Estimular la participación activa del personal en la generación de ideas y propuestas para optimizar los procesos y mejorar la eficiencia organizacional, promoviendo un ambiente de colaboración donde las ideas innovadoras sean bienvenidas.
 - ✓ Crear equipos interfuncionales, formados por miembros de diferentes departamentos, con el objetivo de fortalecer la colaboración entre las distintas áreas. Este enfoque permitirá desarrollar una mentalidad orientada a la consecución de metas comunes y a la mejora continua de los procesos en toda la organización.
 - ✓ Reconocer constantemente el valioso aporte de cada miembro del equipo, destacando su rol crucial en la ejecución exitosa de la administración centrado por procesos. Este reconocimiento refuerza la importancia de la colaboración y el esfuerzo conjunto, motivando a todos los empleados a mantener su compromiso y contribuir al éxito colectivo.
- FASE II.5 Alineamiento Estrategia – Procesos - Estructura: Para que la implementación de la gestión por procesos sea exitosa, es crucial que esté estrechamente vinculada con la estrategia global de la organización. Esto implica que



la empresa debe contar con una estrategia bien definida, y es esencial que todos los miembros de la sociedad entiendan plenamente esa estrategia y se comprometan a trabajar en su cumplimiento. En un entorno empresarial que está en constante cambio y evolución, es probable que las estrategias necesiten ajustes periódicos o incluso una revisión completa en algunos casos. No obstante, es importante tener presente que una organización que no posee una estrategia clara está navegando sin rumbo, lo que retrasa la toma de decisiones y el logro de sus objetivos. Además, la estructura organizacional debe ser compatible con los procesos que se desean implementar. Esto es especialmente relevante cuando se trata de las habilidades y competencias que deben cultivarse en cada puesto de trabajo, tales como la capacidad de colaboración entre equipos, la innovación constante y un enfoque decidido hacia la obtención de resultados concretos y medibles.

- FASE II.6 Tomar Conciencia que Todo esto requiere Tiempo: Es frecuente que, debido a la esperanza de obtener resultados rápidos, surja frustración cuando los cambios no se manifiestan de inmediato. Por esta razón, es crucial comprender que la ejecución de un sistema de administración centrada por procesos es un proceso progresivo que demanda tiempo. Durante este periodo, la organización debe tener la oportunidad de ganar experiencia, fortalecer sus capacidades y modificar su mentalidad de manera gradual. Es esencial que el avance sea continuo y alineado con los objetivos establecidos, manteniendo un enfoque firme y constante. La perseverancia es clave, y es necesario respaldar el proceso de cambio incluso cuando se presenten desafíos o dificultades a lo largo del camino.



- FASE II.7 Conseguir que la administración por procesos sea inherente a la estructura de la organización: Lo más crucial en la implementación de la gestión por procesos es su integración total dentro de la cultura de la organización. Este enfoque no debe ser tratado como una iniciativa puntual o transitoria, sino como un pilar fundamental que forme parte de las actividades cotidianas de la empresa.

Para ello, es necesario que tanto los empleados como los distintos departamentos asuman una actitud que promueva la colaboración, se enfoque en las necesidades del cliente y fomente la evaluación constante de los resultados alcanzados. Al adoptar esta mentalidad, la organización asegura que el cambio no solo sea superficial, sino que se convierta en una parte integral y permanente de su estructura.

Este proceso de transformación contribuirá a que la organización pueda sostener una estrategia robusta, generar valor de manera constante, alcanzar los objetivos planteados y, al mismo tiempo, mantenerse competitiva en un entorno de negocios en constante cambio.

- **FASE III: Implementación de gestión por procesos en Calzados Llanos**

- : El objetivo principal del desarrollo del modelo de gestión por procesos es crear un registro actualizado que sirva para gestionar eficientemente diversos procesos, como la emisión de notas de crédito, entre otros. Este modelo busca optimizar la forma en que se manejan los procedimientos internos dentro de la empresa, garantizando así una mayor organización y fluidez en las operaciones.

Para que la implementación de este modelo sea efectiva, es esencial asegurar la participación activa de todos los empleados involucrados, así como supervisar de manera constante y regular la ejecución de cada fase del proceso. Este esfuerzo

requiere una dedicación continua y un enfoque detallado para lograr una integración exitosa del modelo en la estructura organizacional.

El desarrollo completo del modelo de administración centrada por procesos será detallado en el Capítulo IV, en el cual se abordarán los objetivos específicos y las acciones implementadas en la empresa de calzado Llanos.

- **FASE IV: Percepción de los empleados que laboran en la empresa Llanos:** En esta etapa, se presentará cómo perciben los empleados de la empresa de calzado Llanos el impacto y los resultados de la implementación del modelo de administración centrada por procesos. Se recopilarán y analizarán las opiniones y actitudes del personal respecto a los cambios realizados en la organización.

Esta fase incluirá los resultados de una encuesta aplicada a los trabajadores, la cual proporcionará información valiosa sobre su perspectiva y cómo el modelo ha influido en su trabajo diario y en el ambiente organizacional. Los detalles y respuestas obtenidas de esta encuesta se mostrarán a continuación.

Tabla 3

Cuestionario elaborado sobre el desarrollo de un modelo de Gestión por Procesos

N°	Cuestionario	Rango	Rango	Rango	Rango	Rango
		1	2	3	4	5
1	¿Cuál es la calificación de la aplicación de desarrollo del modelo gestión por procesos en la empresa?					
2	¿Tras el desarrollo del modelo gestión por procesos, existe una incidencia en la productividad?					
3	¿Tras el desarrollo del moldeo de gestión por procesos la elaboración de calzados es más rápido?					



- 4 ¿Está satisfecho con el modelo de gestión por procesos en la empresa de calzados Llanos?
 - 5 ¿Tras el desarrollo del modelo gestión por procesos, la empresa permite sugerencias de sus empleados?
 - 6 ¿El gerente de la empresa de calzados está conforme con la productividad tras el desarrollo del modelo gestión por procesos?
 - 7 ¿En la empresa de calzados realizan capacitaciones para mejorar la productividad?
 - 8 ¿El gerente supervisa eficazmente los procesos para su buen funcionamiento en la productividad?
 - 9 ¿Recibe usted una capacitación para elaborar nuevos calzados?
 - 10 ¿Aumento las ventas tras el desarrollo del modelo gestión por procesos?
-

Nota. Elaboración Propia

3.8.2 Procesamiento y análisis de datos.

El enfoque principal de este estudio fue el desarrollo de un modelo de administración centrada en procesos, el cual se utilizó como herramienta para analizar los datos obtenidos. Para llevar a cabo este análisis, se aplicó una metodología descriptiva que permitió identificar tendencias y patrones en el comportamiento actual de la organización. A partir de esta información, se utilizó un enfoque metodológico diseñado para mejorar los aspectos identificados, ofreciendo una primera visión clara de la organización, similar a una fotografía que captura su estado en un momento determinado. En esta etapa, se emplearon indicadores clave del negocio para evaluar el grado en el que la empresa está alineada con sus objetivos estratégicos y cómo se encuentra actualmente en términos de productividad, lo cual proporciona una base sólida para las futuras acciones de mejora.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 RESULTADOS.

Al finalizar la fase técnica de nuestra investigación, se llevó a cabo un análisis profundo y detallado de los resultados obtenidos. Estos resultados fueron luego presentados de acuerdo con los objetivos establecidos previamente, los cuales se detallan en las secciones siguientes de este estudio.

4.1.1 Resultados obtenidos sobre la situación actual del proceso productivo de la empresa de calzados Llanos

Se llevará a cabo un análisis detallado sobre el estado actual del proceso de producción en la empresa de calzados Llanos, enfocado en evaluar su productividad. Este análisis se estructurará inicialmente abordando aspectos específicos del proceso productivo. Para alcanzar este objetivo, se realizará una revisión profunda de la productividad de la empresa, examinando detenidamente los diversos conocimientos de producción que se llevan a cabo en la fábrica de calzado Llanos, con el fin de identificar áreas de mejora y proponer posibles soluciones para optimizar su rendimiento.



a) Máquinas que laboran en la empresa de calzados Llanos

La empresa de calzados Llanos de la ciudad de Juliaca contiene un total de 23 máquinas para la elaboración de calzados y cada uno cumple una función específica.

Tabla 4

Máquinas de la empresa de calzados Llanos

Maquinas	Concepto
Equipamiento SAZI 328 para conformado de talones.	Este equipo se utiliza para aplicar calor al talón durante 15 segundos, lo que reactiva el empastado. Posteriormente, se enfría para fijar y dar forma al talón.
Perfiladoras	La empresa dispone de 10.00 perfiladoras que valen para unir y coser las piezas que han sido cortadas y devastadas.
Equipamiento CERIM K68 para el montaje de punta.	Esta máquina tiene como objetivo montar la capellada sobre la horma, fijando y armando adecuadamente las puntas del calzado.
Equipamiento SAZI BC 182 para el ensamblaje de laterales.	Se utiliza para colocar los laterales de la capellada sobre la horma, asegurando que queden correctamente posicionados.
Equipamiento FRC 440II para el armado de talones.	Su función es dar forma al talón, asegurando que tenga la consistencia adecuada y esté centrado a la altura de la horma.
Máquina Vaporizador INTELLIGENT SAZI 732	Este equipo sirve para reactivar el adhesivo de la capellada, permitiendo luego el montaje adecuado de las puntas y laterales.
Máquina de prensado METALIA	Garantiza que la planta y el corte del ensuelado estén correctamente alineados y centrados.
Equipamiento INTELLIGENT SAZI 652 para Termo Shock en frío.	Su propósito es reducir las deformaciones cuando se retira la horma del zapato, además de mejorar la resistencia del pegamento utilizado.
Máquina de sellado PNVLEC PNEV MATIC	Se utiliza para sellar las marcas del producto en las lengüetas del calzado.
Troqueladora SAZI 653	Este equipo se emplea para cortar falsas que se utilizan para el ensuelado del calzado.
Equipamiento cardadora	Se utiliza para lijar y eliminar las impurezas del cuero del calzado una vez terminado.
Equipamiento de engrapar	Su función es colocar grapas en las falsas de las hormas para asegurar su sujeción.
Máquina compresora de aire FAMAR SERIE 100707, MODELO 80G	Esta máquina se encarga de eliminar las partículas del interior y externa del zapato mediante el uso de aire comprimido.
Horno Reactivo INTELLIGENT SAZI 742	Se usa para secar el pegamento y el cemento en el corte y planta, además de eliminar arrugas del cuero durante el proceso de fabricación.

Nota. Recopilación de la empresa

b) Productos que ofrece la empresa de calzados Llanos

En las siguientes tablas mostraremos los modelos de los calzados que produce la empresa de calzados Llanos con sus respectivas características de cada modelo.

Tabla 5

Modelos de calzados de la empresa de calzados Llanos

Calzado	Modelo	Calzado	Modelo
Bata 734 Tallas: 37-42		Bata 738 Tallas: 37-42	
Bata 740 Tallas: 38-42		Carubi 725 Tallas: 38-44	
Carubi Industria L 720 Tallas: 38-44		Carubi 598 Tallas: 38-44	
Carubi 730 Tallas: 38-44		Carubi 7384 Tallas: 38-44	
Carubi 7450 Tallas: 38-44		Carubi Nobuck 598 Tallas: 38-44	

Nota. Recopilación de la empresa

c) Realización de calzados promedio durante el mes en la empresa de calzados

Llanos

En las siguientes líneas mostraremos la cantidad de pares de calzados realizados en promedio mensual por la empresa de calzados Llanos.

Tabla 6

Pares de calzados realizados promedio durante un mes

Modelo	Cantidad Pares Realizadas	Frecuencia Realizada	Cantidad Pares Realizadas Proyectadas
Zapato Bata 734	160	64%	250
Zapato Bata 738	140	56%	250
Zapato Bata 740	135	54%	250
Zapato Carubi 725	155	62%	250
Zapato Carubi Industria L 720	145	58%	250
Zapato Carubi 598	150	60%	250
Zapato Carubi 730	155	62%	250
Zapato Carubi 7384	140	56%	250
Zapato Carubi 7450	135	54%	250
Zapato Carubi Nobuck 598	165	66%	250
Total	1480	59%	2500

Nota. Recopilación de la empresa

Figura 8

Frecuencia de pares de calzados realizados durante un mes



Nota. Recopilación de la empresa

- En la tabla y figura se puede apreciar los resultados de la realización promedio durante un mes y las realizaciones proyectadas y se puede apreciar que la realización de calzados es regular y que tiene un promedio de 59% durante un mes en todos los modelos de calzados en la empresa de calzados Llanos.

d) Tiempo de realización de calzados promedio durante el mes en la empresa de calzados Llanos

En las siguientes líneas mostraremos el tiempo de realización de pares de calzados promedio mensual por la empresa de calzados Llanos.

Tabla 7

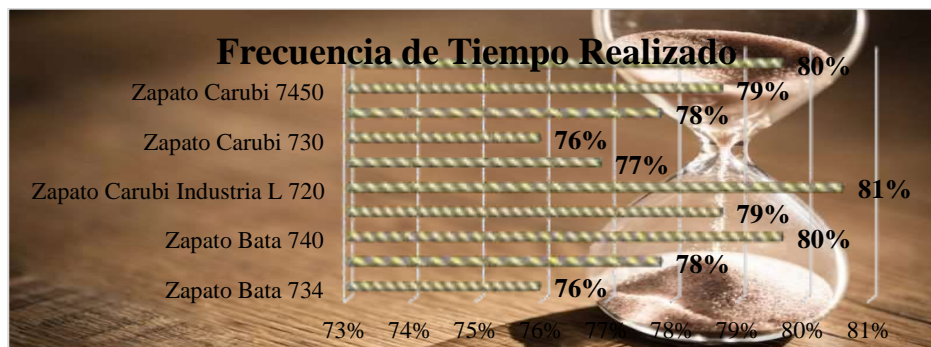
Tiempo de realización de pares de calzados realizados promedio durante un mes

Modelo	Tiempo Realizado	Tiempo Frecuencia	Tiempo Proyectado
Zapato Bata 734	410	76%	540
Zapato Bata 738	420	78%	540
Zapato Bata 740	430	80%	540
Zapato Carubi 725	425	79%	540
Zapato Carubi Industria L 720	435	81%	540
Zapato Carubi 598	415	77%	540
Zapato Carubi 730	410	76%	540
Zapato Carubi 7384	420	78%	540
Zapato Carubi 7450	425	79%	540
Zapato Carubi Nobuck 598	430	80%	540
Total	4220	78%	5400

Nota. Recopilación de la empresa

Figura 9

Frecuencia de tiempo de pares de calzados realizados durante un mes



Nota. Recopilación de la empresa

En la tabla y figura se puede apreciar los resultados del tiempo de realización promedio durante un mes y los tiempos de realizaciones proyectadas y se puede apreciar que el tiempo de realización de calzados es regular y que tiene un promedio de 78% durante un mes en todos los modelos de calzados en la empresa de calzados Llanos.

e) Análisis de los procesos en la elaboración de calzados

Luego de determinar las máquinas que laboran, los modelos que se produce y las ventas promedio durante un mes analizaremos los procesos de elaboración de calzados detalladamente.

✓ Análisis del subproceso de corte

Tabla 8

Análisis del subproceso de corte en la empresa

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESOS							
Diagrama número: 1		Hoja número: 1		Resumen			
Objeto: Docena de zapatos				Actividad:	Actual		
subproceso: Corte				Operaciones	5		
Metodo: Diagnostico del proceso				Transporte	1		
Empresa: Empresa de calzados Arpi				Demoras	0		
Realizado por: Egresado de Ingeniería de Sistemas				Inspección	1		
				Distancia (m)	1m		
Descripción	Distancia	Tiempo	Símbolo				Observaciones
			●	➔	◐	■	
recepción de cuero	-	2.20	●				según la OP
cortado de puntas	-	14.45	●				usa moldes de cartón
cortado de laterales	-	14.35	●				usa moldes de cartón
cortado de lengüetas	-	9.95	●				usa moldes de cartón
ordena la piezas según la talla	-	1.75	●				
enumera y contabiliza la piezas	-	2.85	●				
traslada a la operación devaste y habilitado	1m	1.95	●	➔			
Total	1m	47.50	5	1	0	1	

Nota. Recopilación de la empresa

✓ Evaluación del subproceso de Devastado y Habilitado

Tabla 9

Análisis del subproceso de devastado y habilitado en la empresa

DIAGRAMA DE ANALISIS DEL PROCESO							
Diagrama número: 2		Hoja número: 2		Resumen			
Objeto: Docena de zapatos				Actividad:	Actual		
subproceso: Devastado y habilitado				Operaciones	5		
Metodo: Diagnostico del proceso				Transporte	1		
Empresa: Empresa de calzados Arpi				Demoras	0		
Realizado por: Egresado de Ingeniería de Sistemas				Inspección	0		
				Distancia (m)	1m		
Descripción	distancia	Tiempo	Símbolo				Observaciones
			●	➔	◐	■	
Recepción de los cortes de cuero	-	1.78	●				según la OP
Devastado de piezas cortadas	-	10.38	●				
Ordena las piezas según la talla	-	2.45	●				
Pintado de filos cortados	-	8.22	●				
Agregar pegamento	-	8.85	●				
Transporte a sección perfilado	1m	2.65	●	➔			
Total	1m	34.33	5	1	0	0	

✓ Análisis del subproceso de Perfilado

Tabla 10

Análisis del subproceso de perfilado en la empresa

DIAGRAMA DE ANALISIS DEL PROCESO							
Diagrama número: 3		Hoja número: 3		Resumen			
Objeto: Docena de zapatos				Actividad:		Actual	
Actividad: Perfilado				Operaciones		6	
Método: Diagnostico del proceso				Transporte		1	
Empresa: Empresa de calzados Arpi				Demoras		1	
Realizado por: Egresado de Ingeniería de Sistemas				Inspección		1	
				Distancia (m)		4,5	
Descripción	Distancia	Tiempo	Símbolo				Observaciones
			●	➔	◐	■	
Recepción de las piezas devastadas	-	2.35	●				
Se para cada pieza del modelo	-	3.48	●				
Se agrega pegamento	-	4.75	●				
Se unen las piezas	-	15.28	●				se coloca pegamento
esperar el secado de piezas	-	9.23	●				
costura de piezas	-	134.45	●				Maquina perfiladora
Se realiza el sellado	-	14.25	●				Maquina selladora
Se inspecciona el sellado de las punteras	-	6.35	●				
Se transporta a la operación Armado	4.5m	3.25	●	➔			de 4to piso al 3er piso
Total	4.5m	193.03	6	1	1	1	

Nota. Recopilación de la empresa

✓ Análisis del subproceso de Armado

Tabla 11

Análisis del subproceso de armado en la empresa

DIAGRAMA DE ANALISIS DEL PROCESO							
Diagrama número: 4		Hoja número: 4		Resumen			
Objeto: Docena de zapatos				Actividad:		Actual	
Subproceso: Armado				Operaciones		18	
Método: Diagnostico del proceso				Transporte		4	
Empresa: Empresa de calzados Arpi				Demoras		4	
Realizado por: Egresado de Ingeniería de Sistemas				Inspección		4	
				Distancia (m)		5.5	
Descripción	Distancia	Tiempo	Símbolo				Observaciones
			●	➔	◐	■	
Realiza piezas perfiladas	-	3.33	●	➔			
Empastado de puntas y talones	-	24.78	●				según OP
Canchales empastados	-	3.88	●				según contrahista
Conformado de talones de la zapatera	-	17.75	●				
Se verifica el conformado de talones	-	3.35	●				
Se transporta al almacén	1m	1.95	●	➔			
Realiza tareas al almacén de M. P	-	3.10	●				no hay abastecedor
Se realiza el armado de las piezas	-	2.25	●				
Se realiza el armado con zapatas para realizar el armado	-	12.88	●				Maquina atornilladora
Se realiza la limpieza en la maquina vaporizadora	-	2.25	●				por par de calzado
Realiza el armado de puntas y talones en la maquina	-	33.88	●				
Inspección	-	7.97	●				
Realiza el armado de talones	-	33.48	●				
Se verifica el armado de talones	-	3.88	●				
Realiza el sueno de canchales y refina gruesa	-	3.95	●				
Trabajo de base con los talones y canchales	-	44.88	●				
Se transporta a la operación de pegado	1.5m	3.88	●	➔			
Se agrega pegamento al corte	-	7.95	●				
Secado de corte	-	15.38	●				
Se hace plantas listas en almacén de M.P	-	4.27	●				no hay abastecedor
Realiza que realicen las tareas listas	-	3.38	●				
Conoce cemento y pegamento a las plantas	-	14.88	●				
Secado de plantas	-	3.27	●				
Trabajo a maquina vaporizadora	1.5m	2.15	●	➔			
Unión manual de plantas y enfilado	-	54.88	●				utiliza un martillo
Se coloca en la máquina de choque térmico	0.8m	15.88	●	➔			
Se refina el acabado de la horma	-	3.45	●				
Se transporta al subproceso de atado	1m	3.35	●	➔			
Total		333	18	4	4	4	

Nota. Recopilación de la empresa

✓ Análisis del subproceso de Alistado

Tabla 12

Análisis del subproceso de alistado en la empresa

DIAGRAMA DE ANALISIS DEL PROCESO						
Diagrama número: 5			Hoja número: 5		Resumen	
Objeto: Docena de zapatos			Actividad:		Actual	
subproceso: Alistado			Operaciones		13	
Método: Diagnostico del proceso			Transporte		1	
Empresa: Empresa de calzados Arpi			Demoras		1	
Realizado por: Egresado de Ingeniería de Sistemas			Inspección		1	
			Distancia (m)		5m	
Descripción	Distancia	Tiempo	Símbolo			Observaciones
			●	→	D	
Recepción de los calzados	-	2.38	●	→		según OP
ordena el calzado según la talla	-	4.42	●	→		
Limpieza de calzado con bencina	-	8.85	●	→		
pintar el calzado según el color del cuero	-	12.66	●	→		tinte según el cuero
Espera secado de tinte	-	2.15				
Coloca crema para dar brillo	-	4.85	●	→		
Coloca pegamento dentro del zapato	-	3.45	●	→		
Coloca plantilla	-	7.65	●	→		
Coloca grasol	-	5.55	●	→		
coloca etiqueta de talla	-	6.87	●	→		
Inspección	-	4.35			D	
Arma la caja	-	27.75	●	→		Por docena
empaqueta el calzado	-	16.22	●	→		
coloca modelo, talla y color	-	4.85	●	→		
Entrega calzado alistado a almacén de PT	5m	2.25			D	
Total	5m	114.25	12	1	1	1

Nota. Recopilación de la empresa

f) Determinación de la producción en la empresa de calzados Llanos

En las siguientes líneas mostraremos la productividad tras determinar la realización de pares de calzados y determinar el tiempo de realización durante un mes por la empresa de calzados Llanos.

Tabla 13

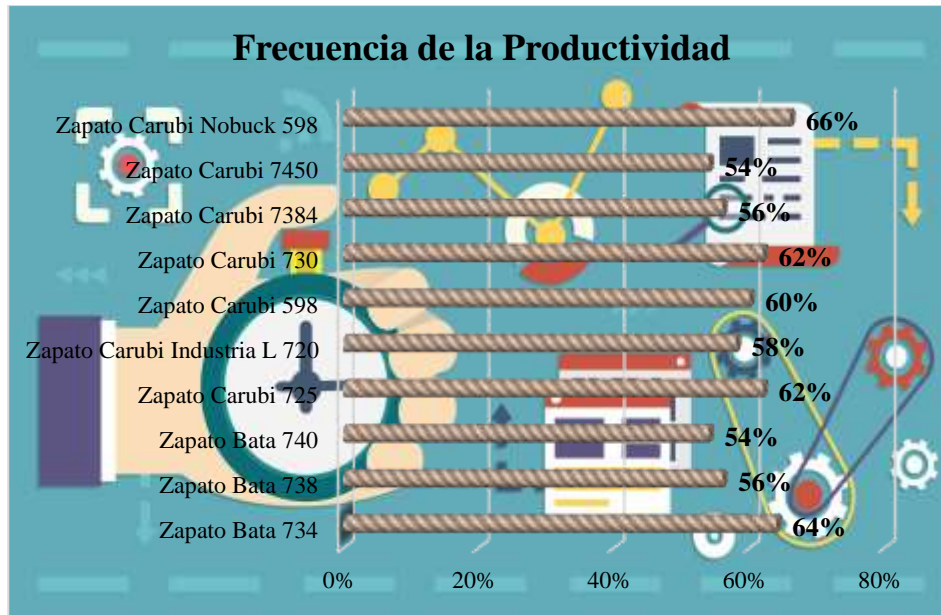
Productividad de pares de calzados realizados promedio durante un mes

Modelo	Tiempo Realizado	Cantidad de Pares Realizados	Productividad
Zapato Bata 734	76%	64%	49%
Zapato Bata 738	78%	56%	44%
Zapato Bata 740	80%	54%	43%
Zapato Carubi 725	79%	62%	49%
Zapato Carubi Industria L 720	81%	58%	47%
Zapato Carubi 598	77%	60%	46%
Zapato Carubi 730	76%	62%	47%
Zapato Carubi 7384	78%	56%	44%
Zapato Carubi 7450	79%	54%	43%
Zapato Carubi Nobuck 598	80%	66%	53%
Total	78%	59%	46%

Nota. Recopilación de la empresa

Figura 10

Frecuencia de productividad de pares de calzados realizados durante un mes



Nota. Recopilación de la empresa

- En la tabla y figura se puede apreciar los resultados de productividad promedio durante un mes y se puede apreciar que la productividad de calzados es regular y que tiene un promedio de 46% durante un mes en todos los modelos de calzados en la empresa de calzados Llanos.

4.1.2 Resultados obtenidos referente con el enfoque de gestión orientado a procesos en la empresa de calzados Llanos

Después de haber identificado y analizado el primer objetivo, que se enfoca en la evaluación de la situación actual del proceso productivo, y con los resultados ya obtenidos, procederemos a aplicar el modelo de gestión por procesos en la empresa de calzados Llanos. El objetivo principal de esta implementación es mejorar la productividad en la fabricación de calzado.



a) Procesos actuales de la empresa de calzados Llanos

Los procesos existentes en la empresa de calzados Llanos se agruparán en tres categorías principales: procesos fundamentales, procesos estratégicos y procesos de apoyo.

➤ **Procesos estratégicos**

- Gerente General: Es el responsable máximo de la empresa, supervisando y tomando decisiones clave, como la aprobación de los planes de producción, la validación de nuevos diseños y la selección de proveedores.
- Planificación de Productos: Esta área se encarga de organizar y planificar la producción con antelación, revisando los diseños a fabricar, asegurando la disponibilidad de las piezas necesarias, programando la orden de producción y evaluando los costos de fabricación de cada modelo.
- Inspección de Materia Prima: Se encarga de verificar la calidad de los materiales recibidos, como los rollos de telas, y de gestionar los productos defectuosos, los cuales son devueltos a los proveedores.
- Selección y Contratación de Proveedores: Este proceso implica la elección de proveedores según la categoría de calzado que se va a fabricar, asegurando que la calidad del material ofrecido sea adecuada para los estándares de producción de la empresa.

➤ **Procesos clave**

- Diseño y Modelaje: En esta área, se desarrollan nuevos diseños de calzado o se modifican los existentes. El encargado de este proceso debe estar al tanto de las tendencias de la moda para crear diseños innovadores, los cuales deben ser aprobados posteriormente por el gerente de la empresa antes de su producción.



- Producción: Este proceso se desglosa en varios subprocesos que son fundamentales para la fabricación del calzado. Estos subprocesos incluyen el corte, el devastado, el habilitado, el perfilado, el armado y el alistado, cada uno de los cuales es crucial para transformar los materiales en productos terminados.

➤ Procesos de apoyo

- Área Contable: Este departamento tiene la responsabilidad de gestionar todos los aspectos financieros de la empresa, incluidos los balances de cuentas, la elaboración de presupuestos anuales, y el registro de todas las transacciones relacionadas con las compras y ventas. Esencialmente, se encarga de toda la actividad contable y financiera que mantiene organizada la parte económica de la empresa.
- Mantenimiento: El equipo de mantenimiento es responsable de asegurarse de que todo el equipo y la maquinaria utilizado en la producción de calzado se mantengan en perfecto estado de funcionamiento. Esto incluye realizar reparaciones periódicas y preventivas para evitar fallos o interrupciones en el proceso productivo.
- Recursos Humanos (RR.HH): El área de recursos humanos se ocupa de la selección de personal mediante entrevistas y procesos de reclutamiento, así como de todas las tareas relacionadas con la gestión del personal, como la administración de beneficios, contratación, formación y desarrollo, asegurándose de que la empresa cuente con el equipo idóneo para cumplir con sus objetivos.
- Almacén de Materia Prima (MP): Este departamento es responsable de supervisar el inventario de materias primas, asegurándose de que todas las nuevas mercaderías recibidas sean verificadas y que las cantidades solicitadas estén completas. Se



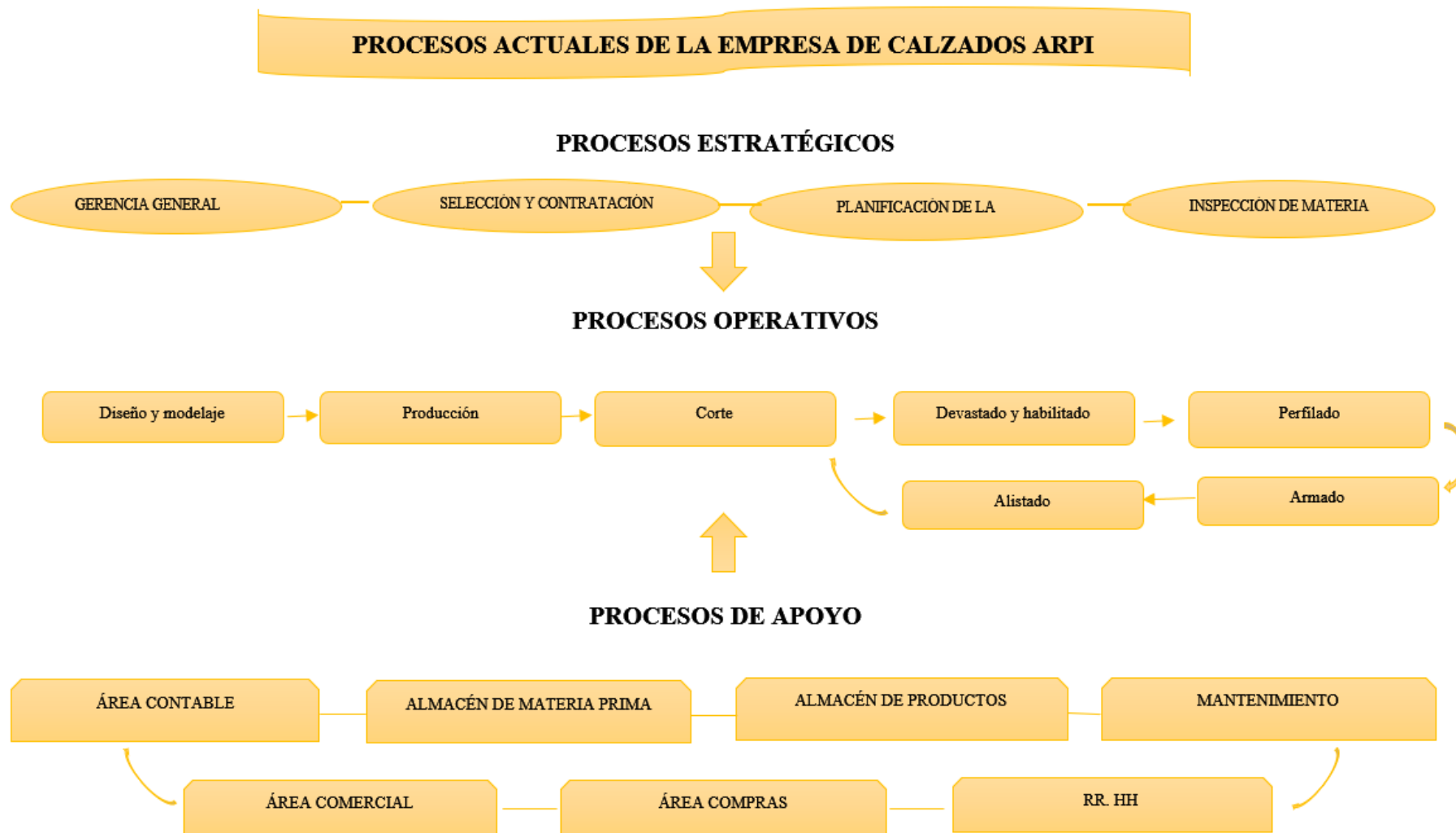
encarga también de la organización y control del almacenamiento de estos materiales.

- Almacén de Productos Terminados: Su función es almacenar y clasificar todos los productos terminados, es decir, los calzados listos para su distribución. El control se realiza mediante un sistema de codificación por tipo de modelo y tamaño, asegurando que la organización y el registro de los productos sean eficientes.
- Área Comercial: El departamento comercial se encarga de gestionar la atención al cliente, asegurándose de que se cubran todas sus necesidades, así como de llevar el control de las ventas y devoluciones. Este departamento también maneja cualquier otra actividad relacionada con la relación de la empresa con sus clientes.
- Compras: El equipo de compras tiene la responsabilidad de elaborar el presupuesto anual destinado a la adquisición de materiales y subcontrataciones. Además, realiza el seguimiento de los pedidos para asegurar que se cumplan los plazos de entrega y que los materiales adquiridos sean los adecuados para las necesidades de producción.



Figura 11

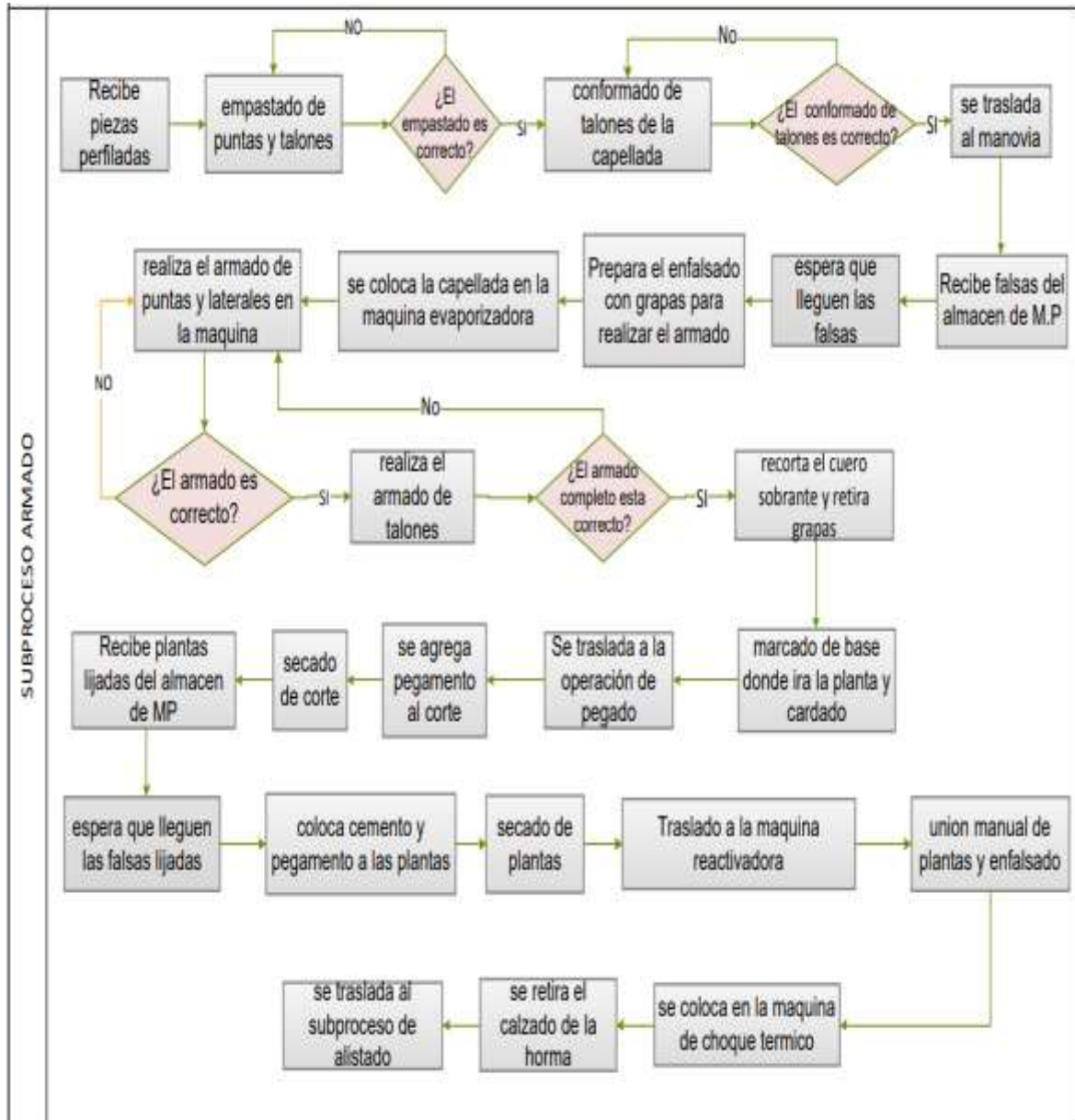
Mapa de procesos de la empresa de calzados Llanos



b) Diagramas de flujo de los subprocesos - Armado

Figura 12

Subproceso actual de la empresa – Armado

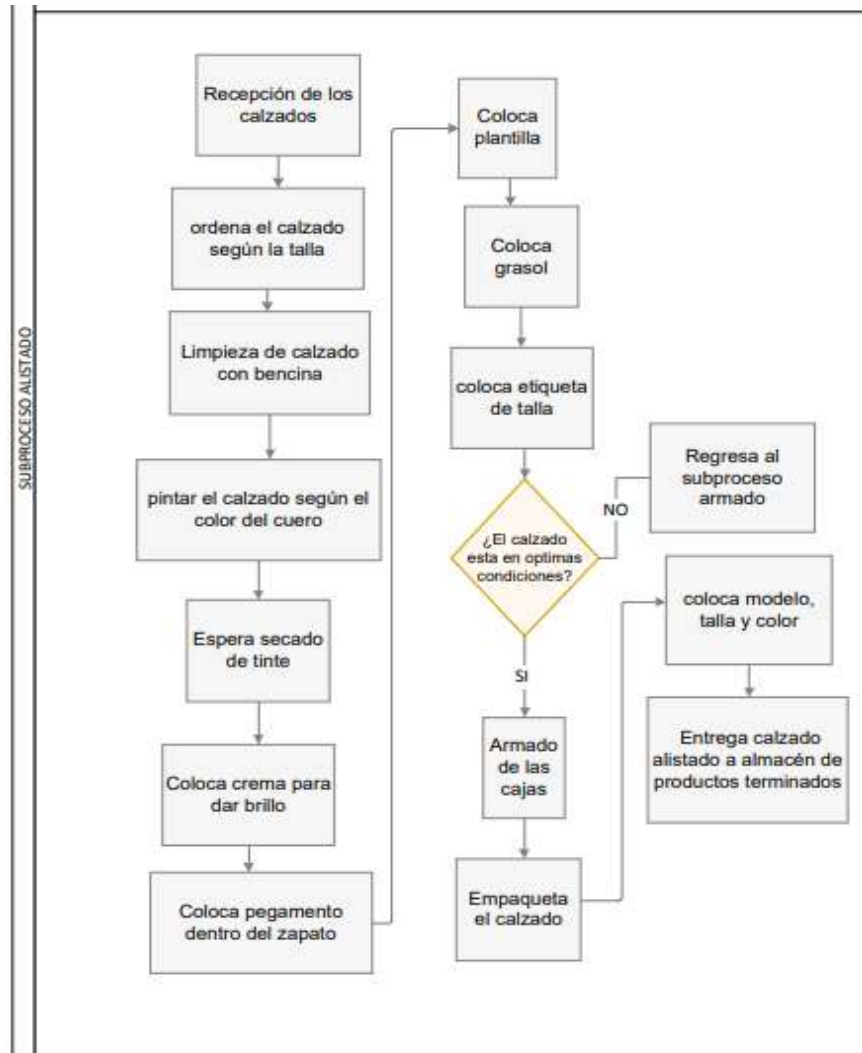


Nota. Recopilación de la empresa

c) Diagrama de flujo del subproceso - Alistado

Figura 13

Subproceso actual de la empresa – Alistado



Nota. Recopilación de la empresa

d) Desarrollo del modelo a aplicarse de administración centrada por procesos en la empresa Llanos

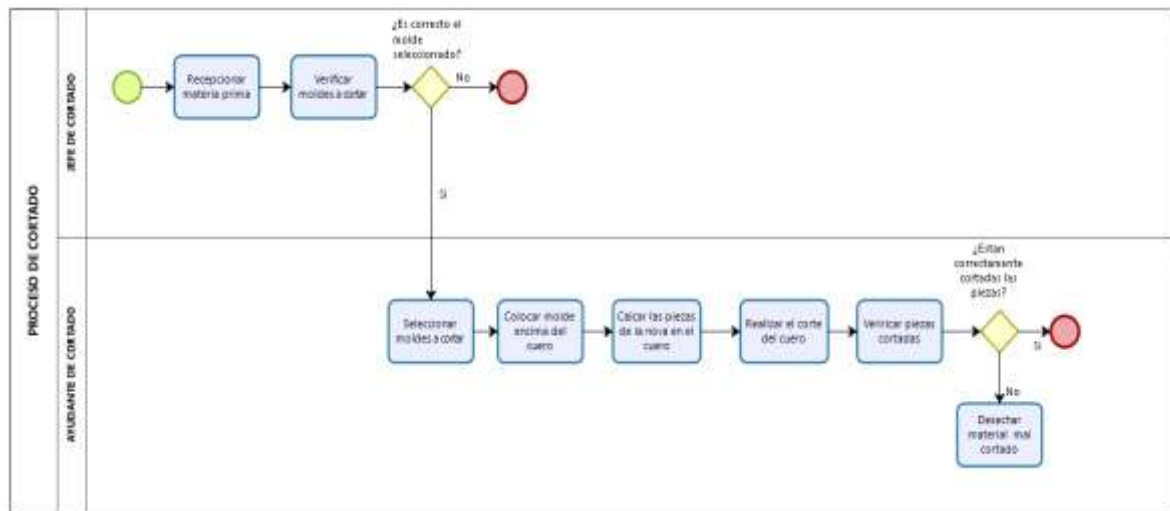
A continuación, se presentarán en detalle los diversos procesos involucrados en la empresa de calzados Llanos, utilizando diagramas de flujo que ilustrarán de manera clara y estructurada cada uno de los pasos del modelo de gestión por procesos que se implementará. Estos diagramas ayudarán a visualizar de forma comprensible cómo se desarrollan y se

interrelacionan los procesos dentro de la empresa, facilitando la identificación de áreas de mejora y optimización.

✓ Proceso de Cortado

Figura 14

Gestión por Procesos de Cortado

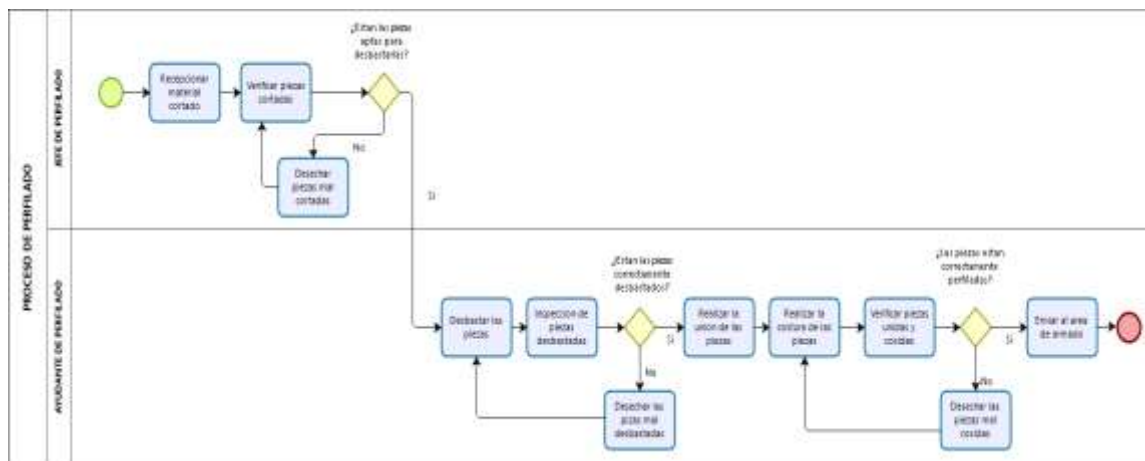


Nota. Recopilación de la empresa

✓ Proceso de Perfilado

Figura 15

Gestión por Procesos de Perfilado

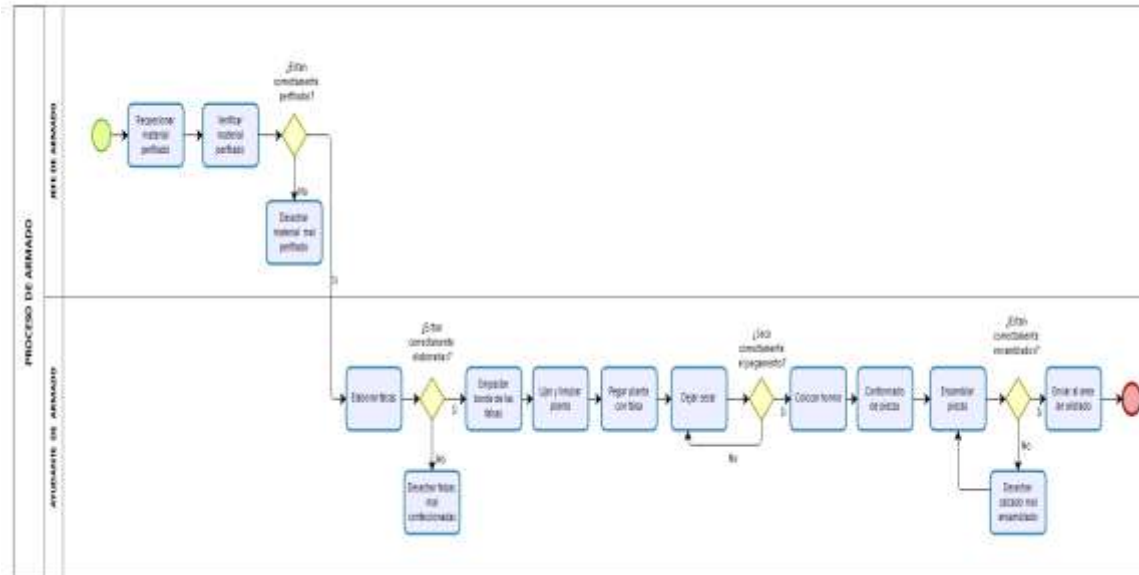


Nota. Recopilación de la empresa

✓ Proceso de Armado

Figura 16

Gestión por Procesos de Armado

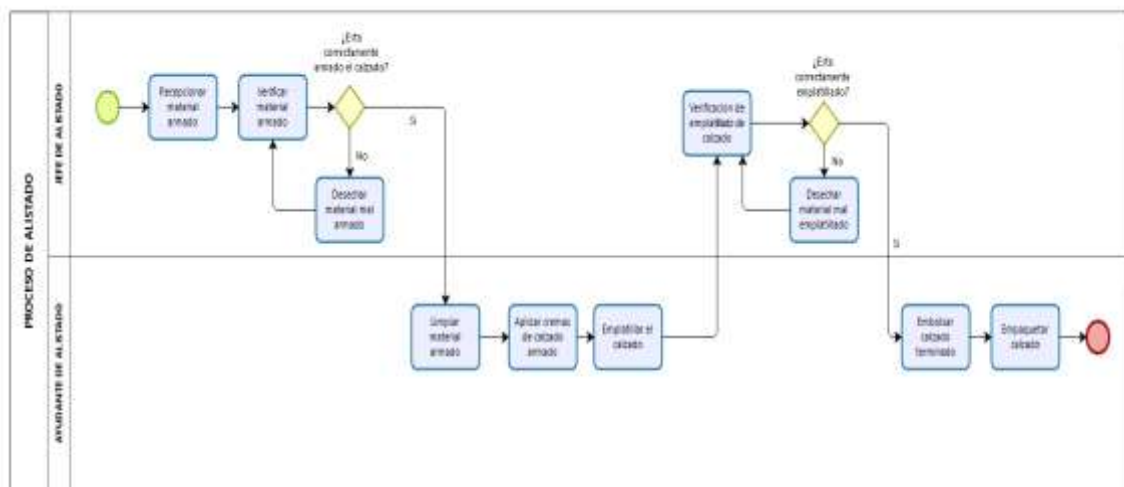


Nota. Recopilación de la empresa

✓ Proceso de Alistado

Figura 17

Gestión por Procesos de Alistado

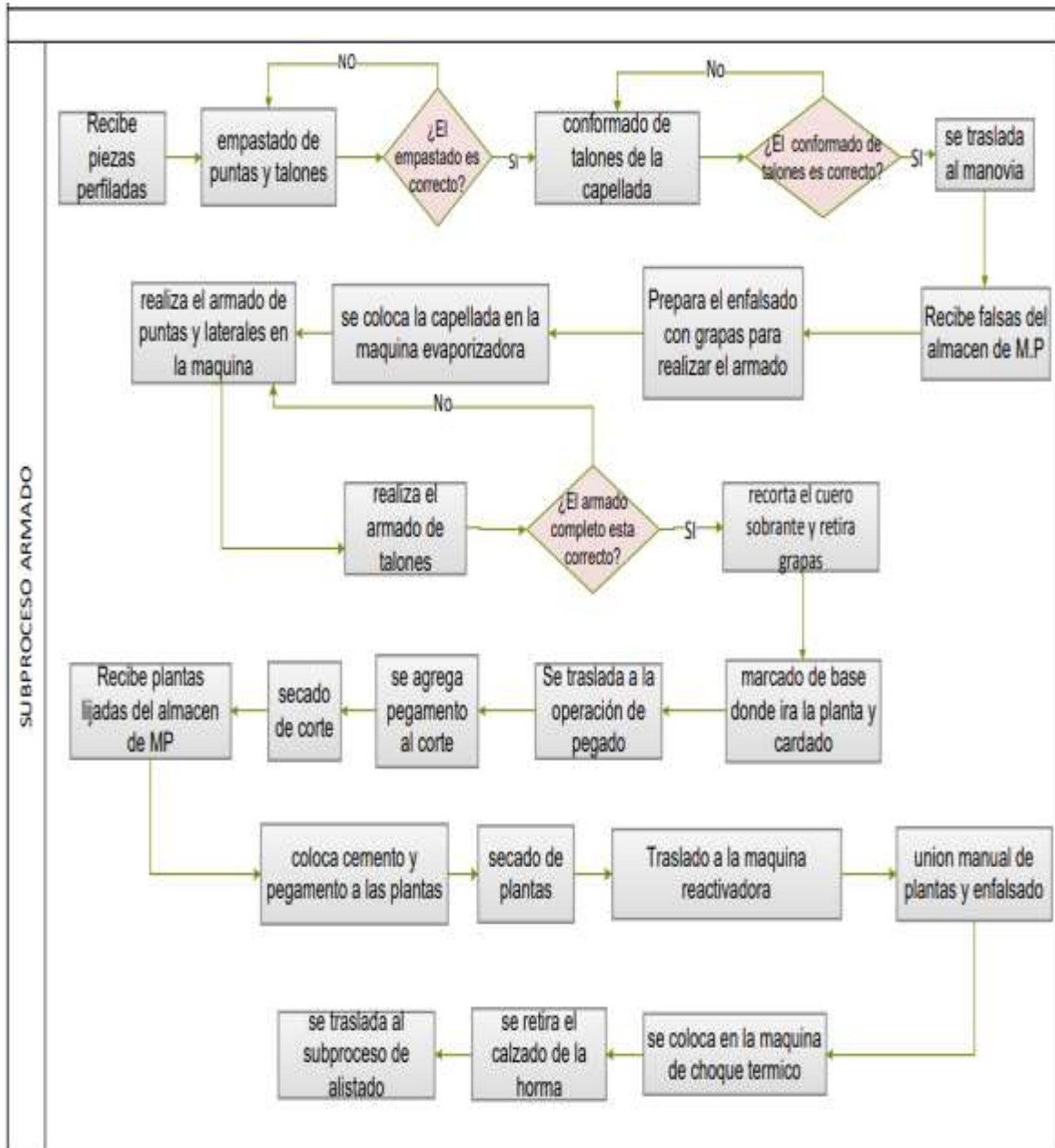


Nota. Recopilación de la empresa

e) Diagrama de flujo de los subprocesos mejorado – Armado

Figura 18

Subproceso mejorado de la empresa – Armado

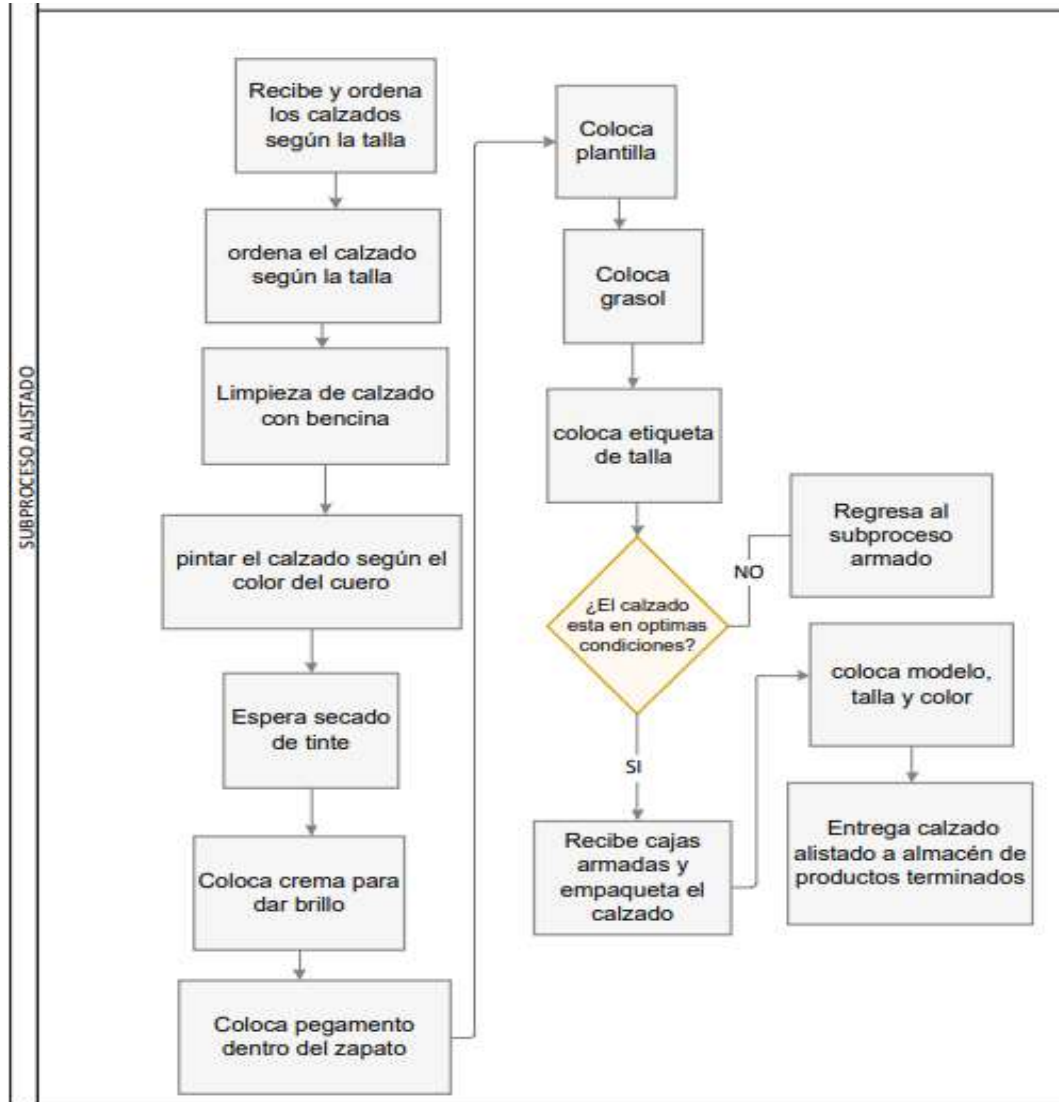


Nota. Recopilación de la empresa

f) Diagrama de flujo de los subprocesos mejorado – Alistado

Figura 19

Subproceso mejorado de la empresa – Alistado



Nota. Recopilación de la empresa

4.1.3 Resultados obtenidos sobre la incidencia de productividad tras desarrollar el modelo gestión por procesos en la empresa de calzados Llanos

En relación con este objetivo, nos enfocaremos en analizar el impacto que tuvo la producción después de implementar el modelo de gestión de procesos. A través de las tablas y gráficos que se presentarán a continuación, se detallará de manera cuantitativa cómo la

aplicación de este modelo afectó los resultados productivos. Finalmente, se llevará a cabo una encuesta dirigida al personal de la empresa con el fin de obtener su perspectiva sobre el impacto que ha tenido la implementación del modelo de gestión por procesos en sus actividades y en la eficiencia global de la organización.

a) Realización de calzados promedio durante el mes en la empresa de calzados

Llanos - Después

En las siguientes líneas mostraremos la cantidad de pares de calzados realizados tras el desarrollo del modelo gestión por procesos en promedio mensual por la empresa de calzados Llanos.

Tabla 14

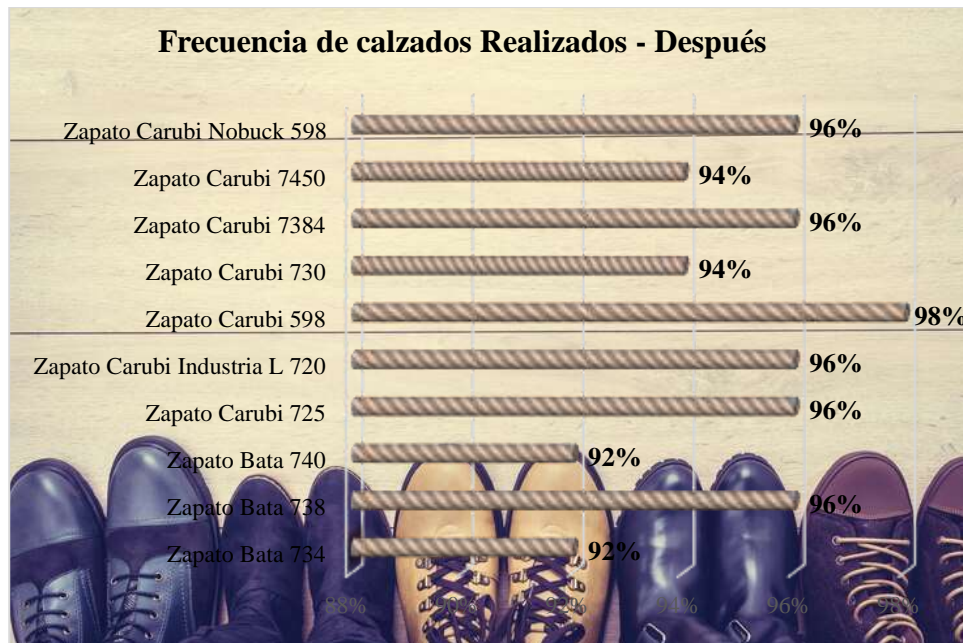
Pares de calzados realizados promedio durante un mes - Después

Modelo	Cantidad Pares Realizadas	Frecuencia Realizada	Cantidad Pares Realizadas Proyectadas
Zapato Bata 734	230	92%	250
Zapato Bata 738	240	96%	250
Zapato Bata 740	230	92%	250
Zapato Carubi 725	240	96%	250
Zapato Carubi Industria L 720	240	96%	250
Zapato Carubi 598	245	98%	250
Zapato Carubi 730	235	94%	250
Zapato Carubi 7384	240	96%	250
Zapato Carubi 7450	235	94%	250
Zapato Carubi Nobuck 598	240	96%	250
Total	2375	95%	2500

Nota. Recopilación de la empresa

Figura 20

Frecuencia de pares de calzados realizados durante un mes - Después



Nota. Recopilación de la empresa

- En la tabla y figura se puede apreciar los resultados de la realización promedio durante un mes tras el desarrollo del modelo gestión por procesos y las realizaciones proyectadas y se puede apreciar que la realización de calzados es Alto y que tiene un promedio de 95% durante un mes en todos los modelos de calzados en la empresa de calzados Llanos.

b) Tiempo de realización de calzados promedio durante el mes en la empresa de calzados Llanos - Después

En las siguientes líneas mostraremos el tiempo de realización de pares de calzados tras el desarrollo del modelo de administración centrada por procesos, promedio mensual por la empresa de calzados Llanos.

Tabla 15

Tiempo de realización de pares de calzados realizados promedio durante un mes - Después

Modelo	Tiempo Realizado	Tiempo Frecuencia	Tiempo Proyectado
Zapato Bata 734	520	96%	540
Zapato Bata 738	525	97%	540
Zapato Bata 740	520	96%	540
Zapato Carubi 725	530	98%	540
Zapato Carubi Industria L 720	530	98%	540
Zapato Carubi 598	525	97%	540
Zapato Carubi 730	530	98%	540
Zapato Carubi 7384	525	97%	540
Zapato Carubi 7450	515	95%	540
Zapato Carubi Nobuck 598	530	98%	540
Total	5250	97%	5400

Nota. Recopilación de la empresa

Figura 21

Frecuencia de tiempo de pares de calzados realizados durante un mes - Después



Nota. Recopilación de la empresa

- En la tabla y figura se puede apreciar los resultados del tiempo de realización promedio durante un mes tras el desarrollo del modelo gestión por procesos y los tiempos de realizaciones proyectadas y se puede apreciar que el tiempo de realización de calzados es Alto y que tiene un promedio de 97% durante un mes en todos los modelos de calzados en la empresa de calzados Llanos.

c) Determinación de la productividad en la empresa de calzados Llanos - Después

Mostraremos la productividad tras determinar la realización de pares de calzados tras el desarrollo del modelo de gestión de procesos y determinar el tiempo de realización durante un mes por la empresa de calzados Llanos.

Tabla 16

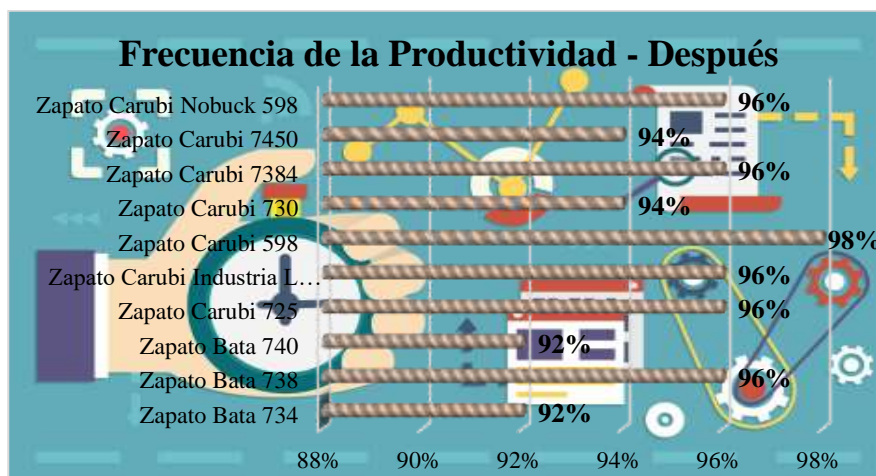
Productividad de pares de calzados realizados promedio durante un mes - Después

Modelo	Tiempo Realizado	Cantidad de Pares Realizados	Productividad
Zapato Bata 734	96%	92%	89%
Zapato Bata 738	97%	96%	93%
Zapato Bata 740	96%	92%	89%
Zapato Carubi 725	98%	96%	94%
Zapato Carubi Industria L 720	98%	96%	94%
Zapato Carubi 598	97%	98%	95%
Zapato Carubi 730	98%	94%	92%
Zapato Carubi 7384	97%	96%	93%
Zapato Carubi 7450	95%	94%	90%
Zapato Carubi Nobuck 598	98%	96%	94%
Total	97%	95%	92%

Nota. Recopilación de la empresa

Figura 22

Frecuencia de productividad de pares de calzados realizados durante un mes - Después



Nota. Recopilación de la empresa

- En la tabla y figura se puede apreciar los resultados de productividad promedio durante un mes tras el desarrollo del modelo gestión por procesos y se puede apreciar

que la productividad de calzados es Alto y que tiene un promedio de 95% durante un mes en todos los modelos de calzados en la empresa de calzados Llanos.

d) Comparativos de un Antes y Después de los pares de calzados realizados, tiempo empleado y la productividad de la empresa de calzados Llanos

➤ Comparativo de pares de calzados realizados

Tabla 17

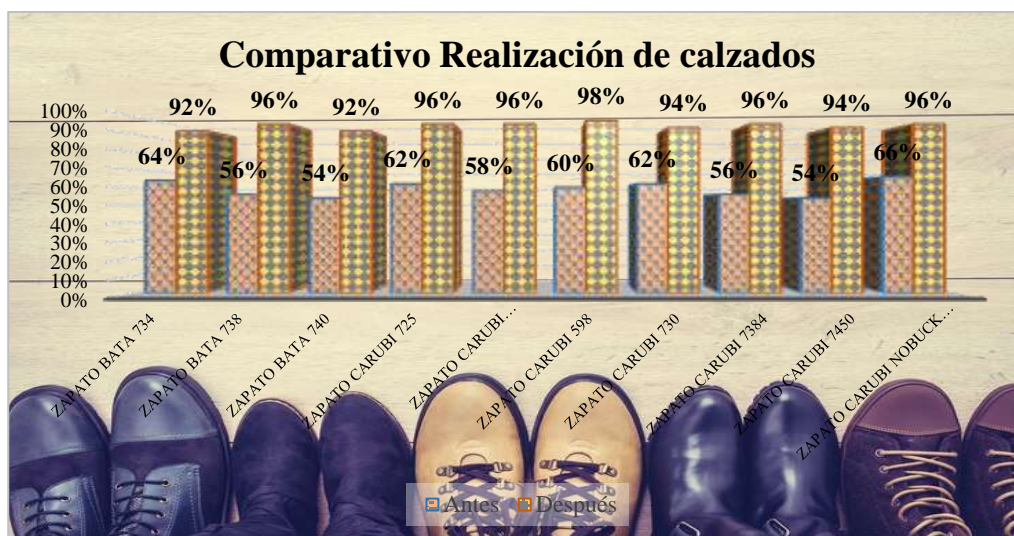
Comparativo de los pares de calzados realizados

Modelo	Cantidad Pares Realizadas Antes	Cantidad Pares Realizadas Después
Zapato Bata 734	64%	92%
Zapato Bata 738	56%	96%
Zapato Bata 740	54%	92%
Zapato Carubi 725	62%	96%
Zapato Carubi Industria L 720	58%	96%
Zapato Carubi 598	60%	98%
Zapato Carubi 730	62%	94%
Zapato Carubi 7384	56%	96%
Zapato Carubi 7450	54%	94%
Zapato Carubi Nobuck 598	66%	96%
Promedio	59%	95%

Nota. Recopilación de la empresa

Figura 23

Comparativo de los pares de calzados realizados



Nota. Recopilación de la empresa

➤ Comparativo del tiempo empleado

Tabla 18

Comparativo del tiempo empleado

Modelo	Tiempo Realizado Antes	Tiempo Realizado Después
Zapato Bata 734	76%	96%
Zapato Bata 738	78%	97%
Zapato Bata 740	80%	96%
Zapato Carubi 725	79%	98%
Zapato Carubi Industria L 720	81%	98%
Zapato Carubi 598	77%	97%
Zapato Carubi 730	76%	98%
Zapato Carubi 7384	78%	97%
Zapato Carubi 7450	79%	95%
Zapato Carubi Nobuck 598	80%	98%
Promedio	78%	97%

Nota. Recopilación de la empresa

Figura 24

Comparativo del tiempo empleado



Nota. Recopilación de la empresa

➤ **Comparativo de la productividad**

Tabla 19

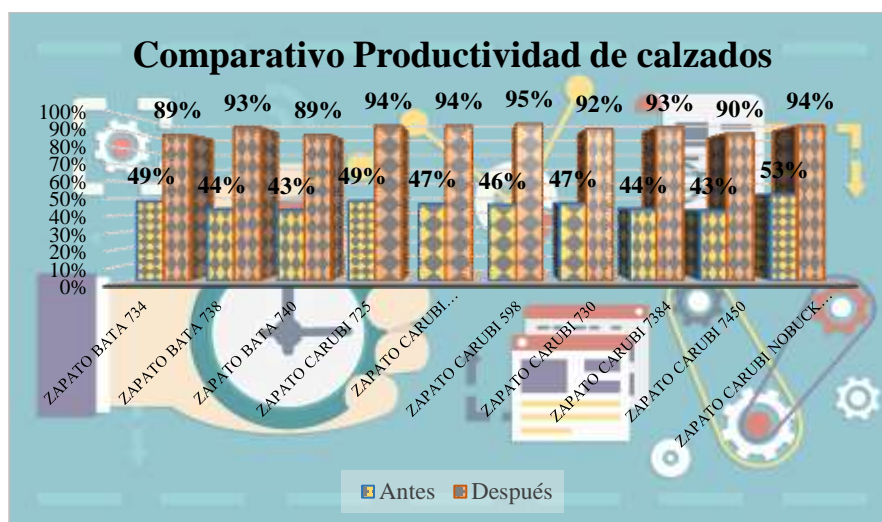
Comparativo de la productividad

Modelo	Productividad	Productividad
	Antes	Después
Zapato Bata 734	49%	89%
Zapato Bata 738	44%	93%
Zapato Bata 740	43%	89%
Zapato Carubi 725	49%	94%
Zapato Carubi Industria L 720	47%	94%
Zapato Carubi 598	46%	95%
Zapato Carubi 730	47%	92%
Zapato Carubi 7384	44%	93%
Zapato Carubi 7450	43%	90%
Zapato Carubi Nobuck 598	53%	94%
Promedio	46%	92%

Nota. Recopilación de la empresa

Figura 25

Comparativo de la productividad



Nota. Recopilación de la empresa

- e) **Promedio de resultados de los pares de calzados realizados, el tiempo empleado y la productividad en la empresa de calzados Llanos**

Tras tener los resultados de un mes y hallar el respectivo comparativo, ahora desarrollaremos los promedios de todos los resultados, teniendo los siguientes resultados:

➤ **Promedio de resultados de los pares de calzados realizados**

Tabla 20

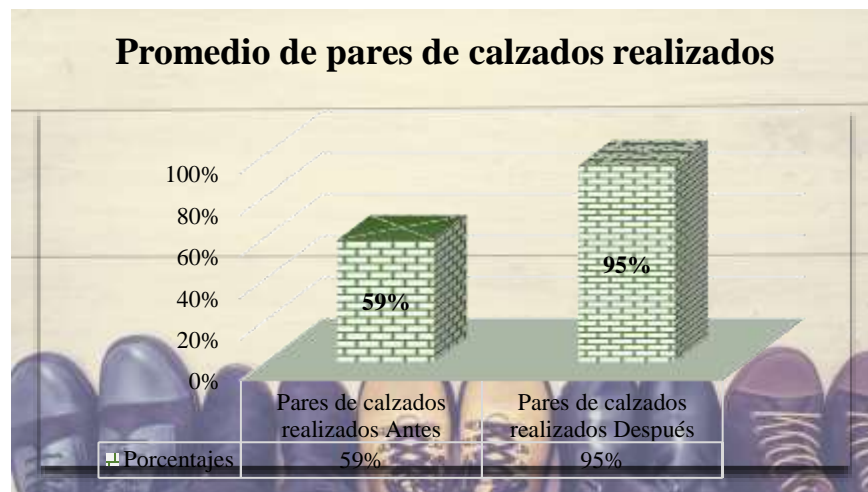
Promedio de los pares de calzados realizados

Promedio	
Pares de calzados realizados Antes	Pares de calzados realizados Después
59%	95%

Nota. Recopilación de la empresa

Figura 26

Promedio de los pares de calzados realizados



Nota. Recopilación de la empresa

- Tras el desarrollo del modelo gestión por procesos en la empresa de calzados Llanos se pudo comprobar que hay una amplia diferencia e incidencia en la elaboración de pares de calzados con un 36% de incidencia tras el desarrollo.

➤ Promedio de resultados del tiempo empleado

Tabla 21

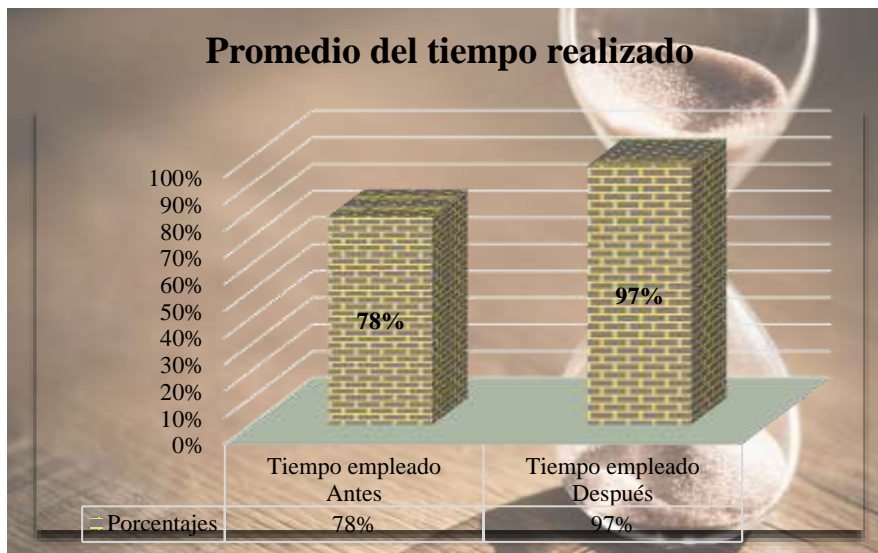
Promedio del tiempo empleado

Promedio	
Tiempo empleado Antes	Tiempo empleado Después
78%	97%

Nota. Recopilación de la empresa

Figura 27

Promedio del tiempo empleado



Nota. Recopilación de la empresa

- Tras el desarrollo del modelo gestión centrada en procesos dentro de la empresa de calzados Llanos se pudo comprobar que hay una amplia diferencia e incidencia en el tiempo establecido con un 19% de incidencia tras el desarrollo.

➤ Promedio de resultados de la productividad

Tabla 22

Promedio de la productividad

Promedio	
Productividad Antes	Productividad Después
46%	92%

Nota. Recopilación de la empresa

Figura 28

Promedio de la productividad



Nota. Recopilación de la empresa

- Tras el desarrollo del modelo gestión centrada en procesos dentro de la empresa de calzados Llanos se pudo comprobar que hay una amplia diferencia e incidencia en la productividad con un 46% de incidencia tras el desarrollo.

4.1.3.1 *Perspectiva de los empleados que laboran en la empresa de calzados Llanos tras el desarrollo del modelo gestión por procesos*

Tras tener los resultados primero de la situación actual de la empresa, luego del desarrollo del modelo gestión por procesos y ver que hubo una incidencia muy favorable para la empresa, ahora se tiene una perspectiva de los empleados de la empresa para saber su opinión y cuanto influyo el desarrollo del modelo gestión por procesos, teniendo los siguientes resultados:

Tabla 23

Cuestionario sobre la perspectiva de los empleados

N°	Cuestionario	Rango	Rango	Rango	Rango	Rango
		1	2	3	4	5
1	¿Cuál es la calificación de la aplicación de desarrollo del modelo gestión por procesos en la empresa?					
2	¿Tras el desarrollo del modelo gestión por procesos, existe una incidencia en la productividad?					
3	¿Tras el desarrollo del moldeo de gestión por procesos la elaboración de calzados es más rápido?					
4	¿Está satisfecho con el modelo de gestión centrada en procesos dentro de la empresa de calzados Llanos?					
5	¿Tras el desarrollo del modelo gestión por procesos, la empresa permite sugerencias de sus empleados?					
6	¿El gerente de la empresa de calzados está conforme con la productividad tras el desarrollo del modelo gestión por procesos?					
7	¿En la empresa de calzados realizan capacitaciones para mejorar la productividad?					
8	¿El gerente supervisa eficazmente los procesos para su buen funcionamiento en la productividad?					
9	¿Recibe usted una capacitación para elaborar nuevos calzados?					
10	¿Aumento las ventas tras el desarrollo del modelo gestión por procesos?					

Nota. Recopilación de la empresa

- ✓ **Ítem 1:** El ítem se refiere a: ¿Cuál es la calificación de la aplicación de desarrollo del modelo gestión por procesos en la empresa?

Tabla 24

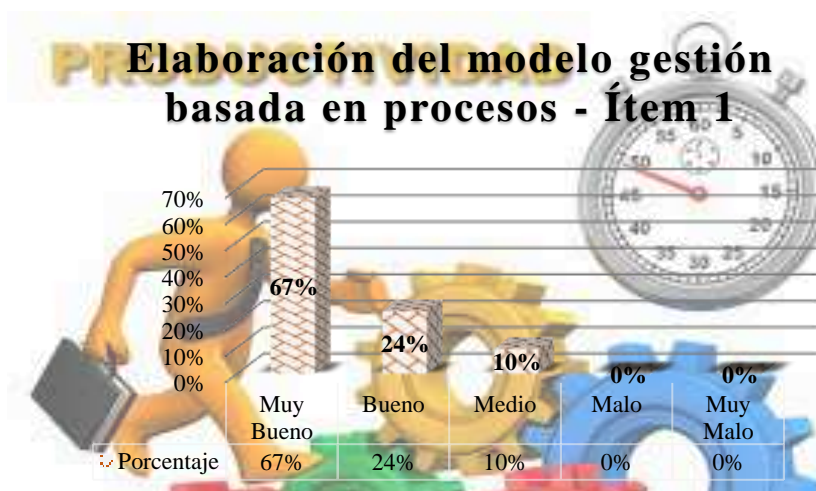
Ítem 1 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos

Rango	Frecuencia	Porcentaje %
Muy Bueno	14	67%
Bueno	5	24%
Medio	2	10%
Malo	0	0%
Muy Malo	0	0%
Total	21	100%

Nota. Recopilación de la empresa

Figura 29

Ítem 1 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos



Nota. Recopilación de la empresa

- Según el ítem 1 “¿Cuál es la calificación de la aplicación de desarrollo del modelo gestión por procesos en la empresa?”. Tras la percepción de los empleados opinan que tiene una calificación Muy Buena con 67% con el modelo gestión por procesos.

- ✓ **Ítem 2:** El ítem se refiere a: ¿Tras el desarrollo del modelo gestión por procesos, existe una incidencia en la productividad?

Tabla 25

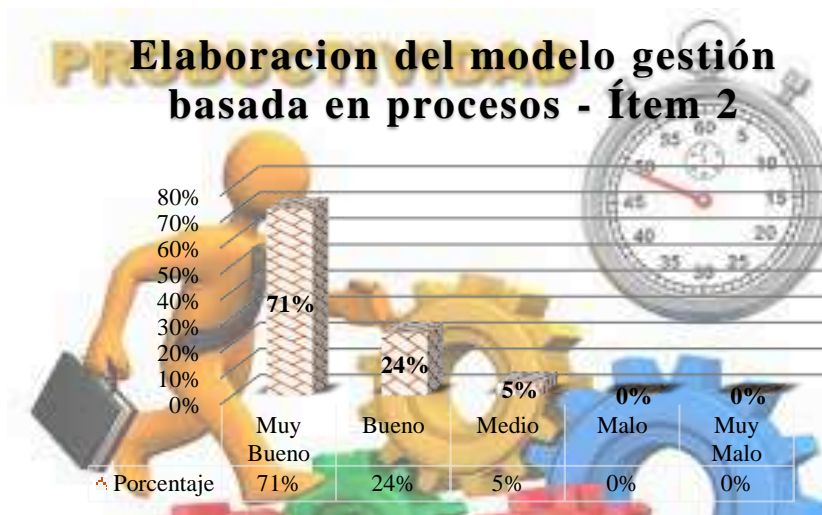
Ítem 2 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos

Rango	Frecuencia	Porcentaje %
Muy Bueno	15	71%
Bueno	5	24%
Medio	1	5%
Malo	0	0%
Muy Malo	0	0%
Total	21	100%

Nota. Recopilación de la empresa

Figura 30

Ítem 2 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos



Nota. Recopilación de la empresa

- Según el ítem 2 “¿Tras el desarrollo del modelo gestión por procesos, existe una incidencia en la productividad?”. Tras la percepción de los empleados opinan que existe una incidencia en la productividad Muy Buena con 71% con el modelo gestión por procesos.

- ✓ **Ítem 3:** El ítem se refiere a: ¿Tras el desarrollo del moldeo de gestión por procesos la elaboración de calzados es más rápido?

Tabla 26

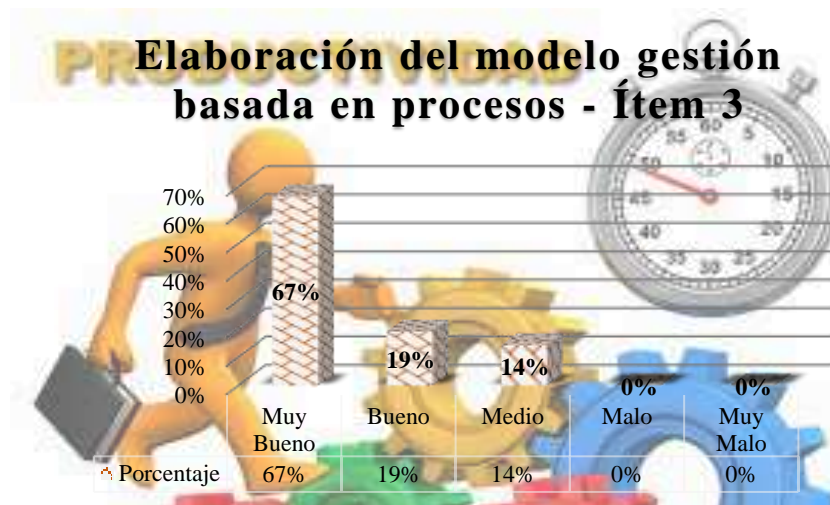
Ítem 3 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos

Rango	Frecuencia	Porcentaje %
Muy Bueno	14	67%
Bueno	4	19%
Medio	3	14%
Malo	0	0%
Muy Malo	0	0%
Total	21	100%

Nota. Recopilación de la empresa

Figura 31

Ítem 3 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos



Nota. Recopilación de la empresa

- Según el ítem 3 “¿Tras el desarrollo del moldeo de gestión por procesos la elaboración de calzados es más rápido?”. Tras la percepción de los empleados opinan que la elaboración de calzados es Muy Buena con 67% con el modelo gestión por procesos.

✓ **Ítem 4:** El ítem se refiere a: ¿Está satisfecho con el modelo de gestión centrada en procesos dentro de la empresa de calzados Llanos?

Tabla 27

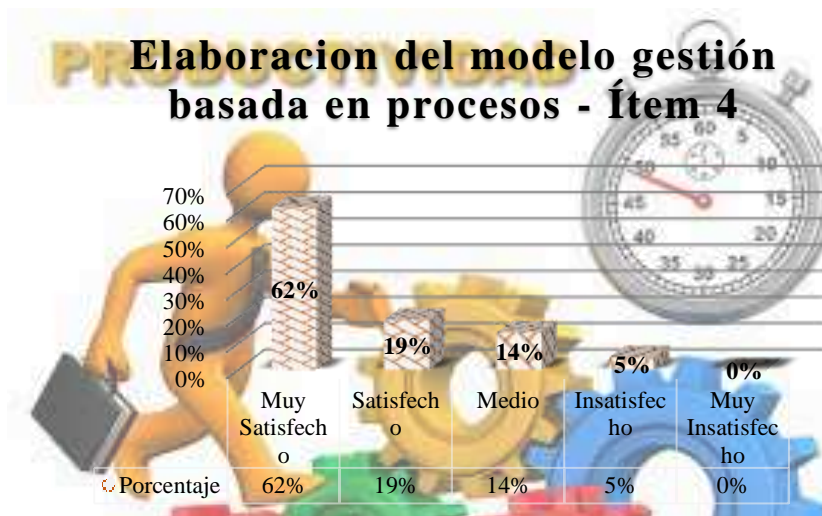
Ítem 4 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos

Rango	Frecuencia	Porcentaje %
Muy Satisfecho	13	62%
Satisfecho	4	19%
Medio	3	14%
Insatisfecho	1	5%
Muy Insatisfecho	0	0%
Total	21	100%

Nota. Recopilación de la empresa

Figura 32

Ítem 4 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos



Nota. Recopilación de la empresa

- Según el ítem 4 “¿Está satisfecho con el modelo de gestión centrada en procesos dentro de la empresa de calzados Llanos?”. Tras la percepción de los empleados opinan que están Muy Satisfechos con el modelo de gestión por procesos con 62% con el modelo gestión por procesos.

- ✓ **Ítem 5:** El ítem se refiere a: ¿Tras el desarrollo del modelo gestión por procesos, la empresa permite sugerencias de sus empleados?

Tabla 28

Ítem 5 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos

Rango	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	11	52%
Casi Siempre	4	19%
A veces	3	14%
Raras Veces	2	10%
No Siempre	1	5%
Total	21	100%

Nota. Recopilación de la empresa

Figura 33

Ítem 5 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos



Nota. Recopilación de la empresa

- Según el ítem 5 “¿Tras el desarrollo del modelo gestión por procesos, la empresa permite sugerencias de sus empleados?”. Tras la percepción de los empleados opinan que la empresa Siempre permite sugerencias con 52% con el modelo gestión por procesos.

- ✓ **Ítem 6:** El ítem se refiere a: ¿El gerente de la empresa de calzados está conforme con la productividad tras el desarrollo del modelo gestión por procesos?

Tabla 29

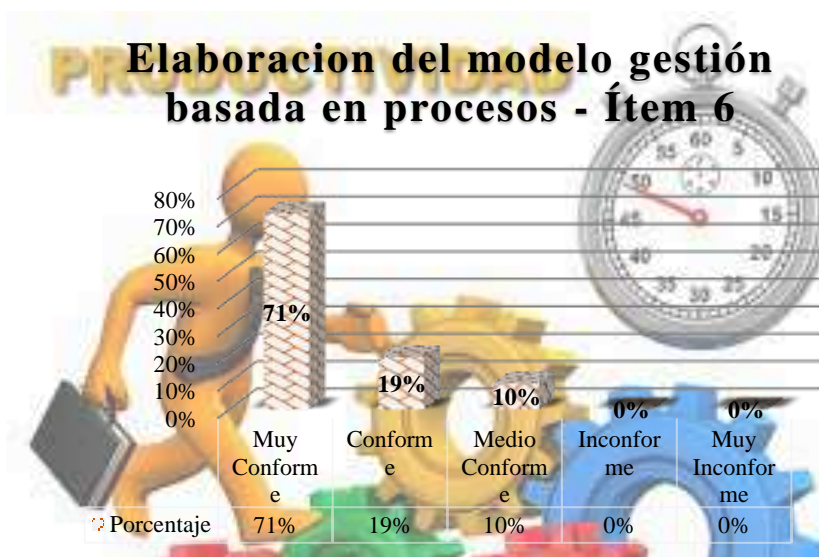
Ítem 6 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos

Rango	Frecuencia	Porcentaje %
Muy Conforme	15	71%
Conforme	4	19%
Medio Conforme	2	10%
Inconforme	0	0%
Muy Inconforme	0	0%
Total	21	100%

Nota. Recopilación de la empresa

Figura 34

Ítem 6 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos



Nota. Recopilación de la empresa

- Según el ítem 6 “¿El gerente de la empresa de calzados está conforme con la productividad tras el desarrollo del modelo gestión por procesos?”. Tras la percepción de los empleados opinan que el gerente esta Muy Conforme con la productividad con 52% con el modelo gestión por procesos.

- ✓ **Ítem 7:** El ítem se refiere a: ¿En la empresa de calzados realizan capacitaciones para mejorar la productividad?

Tabla 30

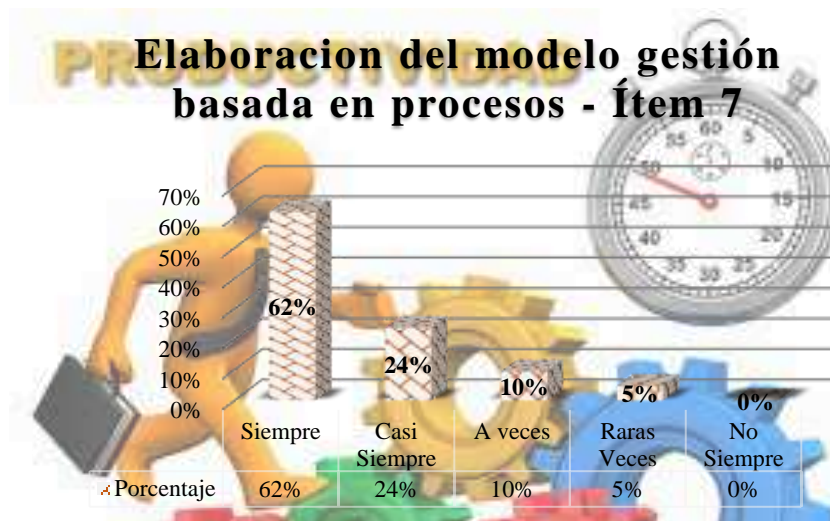
Ítem 7 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos

Rango	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	13	62%
Casi Siempre	5	24%
A veces	2	10%
Raras Veces	1	5%
No Siempre	0	0%
Total	21	100%

Nota. Recopilación de la empresa

Figura 35

Ítem 7 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos



Nota. Recopilación de la empresa

- Según el ítem 7 “¿En la empresa de calzados realizan capacitaciones para mejorar la productividad?”. Tras la percepción de los empleados opinan que la empresa Siempre realiza capacitaciones con 52% con el modelo gestión por procesos.

✓ **Ítem 8:** El ítem se refiere a: ¿El gerente supervisa eficazmente los procesos para su buen funcionamiento en la productividad?

Tabla 31

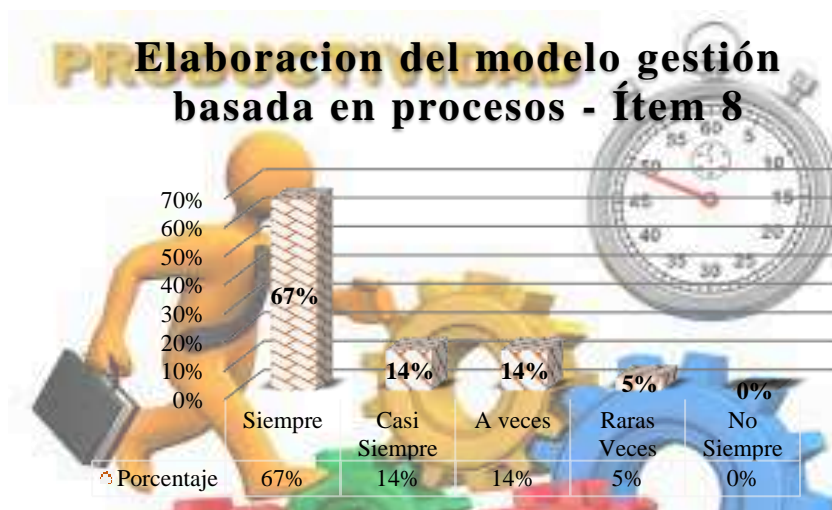
Ítem 8 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos

Rango	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	14	67%
Casi Siempre	3	14%
A veces	3	14%
Raras Veces	1	5%
No Siempre	0	0%
Total	21	100%

Nota. Recopilación de la empresa

Figura 36

Ítem 8 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos



Nota. Recopilación de la empresa

- Según el ítem 8 “¿El gerente supervisa eficazmente los procesos para su buen funcionamiento en la productividad?”. Tras la percepción de los empleados opinan que el gerente Siempre supervisa con 52% con el modelo gestión por procesos.

✓ **Ítem 9:** El ítem se refiere a: ¿Recibe usted una capacitación para elaborar nuevos calzados?

Tabla 32

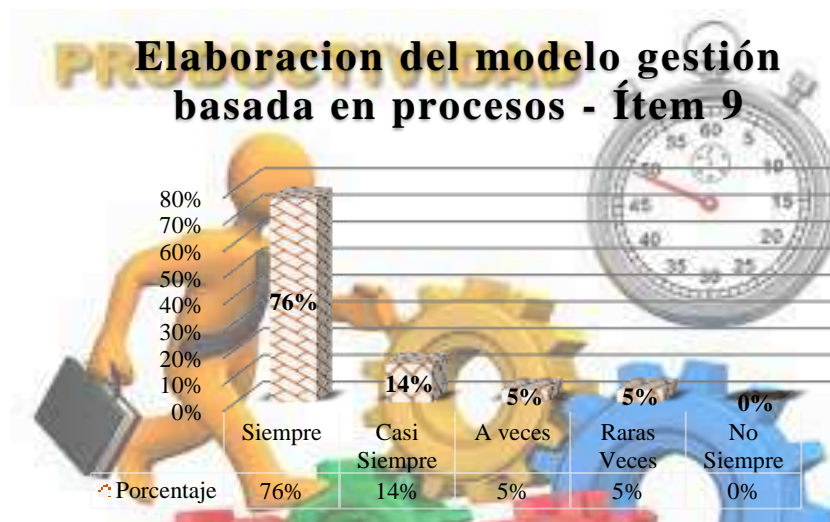
Ítem 9 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos

Rango	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	16	76%
Casi Siempre	3	14%
A veces	1	5%
Raras Veces	1	5%
No Siempre	0	0%
Total	21	100%

Nota. Recopilación de la empresa

Figura 37

Ítem 9 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos



Nota. Recopilación de la empresa

- Según el ítem 9 “¿Recibe usted una capacitación para elaborar nuevos calzados?”. Tras la percepción de los empleados opinan que el empleado Siempre recibe una capacitación con 52% con el modelo gestión por procesos.

✓ **Ítem 10:** El ítem se refiere a: ¿Aumento las ventas tras el desarrollo del modelo gestión por procesos?

Tabla 33

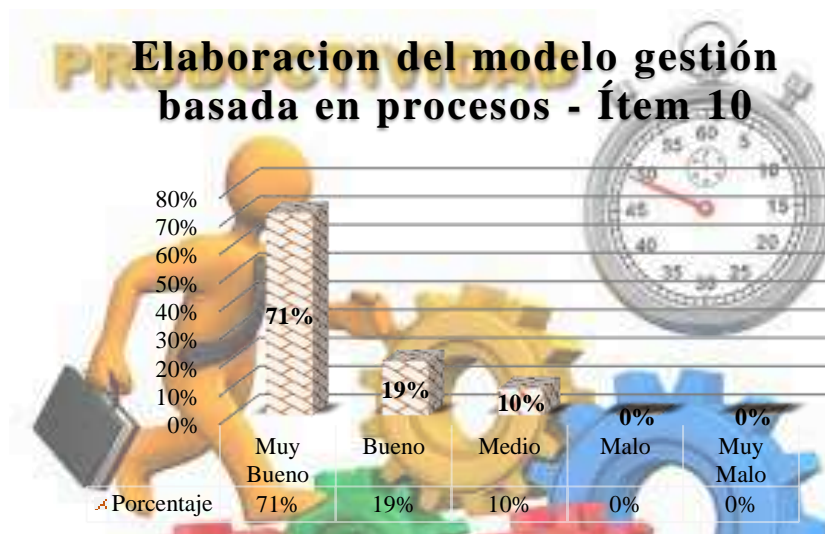
Ítem 10 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos

Rango	Frecuencia	Porcentaje %
Muy Bueno	15	71%
Bueno	4	19%
Medio	2	10%
Malo	0	0%
Muy Malo	0	0%
Total	21	100%

Nota. Recopilación de la empresa

Figura 38

Ítem 10 referente con el enfoque de gestión orientado a procesos



Nota. Recopilación de la empresa

- Según el ítem 10 “¿Aumento las ventas tras el desarrollo del modelo gestión por procesos?”. Tras la percepción de los empleados opinan que aumento las ventas con 52% Muy bueno con el modelo gestión por procesos.

➤ **Resultados General sobre la perspectiva de los empleados referente con el enfoque de gestión orientado a procesos**

Tabla 34

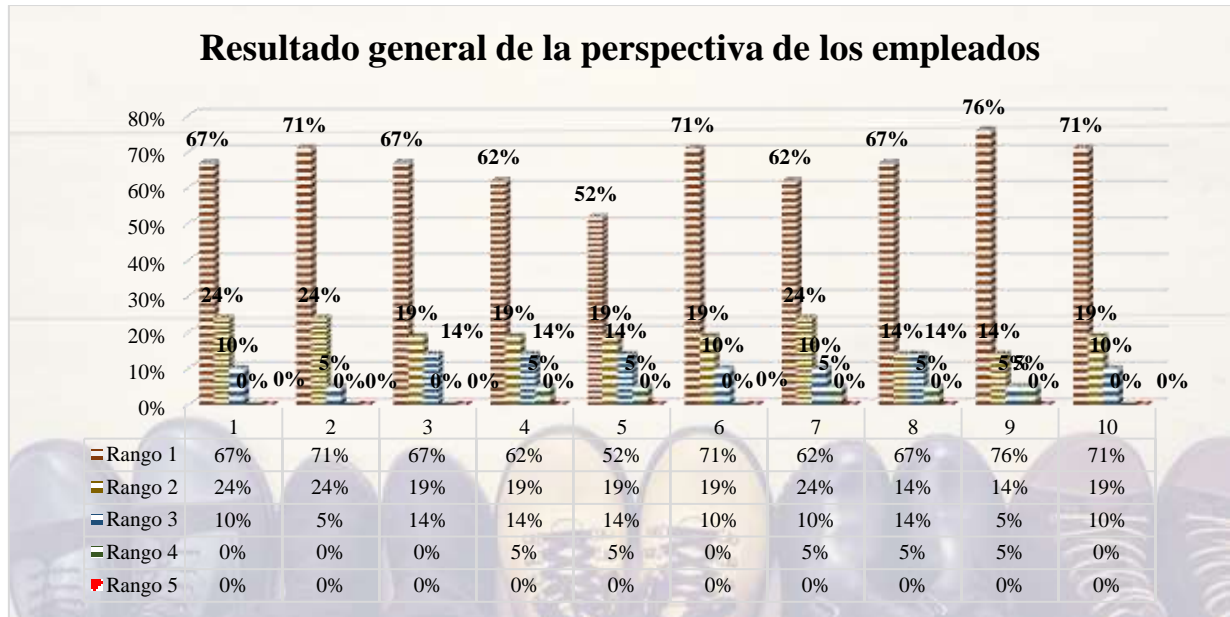
Resultados generales de las perspectivas de los empleados

N°	Cuestionario	Rango 1	Rango 2	Rango 3	Rango 4	Rango 5
1	¿Cuál es la calificación de la aplicación de desarrollo del modelo gestión por procesos en la empresa?	67%	24%	10%	0%	0%
2	¿Tras el desarrollo del modelo gestión por procesos, existe una incidencia en la productividad?	71%	24%	5%	0%	0%
3	¿Tras el desarrollo del moldeo de gestión por procesos la elaboración de calzados es más rápido?	67%	19%	14%	0%	0%
4	¿Está satisfecho con el modelo de gestión centrada en procesos dentro de la empresa de calzados Llanos?	62%	19%	14%	5%	0%
5	¿Tras el desarrollo del modelo gestión por procesos, la empresa permite sugerencias de sus empleados?	52%	19%	14%	5%	0%
6	¿El gerente de la empresa de calzados está conforme con la productividad tras el desarrollo del modelo gestión por procesos?	71%	19%	10%	0%	0%
7	¿En la empresa de calzados realizan capacitaciones para mejorar la productividad?	62%	24%	10%	5%	0%
8	¿El gerente supervisa eficazmente los procesos para su buen funcionamiento en la productividad?	67%	14%	14%	5%	0%
9	¿Recibe usted una capacitación para elaborar nuevos calzados?	76%	14%	5%	5%	0%
10	¿Aumento las ventas tras el desarrollo del modelo gestión por procesos?	71%	19%	10%	0%	0%

Nota. Recopilación de la empresa

Figura 39

Resultados generales de las perspectivas de los empleados



Nota. Recopilación de la empresa

- Tras desarrollar el modelo de gestión de procesos en la empresa de calzados Llanos se realizó una encuesta a los empleados de la empresa para saber su perspectiva sobre el desarrollo empleado y se tuvo que todos los empleados dieron su percepción opinando que la aplicación del modelo gestión por procesos dieron resultados positivos.

4.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para el objetivo 1 relacionado con la identificación de la situación actual del proceso productivo, se observó que las actividades realizadas no generan un valor agregado significativo. Además, se detectó que los procesos no están claramente definidos ni representados en un mapa de procesos, lo que dificulta su comprensión y optimización. Tampoco se cuenta con un proceso de caracterización formal, ya que no se han desarrollado las fichas de procesos necesarias para documentar y estandarizar cada una de las actividades clave dentro de la operación.

Como también se tuvo la situación actual de pares de calzados realizados durante un mes y se tuvo un total de 1480 pares de calzados en todos los tipos con un 59%, como también se tuvo el tiempo empleado que llega a ser un 78% durante un mes y una productividad Regular con un 46%.

Para abordar el segundo objetivo, relacionado con el desarrollo del modelo de gestión por procesos, se procedió a la elaboración de un mapa de procesos basado en la información obtenida durante una reunión general. En este proceso, se lograron identificar y graficar un total de cuatro procesos estratégicos, dos procesos operativos y ocho procesos de apoyo.

Además, se realizó un análisis para identificar cuáles de estos procesos son los más determinante para la fabricación de calzado. Para ello, se utilizó una matriz de priorización que establece la relación entre los objetivos de la empresa y los procesos involucrados. Esta matriz permitió determinar el orden primordial de los subprocesos, destacando aquellos que tienen un mayor impacto en los objetivos de la empresa. En particular, se identificaron los subprocesos de armado y alistado como lo más esencial, dado su alto grado de incidencia en el éxito del proceso de fabricación de calzado.

- ✓ Para el tercer objetivo y saber cuál es la incidencia de productividad tras el desarrollo del modelo gestión por procesos se tuvo una incidencia muy favorable para la empresa con una elaboración de 2375 pares de calzados en todos los tipos con un 95%, como también una incidencia en el tiempo empleado con un 97% y una productividad de 92% teniendo una incidencia de 46% favorable para la empresa de calzados Llanos.

Tabla 35

Comparativo de la productividad de un antes y después

Promedio	
Productividad Antes	Productividad Después
46%	92%



CONCLUSIONES

C1: La situación actual del proceso productivo en la empresa de calzados Llanos es Regular ya que tiene un 59% en la elaboración de calzados, un 78% en el tiempo empleado y solo un 46% de productividad y era a que sus procesos de la empresa no generaban un valor agregado.

C2: El desarrollo del modelo gestión centrada en procesos dentro de la empresa de calzados Llanos se desarrolló satisfactoriamente ya que ayudara a mejorar la productividad, a cortar los tiempos mal empleado y a generan un proceso acorde a lo que quiere la empresa y a generar mayores ventas en los calzados.

C3: El modelo gestión por procesos incidirá muy favorablemente en la productividad en la empresa de calzados Llanos ya que mejorará en la elaboración de calzados llegando a 2375 pares de calzados con un 95%, mejorando en el tiempo empleado con un 97% y una productividad de 92% y teniendo una incidencia de 46%.



RECOMENDACIONES

R.1. Se recomienda realizar capacitaciones constantes a los empleados de la empresa de calzados Llanos para la elaboración de nuevos productos y novedosos en la empresa de calzados Llanos.

R.2 Se recomienda utilizar los instrumentos de apoyo propuestos para ayudar en las mejoras del proceso de producción de la empresa de calzados Llanos.

R.3. Se recomienda dar un trato muy especial a los empleados en la elaboración de calzados para así mejorar más la productividad en la empresa de calzados Llanos.



REFERENCIAS

- Alcívar Alcívar, M. F. (2021). *La Gestión Por Procesos Para El Mejoramiento De La Productividad. Guayaquil-Ecuador: Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil.*
- Arias, F. (2019). *El Proyecto De Investigación. Introducción A La Metodología Científica. Caracas: Episteme.*
- Borja.S. (2012). *Metodologia De Investigacion Cientifica Para Ingenieria Civil.*
- Carreño Gamarra, J. C. (2019). *Modelo De Gestión De Procesos De Negocios Para Mejorar Los Procesos Administrativos En La Universidad Nacional De San Cristóbal De Huamanga 2016. Juliaca-Perú:*
- Castillo Gonzales, D. M. (2018). *Gestión Por Procesos En El Área De Producción Para Incrementar La Productividad En La Empresa Manufactura De Calzado Carubi S.A.C, 2018. Trujillo-Perú: Universidad César Vallejo. Obtenido De [Https://Hdl.Handle.Net/20.500.12692/82575](https://hdl.handle.net/20.500.12692/82575)*
- Contreras Marquez, J. (2018). *Eficacia, Eficiencia Y Productividad. Mexico: The American Society Of Mechanical Engineers.*
- Da Silva, D. (2022). *8 Factores Que Afectan A La Productividad. Mexico: Zendesk Mexico. Obtenido De [Https://Www.Zendesk.Com.Mx/Blog/Factores-Que-Afectan-Productividad/](https://www.zendesk.com.mx/blog/factores-que-afectan-productividad/)*
- Gaibor Espin, A. E. (2022). *La Gestión Por Procesos Y La Productividad En La Empresa Seguid Ambato - Ecuador. Riobamba-Ecuador: Universidad Nacional De Chimborazo. Obtenido De [Https://Dspace.Ups.Edu.Ec/Bitstream/123456789/22872/1/Msq398.Pdf](https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/22872/1/Msq398.Pdf)*
- Garcia. (2004). *Metodologia De La Investigacion.*



- Hernandez & Baptista. (2018). *Diseño De La Investigación*. Mc Graw Hill. Mexico.
- Hernandez & Baptista. (2018). *Metodología De La Investigación*. Mc Graw Hill. Mexico.
- Huamán Sandoval, L. D. (2017). *Diseño De Un Sistema De Gestión Por Procesos Para Mejorar La Productividad Y Competitividad De La Panadería Luli*. Cajamarca-Perú: Universidad Nacional De Cajamarca. Obtenido De <https://hdl.handle.net/11537/30252>
- Martinez Fajardo, C. E. (2018). *Nuevos Enfoques De La Eficiencia, Productividad Y Calidad En La Teoria De Gestion*. Colombia: Universidad Nacional De Colombia.
- Muños. (2011). *Como Elaborar Y Asesorar Una Investigación De Tesis*. Mexico: Prentice.
- Muñoz Veloz, F. M. (2018). *Desarrollo De Un Sistema De Gestión Por Procesos Para Empresas De Servicios De Ingeniería Y Construcción Orientadas A La Industria*. Quito-Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido De <https://repositorio.ecotec.edu.ec/handle/123456789/534>
- Ñaupá Martínez, F. D. (2020). *Gestión Por Procesos Y Calidad De Servicio En El Restaurant El Trujillano, Juliaca Año 2020*. Ciencias Empresariales, 1-18. Obtenido De <http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/uancv/8679>
- Ojeda Lopez, N., & Ramirez Mendez, G. (2022). *Productividad, Aspectos Que Benefician A La Organizacion*. Mexico: Trascender Contabilidad Gestion, Volumen 7. Obtenido De <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166>
- Ponce Herrera, K. C. (2017). *Propuesta De Implementación De Gestión Por Procesos Para Incrementar Los Niveles De Productividad En Una Empresa Textil*. Lima-Perú: Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas. Obtenido De <https://hdl.handle.net/20.500.14005/11623>
- Romani Alejo, G. E. (2018). *Aplicación De La Gestión Efectiva Para Incrementar La Productividad En La Entidad Financiera Mibanco De La Región Puno*. Puno-Perú:



Universidad Nacional Del Altiplano. Obtenido De

[Http://Repositorio.Uancv.Edu.Pe/Handle/Uancv/8907](http://Repositorio.Uancv.Edu.Pe/Handle/Uancv/8907)

Vara, A. (2012). Desde La Idea Hasta La Sustentación. 7 Pasos Para Una Tesis Exitosa.

Un Método Efectivo Para Las Ciencias Empresariales. Lima.



ANEXOS



Anexo A. Matriz de Consistencia

TITULO DE TESIS: “DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA OPTIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD DE CALZADOS DE LA EMPRESA LLANOS JULIACA 2024”				
Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Inst. de Medición
<p>Problema General:</p> <p>¿Cuál será la propuesta para luego desarrollar el modelo gestión por procesos para mejorar la productividad en la empresa de calzados Llanos de la ciudad de Juliaca?</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Proponer y desarrollar el modelo gestión por procesos para mejorar la productividad en la empresa de calzados Llanos de la ciudad de Juliaca.</p>	<p>Hipótesis General:</p> <p>La propuesta y el desarrollo del modelo gestión por procesos mejorará la productividad en la empresa de calzados Llanos de la ciudad de Juliaca y será muy beneficioso.</p>	<p>Variable Independiente</p> <p>GESTIÓN POR PROCESO</p> <p>Dimensiones: <i>Mapa de procesos</i> <i>Fichas de procesos</i> <i>Análisis de valor añadido</i> <i>Estudio de tiempos</i></p> <p>Variable Dependiente</p> <p>PRODUCTIVIDAD</p> <p>Dimensiones: <i>Mano de obra</i> <i>Incremento de la productividad</i></p>	<p>Formatos de Medición</p> <p>Formatos de Medición - Evaluación</p>
<p>Problemas Específicos</p>	<p>Objetivos Específicos</p>	<p>Hipótesis Específicas</p>		
<p>¿Cuál será la situación actual del proceso productivo de la empresa de calzados Llanos de la ciudad de Juliaca?</p> <p>¿Desarrollar el modelo gestión por procesos en la empresa de calzados Llanos de la ciudad de Juliaca?</p> <p>¿Cuál será la incidencia de productividad tras desarrollar el modelo gestión por procesos en la empresa de calzados Llanos de la ciudad de Juliaca?</p>	<p>Determinar cómo es la situación actual del proceso productivo de la empresa de calzados Llanos de la ciudad de Juliaca.</p> <p>Desarrollar el modelo gestión por procesos en la empresa de calzados Llanos de la ciudad de Juliaca.</p> <p>Determinar la incidencia de productividad tras desarrollar el modelo gestión por procesos en la empresa de calzados Llanos de la ciudad de Juliaca.</p>	<p>La situación actual del proceso productivo de la empresa de calzados Llanos de la ciudad de Juliaca será Regular.</p> <p>Se desarrollará positivamente el modelo gestión por procesos en la empresa de calzados Llanos de la ciudad de Juliaca.</p> <p>El grado de incidencia de productividad tras desarrollar el modelo gestión por procesos en la empresa de calzados Llanos de la ciudad de Juliaca será Alto.</p>		



Anexo B. Productividad de pares de calzados realizados promedio durante un mes.

Modelo	Tiempo Realizado	Cantidad de Pares Realizados	Productividad
Zapato Bata 734	76%	64%	49%
Zapato Bata 738	78%	56%	44%
Zapato Bata 740	80%	54%	43%
Zapato Carubi 725	79%	62%	49%
Zapato Carubi Industria L 720	81%	58%	47%
Zapato Carubi 598	77%	60%	46%
Zapato Carubi 730	76%	62%	47%
Zapato Carubi 7384	78%	56%	44%
Zapato Carubi 7450	79%	54%	43%
Zapato Carubi Nobuck 598	80%	66%	53%
Total	78%	59%	46%



Anexo C. Productividad de pares de calzados realizados promedio durante un mes, después de la aplicación de la gestión por procesos.

Modelo	Tiempo Realizado	Tiempo Frecuencia	Tiempo Proyectado
Zapato Bata 734	520	96%	540
Zapato Bata 738	525	97%	540
Zapato Bata 740	520	96%	540
Zapato Carubi 725	530	98%	540
Zapato Carubi Industria L 720	530	98%	540
Zapato Carubi 598	525	97%	540
Zapato Carubi 730	530	98%	540
Zapato Carubi 7384	525	97%	540
Zapato Carubi 7450	515	95%	540
Zapato Carubi Nobuck 598	530	98%	540
Total	5250	97%	5400



Anexo D. Resultados generales de las perspectivas de los empleados.

N°	Cuestionario	Rango 1	Rango 2	Rango 3	Rango 4	Rango 5
1	¿Cuál es la calificación de la aplicación de desarrollo del modelo gestión por procesos en la empresa?	67%	24%	10%	0%	0%
2	¿Tras el desarrollo del modelo gestión por procesos, existe una incidencia en la productividad?	71%	24%	5%	0%	0%
3	¿Tras el desarrollo del moldeo de gestión por procesos la elaboración de calzados es más rápido?	67%	19%	14%	0%	0%
4	¿Está satisfecho con el modelo de gestión centrada en procesos dentro de la empresa de calzados Llanos?	62%	19%	14%	5%	0%
5	¿Tras el desarrollo del modelo gestión por procesos, la empresa permite sugerencias de sus empleados?	52%	19%	14%	5%	0%
6	¿El gerente de la empresa de calzados está conforme con la productividad tras el desarrollo del modelo gestión por procesos?	71%	19%	10%	0%	0%
7	¿En la empresa de calzados realizan capacitaciones para mejorar la productividad?	62%	24%	10%	5%	0%
8	¿El gerente supervisa eficazmente los procesos para su buen funcionamiento en la productividad?	67%	14%	14%	5%	0%
9	¿Recibe usted una capacitación para elaborar nuevos calzados?	76%	14%	5%	5%	0%
10	¿Aumento las ventas tras el desarrollo del modelo gestión por procesos?	71%	19%	10%	0%	0%



UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

Validación de instrumento

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:

JUICIO DE EXPERTOS

I. REFERENCIAS

- a. EXPERTO/NOMBRES : JACQUELINE FLORES APAZA
- b. CARGO ACTUAL : CONTADORA PÚBLICA COLEGIADA
- d. GRADO ACADÉMICO : MAGISTER EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

II: TEST DE LIKERT DE "DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA OPTIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD DE CALZADOS DE LA EMPRESA LLANOS JULIACA 2024"

III. AUTOR DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:
Bach: SAIDA VERONICA VILCA SUMARI

IV: ASPECTOS DE VALIDACIÓN
(1=Deficiente; 2= Regular; 3=Buena; 4=Muy Buena; 5= Excelente)

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado				X	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en capacidades observables					X
3. ACTUALIDAD	Esta adecuado al avance de la ciencia					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los ítems y las variables					X
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes				X	
6. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para cumplir los objetivos de la investigación				X	
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos					X
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores e ítems				X	
9. METODOLOGÍA	Responde al propósito de la investigación					X
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación				X	

Coefficiente de valorización porcentual, C=Total/50=

V. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

VI. RESOLUCIÓN DEL EXPERTO

Aprobado (C>75%=0.75)
Desaprobado (C<75%=0.75)

N° DNI	FIRMA DEL EXPERTO	LUGAR Y FECHA
41369602		31/10/2024



FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

Validación de instrumento

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:

JUICIO DE EXPERTOS

I. REFERENCIAS

- a. EXPERTO/NOMBRES : Jesús Esteban Castillo Machaca
- b. CARGO ACTUAL : Docente
- d. GRADO ACADÉMICO : Magister

II: TEST DE LIKERT DE "DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA OPTIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD DE CALZADOS DE LA EMPRESA LLANOS JULIACA 2024"

III. AUTOR DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:

Bach: SAIDA VERONICA VILCA SUMARI

IV: ASPECTOS DE VALIDACIÓN

(1=Deficiente; 2= Regular; 3=Buena; 4=Muy Buena; 5= Excelente)

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado					/
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en capacidades observables					/
3. ACTUALIDAD	Esta adecuado al avance de la ciencia					/
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los ítems y las variables					/
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes					/
6. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para cumplir los objetivos de la investigación					/
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos					/
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores e ítems					/
9. METODOLOGÍA	Responde al propósito de la investigación					/
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación					/

Coefficiente de valorización porcentual, $C = \text{Total}/50 =$

V. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

VI. RESOLUCIÓN DEL EXPERTO

Aprobado ($C > 75\% = 0.75$)

Desaprobado ($C < 75\% = 0.75$)

N° DNI	FIRMA DEL EXPERTO	LUGAR Y FECHA
01323821		15-10-2024



ANEXO 1
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS
TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN
EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital

Fecha de entrega: 22-04-2025

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: SAIDA VERONICA VILCA SUMARI
Dirección: Av. EMILIANO CANO MULLISACA Mz. B3 Lt. 9
DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 74241457
Teléfono: 958 373 226 email: veronicavilca13@gmail.com

Nombres y Apellidos: _____
Dirección: _____
DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: _____
Teléfono: _____ email: _____

Facultad y/o Escuela de Posgrado: INGENIERÍA DE SISTEMAS
Escuela Profesional o Mención: INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMÁTICA
Título o Grado Académico a optar: TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO
Asesor: Dr. JUAN BENITES NORIEGA

Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:
Trabajo de Investigación Tesis Trabajo de Suficiencia Profesional Trabajo Académico

Título: DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA
OPTIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD DE CALZADOS DE LA
EMPRESA LLANOS JULIAGA 2024

Palabras claves, (3 a 5 términos): DESARROLLO, GESTIÓN POR PROCESOS, PRODUCTIVIDAD, CALZADOS

¿Esta obra se desarrolló en la UANCV ^{1,2}?

1

¹ Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entré otros relacionados.

² Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.



2. Referencia de tesis:

- Bachiller
 Título
 2da Especialidad
 Maestría
 Doctorado

3. Licencias:

a) Licencia estándar:

Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.

Con la autorización de depósito de mi producción intelectual, otorgo a la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

Autorizo su publicación (marque con una X)

- Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.
- Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): _____
- No autorizo.

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?

Sí: significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

No: significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

- Sí autorizo
- No autorizo



Jurisdicción de su Licencia

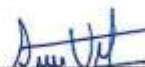

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción "internacional" o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción "internacional" emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, la opción "internacional" goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral. Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

- Internacional
- Nacional

Línea de investigación: ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS - P25


Firma de Autor

huella digital

Fecha