



**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  
FUNDAMENTADO EN LA MEJORA CONTINUA PARA ACRECENTAR  
LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE CALZADO  
EN LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN**

**TESIS PRESENTADA POR:**

**Bach. GUADALUPE MONTESINOS MALAGA**

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

**JULIACA – PERÚ**

**2024**



**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  
FUNDAMENTADO EN LA MEJORA CONTINUA PARA ACRECENTAR  
LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE CALZADO  
EN LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN**

TESIS PRESENTADA POR:


**Bach. GUADALUPE MONTESINOS MALAGA**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO

APROBADA POR EL JURADO REVISOR:

PRESIDENTE

:

  
M.Sc. JUAN CARLOS HERRERA MIRANDA

PRIMER MIEMBRO

:

  
Dr. RICHARD CONDORI CRUZ


SEGUNDO MIEMBRO

:

  
M.Sc. JUAN CARLOS PINTO LARICO

ASESOR DE TESIS

:

  
Dr. PAUL MAMANI TISNADO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

:

ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS – P25



**RESOLUCIÓN N° 165-2024-D-FIS-UANCV-J**

Juliaca, 15 de agosto del 2024

**VISTOS:**

El expediente N° 2024-CU-8785 (fecha y hora de sustentación), expediente N° 2024-CU-8772 (Título), la RESOLUCIÓN N° 079-2024-D-FIS-UANCV que aprueba el Borrador de Tesis RESOLUCIÓN N° 111-2024-D-FIS-UANCV de fecha 21 de junio del 2024 y el DICTAMEN N° DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN presentado por el (la) bachiller, **MONTESINOS MALAGA, GUADALUPE** quien solicita FECHA Y HORA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS, titulado: **DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS FUNDAMENTADO EN LA MEJORA CONTINUA PARA ACRECENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE CALZADO EN LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN** conducente a la obtención del Título Profesional de **INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO** por la modalidad de Sustentación de Tesis,

**CONSIDERANDO:**

Que, con Resolución N° 0827-2023-UANCV-CU-R se aprueba la ampliación de Sustentación de Tesis y/o examen de suficiencia para el mes de enero del 2024 y acorde al artículo 5º numeral 5.14 de la Ley Universitaria N° 30220 establece que las universidades se rigen por el principio del interés superior del estudiante.

Que es necesario dar cumplimiento a la Ley 30220 y sus modificatorias, al Estatuto Universitario y al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" de Juliaca y de la Facultad de Ingeniería de Sistemas.

En uso de las atribuciones conferidas al Decano de la Facultad de Ingeniería de Sistemas y, estando al informe de la Comisión de Grados y Títulos de la Facultad.

**SE RESUELVE:**

**PRIMERO.- NOMINAR JURADOS PARA LA SUSTENTACIÓN DE TESIS** del tema titulado: **DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS FUNDAMENTADO EN LA MEJORA CONTINUA PARA ACRECENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE CALZADO EN LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN** presentado por el (la) bachiller: **MONTESINOS MALAGA, GUADALUPE**, para optar el Título Profesional de **INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO** habiéndose designado por sorteo a la siguiente terna de jurados:

- Presidente : M. SC. JUAN CARLOS HERRERA MIRANDA
- 1er. Miembro : DR. RICHARD CONDORI CRUZ
- 2do. Miembro : M. SC. JUAN CARLOS PINTO LARICO
- Asesor de Tesis : DR. PAUL MAMANI TISNADO

**SEGUNDO.- PROGRAMAR la FECHA Y HORA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS VIRTUAL** para el día **JUEVES, 15 DE AGOSTO DEL 2024** a horas **08:00 p.m.** hora exacta. El acto académico de sustentación virtual se llevará a cabo a través de la plataforma de video conferencia Cisco Webex Meetings.

**TERCERO.-** Realizada la Sustentación de Tesis, el Presidente de la terna de jurados levantará y firmará el Acta de Sustentación de Tesis, en el cual se consignará el resultado obtenido por el (la) Bachiller sustentante, del mismo modo firmaran los otros dos miembros de jurado y asesor de tesis, dando conformidad al acto.

**CUARTO.-** La Dirección de la Escuela Profesional de Ingeniería Empresarial e Informática, el Jurado y el Presidente de la Comisión de Grados y Títulos, quedan encargados de dar cumplimiento a la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.

C.c.  
Arch. 2024  
JCHM/  
Distribución: Jurados, Interesado



M.Sc. Juan Carlos Herrera Miranda  
DECANO



## FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS

**RESOLUCIÓN N° 111-2024-D-FIS-UANCV**

Juliaca, 21 de junio del 2024

**VISTOS;** el Expediente N° 2024-07468, presentado por el (la) Bachiller: **MONTESINOS MALAGA, GUADALUPE** quien solicita **CAMBIO DEL ASESOR DEL BORRADOR DE TESIS** titulado: **DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS FUNDAMENTADO EN LA MEJORA CONTINUA PARA ACRECENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE CALZADO EN LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN**, aprobado con **RESOLUCIÓN N° 079-2024-D-FIS-UANCV** (borrador de tesis) de fecha 17 de mayo del 2024.

**CONSIDERANDO:**

Que, el (la) Bachiller **MONTESINOS MALAGA, GUADALUPE**, ha presentado su Borrador de Tesis titulado: **DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS FUNDAMENTADO EN LA MEJORA CONTINUA PARA ACRECENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE CALZADO EN LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN**, para optar el Título Profesional de **INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO**.

Que, habiendo procedido de acuerdo al Reglamento de Grados y Títulos de la UANCV y el Presidente de la Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, nominó como Jurados a los siguientes Docentes:

- Presidente : M. Sc. Juan Carlos Herrera Miranda
- 1er. Miembro : Dr. Richard Condori Cruz
- 2do. Miembro : M. Sc. Juan Carlos Pinto Larico
- Asesor de Tesis : M. Sc. Victor Paredes Argandoña

Que, es procedente la solicitud de **CAMBIO DEL ASESOR DEL BORRADOR DE TESIS** y Estando en la opinión favorable del Presidente de la Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, en concordancia al Reglamento de Grados y Títulos de la UANCV y en uso de las atribuciones que le concede la Ley Universitaria 30220, Ley de Creación de la UANCV 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto Modificado de la UANCV.

**SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR EL CAMBIO DEL ASESOR DEL BORRADOR DE TESIS**, presentado por el (la) Bachiller: **MONTESINOS MALAGA, GUADALUPE**, del tema titulado: **DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS FUNDAMENTADO EN LA MEJORA CONTINUA PARA ACRECENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE CALZADO EN LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN**, conducente a optar el **TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO**, considerándose a partir de la fecha los siguientes Jurados y Asesor de Tesis:

- Presidente : M. Sc. Juan Carlos Herrera Miranda
- 1er. Miembro : Dr. Richard Condori Cruz
- 2do. Miembro : M. Sc. Juan Carlos Pinto Larico
- Asesor de Tesis : Dr. Paul Mamani Tisnado

**ARTÍCULO SEGUNDO.-** La Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería de Sistemas y el Secretario Académico de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.

C.c.  
Arch 2024  
JCHM/UNIVERSIDAD ANDINA  
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"M. Sc. Juan Carlos Herrera Miranda  
DECANO



### RESOLUCIÓN N° 079-2024-D-FIS-UANCV

Juliaca, 17 de mayo del 2024

**VISTOS**, el Expediente N° 2023-CU-216529 y el Acta de Aprobación de Borrador de Tesis de fecha 29 de abril del 2024 y la RESOLUCIÓN N° 753-2023-D-FIS-UANCV que aprueba el Perfil de Tesis de fecha 20 de noviembre del 2023, presentado por el (la) Bachiller: **MONTESINOS MALAGA, GUADALUPE** con el tema titulado: **DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS FUNDAMENTADO EN LA MEJORA CONTINUA PARA ACRECENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE CALZADO EN LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN**, para optar el Título Profesional de **INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO**.

#### **CONSIDERANDO:**

Que, el (la) Bachiller **MONTESINOS MALAGA, GUADALUPE**, ha presentado su Borrador de Tesis titulado: **DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS FUNDAMENTADO EN LA MEJORA CONTINUA PARA ACRECENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE CALZADO EN LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN**, para optar el Título Profesional de **INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO**.

Que, habiendo procedido de acuerdo al Reglamento de Grados y Títulos de la UANCV y el Presidente de la Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, nominó como Jurados a los siguientes Docentes:

- Presidente : M. Sc. Juan Carlos Herrera Miranda
- 1er. Miembro : Dr. Richard Condori Cruz
- 2do. Miembro : M. Sc. Juan Carlos Pinto Larico
- Asesor de Tesis : M. Sc. Victor Paredes Argandoña

Que, la terna de jurados ha aprobado en su integridad el Borrador de Tesis titulado: **DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS FUNDAMENTADO EN LA MEJORA CONTINUA PARA ACRECENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE CALZADO EN LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN**.

Estando en la opinión favorable del Presidente de la Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, en concordancia al Reglamento de Grados y Títulos de la UANCV y en uso de las atribuciones que le concede la Ley Universitaria 30220, Ley de Creación de la UANCV 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto Modificado de la UANCV.

#### **SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR EL BORRADOR DE TESIS**, presentado por el (la) Bachiller: **MONTESINOS MALAGA, GUADALUPE**, con el tema titulado: **DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS FUNDAMENTADO EN LA MEJORA CONTINUA PARA ACRECENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE CALZADO EN LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN**, quedando apto para tramitar el Dictamen de Originalidad de Trabajo de Investigación y posteriormente solicitar la Fecha y Hora de Sustentación de Tesis previa presentación de los requisitos correspondientes según lo establecido en el Reglamento de Grados y Títulos de la UANCV, la misma que conducirá a la obtención del **TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO**

**ARTÍCULO SEGUNDO.-** La Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería de Sistemas y el Secretario Académico de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA  
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"

M.Sc. Juan Carlos Herrera Miranda  
DECANO



**RESOLUCIÓN N° 990-2023-D-FIS-UANCV**

Juliaca, 19 de diciembre del 2023

**VISTOS;** el Expediente N° 2023-CU-18016 de fecha 19 de diciembre del 2023, presentado por el (la) Bachiller **MONTESINOS MALAGA, GUADALUPE** quien ha solicitado CAMBIO DEL SEGUNDO MIEMBRO DE JURADO Y ASESOR DEL PERFIL DE TESIS, asignado con RESOLUCIÓN N° 753-2023-D-FIS-UANCV de fecha 15 de noviembre del 2023.

**CONSIDERANDO:**

Que, el (la) Bachiller **MONTESINOS MALAGA, GUADALUPE**, ha presentado su Perfil de Tesis titulado: **DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS FUNDAMENTADO EN LA MEJORA CONTINUA PARA ACRECENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE CALZADO EN LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN**, para optar el Título Profesional de INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO.

Que, con RESOLUCIÓN N° 753-2023-D-FIS-UANCV de fecha 15 de noviembre del 2023 se aprobó el Perfil de Tesis titulado: **DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS FUNDAMENTADO EN LA MEJORA CONTINUA PARA ACRECENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE CALZADO EN LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN**, con la siguiente terna de jurados:

- Presidente : M. Sc. Juan Carlos Herrera Miranda
- 1er. Miembro : Dr. Richard Condori Cruz
- 2do. Miembro : Dr. Oscar Gonzalo Apaza Perez
- Asesor de Tesis : Mgtr. Jackeline Flores Apaza

Estando en la opinión favorable del Presidente de la Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, en concordancia al Reglamento de Grados y Títulos de la UANCV y en uso de las atribuciones que le concede la Ley Universitaria 30220, Ley de Creación de la UANCV 23738 y modificatoria; y el Estatuto Modificado 2020 de la UANCV aprobado con Resolución N° 0018-2020-UANCV-AU-R.

**SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR el CAMBIO DEL SEGUNDO MIEMBRO DE JURADO Y ASESOR DEL PERFIL DE TESIS**, de (l) (la) Bachiller: **MONTESINOS MALAGA, GUADALUPE**, del tema de tesis titulado: **DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS FUNDAMENTADO EN LA MEJORA CONTINUA PARA ACRECENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE CALZADO EN LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN**, considerándose a partir de la fecha los siguientes Jurados y Asesor de Tesis:

- Presidente : M. Sc. Juan Carlos Herrera Miranda
- 1er. Miembro : Dr. Richard Condori Cruz
- 2do. Miembro : M. Sc. Juan Carlos Pinto Larico
- Asesor de Tesis : M. Sc. Victor Paredes Argandoña

**ARTÍCULO SEGUNDO.-** La Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería de Sistemas y el Secretario Académico de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.

C.C.  
Arch. 2023  
JCHM/  
**Distribución:** Jurados, Interesado



UNIVERSIDAD ANDINA  
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"  
M.Sc. Juan Carlos Herrera Miranda  
DECANO

**RESOLUCIÓN N° 753-2023-D-FIS-UANCV**

Juliaca, 15 de noviembre del 2023

**VISTOS;** el Expediente N° 2023-CU-14081, y la copia del Acta de Aprobación de Perfil de Tesis de fecha 07 de noviembre del 2023, para optar el Título Profesional de INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO, presentado por el (la) Bachiller: **MONTESINOS MALAGA, GUADALUPE** con el tema titulado: **DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS FUNDAMENTADO EN LA MEJORA CONTINUA PARA ACRECENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE CALZADO EN LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN.**

**CONSIDERANDO:**

Que, el (la) Bachiller **MONTESINOS MALAGA, GUADALUPE**, ha presentado su Perfil de Tesis titulado: **DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS FUNDAMENTADO EN LA MEJORA CONTINUA PARA ACRECENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE CALZADO EN LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN**, para optar el Título Profesional de INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO.

Que, habiendo procedido de acuerdo al Reglamento de Grados y Títulos de la UANCV y el Presidente de la Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, nominó como Jurados a los siguientes Docentes:

- Presidente : M. Sc. Juan Carlos Herrera Miranda
- 1er. Miembro : Dr. Richard Condori Cruz
- 2do. Miembro : Dr. Oscar Gonzalo Apaza Perez
- Asesor de Tesis : Mgtr. Jackeline Flores Apaza

Que, la terna de jurados ha aprobado en su integridad el Perfil de Tesis titulado: **DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS FUNDAMENTADO EN LA MEJORA CONTINUA PARA ACRECENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE CALZADO EN LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN**, procediendo con el levantamiento de Acta y firma de Aprobación correspondiente.

Estando en la opinión favorable del Presidente de la Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, en concordancia al Reglamento de Grados y Títulos de la UANCV y en uso de las atribuciones que le concede la Ley Universitaria 30220, Ley de Creación de la UANCV 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto Modificado de la UANCV.

**SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR EL PERFIL DE TESIS**, presentado por el (la) Bachiller: **MONTESINOS MALAGA, GUADALUPE**, con el tema titulado: **DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS FUNDAMENTADO EN LA MEJORA CONTINUA PARA ACRECENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE CALZADO EN LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN**, quedando apto para el desarrollo y presentación del Borrador de Tesis según lo establecido en el Reglamento de Grados y Títulos de la UANCV.

**ARTÍCULO SEGUNDO.-** La Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería de Sistemas y el Secretario Académico de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.



*Juan Carlos Herrera Miranda*  
DECANO



## DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS FUNDAMENTADO EN LA MEJORA CONTINUA PARA ACRECENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE CALZADO EN LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN

### INFORME DE ORIGINALIDAD

**22%**

INDICE DE SIMILITUD

**20%**

FUENTES DE INTERNET

**3%**

PUBLICACIONES

**12%**

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS


<b>1</b>	<b>Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez</b> Trabajo del estudiante	<b>7%</b>
<b>2</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.upn.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.uancv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>5</b>	<b>dspace.ups.edu.ec</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>Submitted to Georgia Institute of Technology Main Campus</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>



<b>Título de la tesis</b>	
<b>DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS FUNDAMENTADO EN LA MEJORA CONTINUA PARA ACRECENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE CALZADO EN LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN</b>	
<b>Datos de autor</b>	
Nombres y apellidos	Guadalupe Montesinos Malaga
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	73820783
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0009-0008-9501-2069">https://orcid.org/0009-0008-9501-2069</a>
<b>Datos de asesor</b>	
Nombres y apellidos	Paul Mamani Tisnado
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	01314987
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-0287-7143">https://orcid.org/0000-0002-0287-7143</a>
<b>Datos del jurado</b>	
<b>Presidente del jurado</b>	
Nombres y apellidos	Juan Carlos Herrera Miranda
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	29606930
<b>Miembro del jurado 1</b>	
Nombres y apellidos	Richard Condori Cruz
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02442917
<b>Miembro del jurado 2</b>	
Nombres y apellidos	Juan Carlos Pinto Larico
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><a href="https://maps.app.goo.gl/DMqHJ62L6xaf6KWd6">https://maps.app.goo.gl/DMqHJ62L6xaf6KWd6</a></p>
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Noviembre 2023 – Agosto 2024
URL de disciplinas OCDE <a href="https://concytec-pe.github.io/Peru-CRIS/vocabularios/ocde_ford.html">https://concytec-pe.github.io/Peru-CRIS/vocabularios/ocde_ford.html</a> - Librería	<p><b>Ingeniería de sistemas y comunicaciones</b>  <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.02.04">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.02.04</a></p> <p><b>Ingeniería de procesos</b>  <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.04.02">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.04.02</a></p>



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

M.Sc. Juan Carlos Herrera Miranda  
DIRECTOR (a)  
Unidad de Investigación FIS



**DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo GUADALUPE MONTESINOS MALAGA, identificado con DNI Nro. 73820783, 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 FUNDAMENTADO EN LA MEJORA CONTINUA PARA ACRECENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE CALZADO EN LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN

Asesorado por: Dr. PAUL MAMANI TISNADO

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 03 de octubre del 2024

  
Firma del Asesor  
(obligatoria)

  
Firma del Estudiante  
(obligatoria)

  
Huella



## DEDICATORIA

Dedico mis tesis principalmente a Dios, por darme la fuerza necesaria para culminar esta meta. A mi madre Mery, por brindarme su amor y acompañarme incondicionalmente en cada paso que doy en la búsqueda de ser mejor persona y profesional. También se la dedico a mi abuela Reymunda, que desde el cielo me ilumina y me da fuerzas para continuar. Y finalmente, a mi hermana Annie por creer en mí y brindarme todo su apoyo.



## AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez por brindarme la oportunidad de formarme como profesional en sus aulas. También, a mi escuela profesional Ingeniería Empresarial e informática por acogerme durante todos mis años de estudio. Finalmente, quisiera reconocer a mis docentes, quienes, a través de sus enseñanzas, me han permitido adquirir un conocimiento más profundo y habilidades prácticas que planeo aplicar con esmero en el desarrollo de mi futura carrera profesional.



# ÍNDICE GENERAL

**DEDICATORIA ..... i**

**AGRADECIMIENTO ..... ii**

**ÍNDICE GENERAL ..... iii**

**INDICE DE TABLAS ..... vii**

**INDICE DE FIGURAS ..... ix**

**RESUMEN ..... xi**

**ABSTRACT ..... xii**

**INTRODUCCIÓN ..... xiii**

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

**1.1 Análisis de la situación problemática ..... 1**

**1.2 Planteamiento del problema ..... 3**

1.2.1 Problema general. .... 3

1.2.2 Problemas específicos. .... 3

**1.3 Objetivos de la investigación ..... 3**

1.3.1 Objetivo general. .... 3

1.3.2 Objetivos específicos. .... 3

**1.4 Justificación de la investigación ..... 4**

1.4.1 Justificación técnica. .... 4

1.4.2 Justificación económica. .... 4

1.4.3 Justificación social. .... 4

**1.5 Hipótesis de la investigación ..... 5**

1.5.1 Hipótesis general. .... 5

1.5.2 Hipótesis específicas. .... 5

**1.6 Variables e indicadores ..... 5**

1.6.1 Variable independiente. .... 5

1.6.2 Variable dependiente. .... 5



1.7 Operacionalización de variables .....6

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación .....7
2.1.1 Antecedentes internacionales ..... 7
2.1.2 Antecedente nacional..... 10
2.1.3 Antecedente local..... 12
2.2 Bases teóricas ..... 15
2.2.1 Gestión por procesos..... 15
2.2.2 Gestión por procesos..... 16
2.2.3 Importancia de gestión por procesos ..... 17
2.2.4 Principios de la gestión por procesos..... 17
2.2.5 Características y clasificación de gestión por procesos ..... 18
2.2.6 Objetivos de la gestión por procesos ..... 19
2.2.7 Clasificación de los procesos ..... 19
2.2.8 Procesos de negocio ..... 20
2.2.8.1 Los procesos ..... 20
2.2.9 Procesos ..... 21
2.2.10Procesos de Negocio..... 22
2.2.11Los procesos y la administración publica ..... 24
2.2.11.1 La administración pública y la gestión por procesos..... 24
2.2.12Productividad Laboral ..... 25
2.2.13Productividad..... 25
2.2.14Factores de mejoramiento de la productividad..... 27
2.2.15Medición de la productividad ..... 29
2.3 Marco conceptual ..... 30
2.3.1 Control de Gestión..... 30
2.3.2 Gestión..... 30
2.3.3 Mapa de Procesos ..... 31



2.3.4 Proceso..... 31

2.3.5 Eficacia ..... 31

2.3.6 Eficiencia ..... 31

**CAPÍTULO III**

**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

**3.1 Diseño de la investigación ..... 32**

**3.2 Método de la investigación ..... 32**

**3.3 Nivel y tipo de la investigación ..... 33**

3.3.1 Nivel de la investigación. .... 33

3.3.2 Tipo de la investigación. .... 33

**3.4 Población y muestra ..... 34**

3.4.1 Población ..... 34

3.4.2 Muestra. .... 34

**3.5 Descripción de la unidad base de la investigación ..... 34**

3.5.1 Datos generales. .... 35

**3.6 Técnicas e instrumentos de investigación ..... 36**

3.6.1 Técnicas de la investigación ..... 36

3.6.2 Instrumentos de la investigación. .... 36

**3.7 Validez y confiabilidad del instrumento ..... 37**

3.7.1 Validación de los instrumentos. .... 37

3.7.2 Confiabilidad de los instrumentos. .... 38

**3.8 Plan de recolección y procesamiento de datos ..... 38**

3.8.1 Desarrollo del plan de investigación. .... 39

3.8.2 Procesamiento y análisis de datos. .... 45

**CAPÍTULO IV**

**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

**4.1 Resultados ..... 46**

4.1.1 Resultados obtenidos sobre el grado de productividad de la empresa de calzados Joya ..... 46



4.1.2	Resultados obtenidos sobre el diseño de modelo de la gestión por procesos en la empresa de calzados Joya .....	53
4.1.3	Grado de impacto de la aplicabilidad del modelo de gestión por procesos sobre la productividad en la empresa de calzados Joya.....	65
4.1.3.1	Percepción del Personal que labora en la empresa de calzados Joya después de desarrollar un Modelo de Gestión por Procesos.....	79
<b>4.2</b>	<b>Discusión de resultados .....</b>	<b>92</b>
	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>93</b>
	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>94</b>
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>95</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>98</b>



## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> <i>Operacionalización de variables.</i> .....	6
<b>Tabla 2</b> <i>Validación de instrumentos.</i> .....	38
<b>Tabla 3</b> <i>Cuestionario para la Gestión por Procesos</i> .....	45
<b>Tabla 4</b> <i>Eficacia de la empresa Joya</i> .....	47
<b>Tabla 5</b> <i>Eficiencia de la empresa Joya</i> .....	48
<b>Tabla 6</b> <i>Productividad de la empresa Joya</i> .....	50
<b>Tabla 7</b> <i>Promedio desarrollado de la empresa Joya</i> .....	51
<b>Tabla 8</b> <i>Inventario de Procesos</i> .....	53
<b>Tabla 9</b> <i>Sipoc del proceso de cortado</i> .....	56
<b>Tabla 10</b> <i>Sipoc del proceso de Perfilado</i> .....	57
<b>Tabla 11</b> <i>Sipoc del proceso de Armado</i> .....	58
<b>Tabla 12</b> <i>Sipoc del proceso de Alistado</i> .....	59
<b>Tabla 13</b> <i>Ficha del Proceso Cortado</i> .....	61
<b>Tabla 14</b> <i>Ficha del Proceso Perfilado</i> .....	61
<b>Tabla 15</b> <i>Ficha del Proceso Armado</i> .....	62
<b>Tabla 16</b> <i>Ficha del Proceso Alistado</i> .....	62
<b>Tabla 17</b> <i>Eficacia Post Test de la empresa Joya</i> .....	65
<b>Tabla 18</b> <i>Eficiencia Post Test de la empresa Joya</i> .....	66
<b>Tabla 19</b> <i>Productividad Post Test de la empresa Joya</i> .....	68
<b>Tabla 20</b> <i>Promedio desarrollado Post Test de la empresa Joya</i> .....	70
<b>Tabla 21</b> <i>Comparación de Eficacia de la empresa Joya</i> .....	71
<b>Tabla 22</b> <i>Comparación de Eficiencia de la empresa Joya</i> .....	72
<b>Tabla 23</b> <i>Comparación de Productividad de la empresa Joya</i> .....	74
<b>Tabla 24</b> <i>Promedio Eficacia de la empresa Joya</i> .....	76
<b>Tabla 25</b> <i>Promedio Eficiencia de la empresa Joya</i> .....	77
<b>Tabla 26</b> <i>Promedio de Productividad de la empresa Joya</i> .....	78
<b>Tabla 27</b> <i>Cuestionario de la empresa</i> .....	79
<b>Tabla 28</b> <i>Pregunta 1 del Cuestionario después del GP</i> .....	80
<b>Tabla 29</b> <i>Pregunta 2 del Cuestionario después del GP</i> .....	81
<b>Tabla 30</b> <i>Pregunta 3 del Cuestionario después del GP</i> .....	82



<b>Tabla 31</b> <i>Pregunta 4 del Cuestionario después del GP</i> .....	83
<b>Tabla 32</b> <i>Pregunta 5 del Cuestionario después del GP</i> .....	84
<b>Tabla 33</b> <i>Pregunta 6 del Cuestionario después del GP</i> .....	85
<b>Tabla 34</b> <i>Pregunta 7 del Cuestionario después del GP</i> .....	86
<b>Tabla 35</b> <i>Pregunta 8 del Cuestionario después del GP</i> .....	87
<b>Tabla 36</b> <i>Pregunta 9 del Cuestionario después del GP</i> .....	88
<b>Tabla 37</b> <i>Pregunta 10 del Cuestionario después del GP</i> .....	89
<b>Tabla 38</b> <i>Resumen de la Encuesta después del GP</i> .....	90



## INDICE DE FIGURAS

**Figura 1** *Diferencia entre: Gestión de Procesos* ..... 16

**Figura 2** *Metodología mapa de procesos* ..... 24

**Figura 3** *Participantes en la Productividad* ..... 26

**Figura 4** *Organigrama de la empresa* ..... 35

**Figura 5** *Eficacia de la empresa Joya* ..... 48

**Figura 6** *Eficiencia de la empresa Joya* ..... 49

**Figura 7** *Productividad de la empresa Joya* ..... 51

**Figura 8** *Promedio desarrollado de la empresa Joya* ..... 52

**Figura 9** *Proceso de Cortado* ..... 54

**Figura 10** *Proceso de Perfilado* ..... 54

**Figura 11** *Proceso de Armado* ..... 55

**Figura 12** *Proceso de Alistado* ..... 55

**Figura 13** *Diseño del plan para mejorar la productividad de la empresa* ..... 63

**Figura 14** *Mapa de gestión por procesos de la productividad* ..... 63

**Figura 15** *Eficacia Post Test de la empresa Joya* ..... 66

**Figura 16** *Eficiencia Post Test de la empresa Joya* ..... 67

**Figura 17** *Productividad Post Test de la empresa Joya* ..... 69

**Figura 18** *Promedio desarrollado Post Test de la empresa Joya* ..... 70

**Figura 19** *Comparación de Eficacia de la empresa Joya* ..... 72

**Figura 20** *Comparación de Eficiencia de la empresa Joya* ..... 73

**Figura 21** *Comparación de Productividad de la empresa Joya* ..... 75

**Figura 22** *Promedio Eficacia de la empresa Joya* ..... 76

**Figura 23** *Promedio Eficiencia de la empresa Joya* ..... 77

**Figura 24** *Promedio de Productividad de la empresa Joya* ..... 78

**Figura 25** *Pregunta 1 del Cuestionario después del GP* ..... 80

**Figura 26** *Pregunta 2 del Cuestionario después del GP* ..... 81

**Figura 27** *Pregunta 3 del Cuestionario después del GP* ..... 82

**Figura 28** *Pregunta 4 del Cuestionario después del GP* ..... 83

**Figura 29** *Pregunta 5 del Cuestionario después del GP* ..... 84

**Figura 30** *Pregunta 6 del Cuestionario después del GP* ..... 85

**Figura 31** *Pregunta 7 del Cuestionario después del GP* ..... 86



<b>Figura 32</b> <i>Pregunta 8 del Cuestionario después del GP</i> .....	87
<b>Figura 33</b> <i>Pregunta 9 del Cuestionario después del GP</i> .....	88
<b>Figura 34</b> <i>Pregunta 10 del Cuestionario después del GP</i> .....	89
<b>Figura 35</b> <i>Resumen de la Encuesta después del GP</i> .....	91



## RESUMEN

El presente estudio titulado “Desarrollo de un modelo de gestión por procesos fundamentado en la mejora continua para acrecentar la productividad en una empresa de calzado en la provincia de San Román”, está referido a desarrollar un modelo de gestión por procesos con la intención de mejorar la productividad en la empresa de calzados Joya de la ciudad de Juliaca. Se tuvo como objetivo general, desarrollar un modelo de gestión por procesos fundamentado en la mejora continua para acrecentar la productividad en una empresa de calzado en la provincia de San Román., y en cuanto a los objetivos específicos, se tiene determinar cuál es el grado de productividad de la empresa de calzados, proponer el diseño del modelo de la gestión por procesos en la empresa de calzados y determinar cuál es el grado de impacto que tendrá la aplicabilidad del modelo de gestión por procesos sobre la productividad en la empresa estudiada. El diseño de la investigación fue Pre Experimental, con un método Cuantitativo, de nivel Explicativo y un tipo de investigación Descriptivo-Aplicada. El estudio concluye que, el grado de productividad en la empresa tiene un grado de Productividad Bajo esto es debido a las ineficiencias inherentes a cada alteración de las órdenes de fabricación u otras cuestiones que provocan retrasos, además al optimizar el resultado de acuerdo con el impacto del rediseño de la mejora de procesos, que implicó volver a planificarlos con actividades que minimizaran los tiempos muertos y, simultáneamente, impartir formación para garantizar que los empleados volvieran a comprender sus funciones, a raíz de lo cual la productividad de cada área de trabajo aumentó favorablemente; finalmente, se tuvo una incidencia en la productividad de 23% siendo un grado de impacto Bueno.

**Palabras claves:** Gestión por Procesos, Productividad, Mejora Continua.



## ABSTRACT

The present study entitled “Development of a process management model based on continuous improvement to increase productivity in a footwear company in the province of San Román”, is referred to developing a process management model with the intention of improving productivity in the Joya footwear company in the city of Juliaca. The general objective was to develop a process management model based on continuous improvement to increase productivity in a footwear company in the province of San Román, and as for the specific objectives, the degree of productivity of the footwear company, propose the design of the process management model in the footwear company and determine the degree of impact that the applicability of the process management model will have on productivity in the company studied. The research design was Pre-Experimental, with a Quantitative method, Explanatory level and a Descriptive-Applied type of research. The study concludes that the degree of productivity in the company has a Low Productivity degree, this is due to the inefficiencies inherent to each alteration of manufacturing orders or other issues that cause delays, in addition to optimizing the result according to the impact process improvement redesign, which involved re-planning them with activities that minimize downtime and, simultaneously, providing training to ensure that employees regained their understanding of their roles, as a result of which the productivity of each work area increased favorably; Finally, there was an impact on productivity of 23%, with a Good impact degree.

**Key words:** Process Management, Productivity, Continuous Improvement.



## INTRODUCCIÓN

La competencia entre empresas ha aumentado exponencialmente como resultado de una globalización impulsada por la economía capitalista; los productos nacionales se ven obligados ahora a competir con importantes importaciones extranjeras. Para mantenerse y expandirse en el mercado actual, es cada vez más importante mejorar las operaciones, minimizar los residuos, satisfacer a los clientes, ofrecer una mejor relación coste-beneficio y adquirir ventajas competitivas.

En los últimos años se ha incrementado la importancia de la calidad como factor determinante a la hora de contrastar servicios y productos. Como resultado, las pequeñas empresas pueden posicionarse eficazmente en los mercados internacionales, Aumentar la productividad y conseguir precios e ingresos superiores en la comercialización de sus productos y/o servicios mediante la aplicación de normas de calidad en sus operaciones (PRODUCE, 2017). Un Sistema SGC basado en las normas ISO 9001:2015 sirve de base mundialmente reconocida para la mejora continua de los procesos y la satisfacción de los requisitos y expectativas de los clientes.

Diversas organizaciones se esfuerzan por optimizar sus operaciones para proporcionar mayor valor a todos sus grupos de interés en la actualidad. Las empresas deben identificar y gestionar sus procesos para funcionar eficientemente en un entorno empresarial que se ha vuelto más dinámico y complejo en respuesta a los nuevos retos del mercado (Cantero, Herrera, Leyva, & Nápoles, 2021). En consecuencia, en la actualidad las organizaciones deben implementar la gestión de procesos no sólo para alcanzar el éxito, sino también para asegurar su permanencia. Debido a que sirve como un instrumento ideal para ejecutar estrategias de mejora continua, optimización de costos y utilización de recursos.



Del mismo modo, la gestión promueve una perspectiva holística que pretende satisfacer a las demandas de los clientes y permite una representación gráfica de la cadena de valor, mejorando así la eficiencia de los procesos. Además, este enfoque de la gestión ofrece numerosas ventajas, como la capacidad de lograrlo coordinando e integrando los resultados, fomentando un rendimiento coherente dentro de las organizaciones y centrando los esfuerzos en la eficiencia y la eficacia. Así pues, esta gestión dirige la atención hacia las actividades de la organización con la intención de gestionarlas eficazmente y obtener mejores resultados.

A la inversa, la productividad sirve como variable de referencia para evaluar el avance competitivo de una empresa, ya que significa la forma en que el establecimiento asigna sus recursos existentes en pos de un objetivo específico (Matínez & Mateus, 2020). Los recursos humanos son un factor determinante del nivel de productividad de la empresa, ya que es la mano de obra la que contribuye al desarrollo de los procesos y de todas las actividades y operaciones que se realizan en pos de los objetivos previstos.

La productividad del trabajo se refiere a la correlación entre los productos o resultados alcanzados y el gasto en mano de obra o la cantidad de horas realizadas por el personal de una organización.

Por consiguiente, las organizaciones deben ser conscientes del nivel de productividad laboral, que depende de la eficiencia con la que los empleados utilizan los recursos. De ello se deduce que la gestión de procesos presenta una correlación positiva con la productividad laboral. Esto se debe al hecho de que la productividad de cada empleado está influida por las responsabilidades asociadas a su puesto dentro de la organización. En consecuencia, la producción laboral aumenta proporcionalmente al rendimiento de cada empleado, ya que éste viene determinado por una secuencia de actividades definida por procesos.



En los últimos años, la industria del calzado ha experimentado una de las fluctuaciones más importantes como consecuencia de los cambios en las preferencias de los consumidores y las tendencias de la moda. A pesar de que los empresarios han encontrado el éxito en este sector, deben permanecer atentos a las bruscas fluctuaciones y exigencias de sus mercados objetivo.

Garantizar la satisfacción del consumidor exige ofrecer productos superiores, un servicio especialmente rápido, personal amable, existencias fácilmente disponibles, precios competitivos o un mayor rendimiento.

La presente investigación se estructura en cuatro capítulos, a saber:

**Capítulo I:** Este capítulo aborda el análisis de la problemática en cuestión, describiendo tanto el problema general como los específicos, así como los objetivos propuestos, las justificaciones e hipótesis.

**Capítulo II:** Aquí se presentarán los antecedentes del estudio, tanto a nivel local, nacional como internacional, acompañados de un marco teórico que fundamenta el análisis.

**Capítulo III:** se detalla el diseño metodológico, la selección de la muestra y la población, junto con los instrumentos a emplearse, así mismo el tratamiento y recolección de datos.

**Capítulo IV:** Este último apartado estará dedicado al análisis de los resultados obtenidos, apoyándose en representaciones visuales como tablas, gráficos y otros materiales que clarifiquen las conclusiones.

Finalmente, se exponen las conclusiones derivadas del trabajo realizado, así como las recomendaciones pertinentes. Se cierra con la bibliografía utilizada y los anexos.



## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1 Análisis de la situación problemática

Según, Gaibor (2022) A nivel internacional, dados los fluctuantes resultados de la empresa en los últimos años, es importante destacar que ha tenido dificultades para alcanzar el objetivo de productividad fijado. Sin embargo, este hecho no debe pasarse por alto ni ignorarse. De ahí que la cuestión surja de la curiosidad sobre el impacto de la gestión en los procesos para mejorar la productividad de la organización. Es crucial reconocer que el empresario carece de una comprensión global de la importancia de la gestión de procesos en el crecimiento de la empresa, teniendo en cuenta diversos factores como el orden, la organización, la coherencia y la puntualidad. Del mismo modo, no dan prioridad a los procedimientos y requisitos necesarios para llevar a cabo eficazmente la fabricación de sus productos, lo que no sólo fomenta el avance económico, sino que también mejora la satisfacción del cliente.

En el ámbito nacional, Eneque y Tello (2020) el puesto de trabajo se desempeña en la empresa "Comercio Industria y Servicios GMV EIRL" ubicada en la ciudad de Chiclayo.



La empresa se especializa en la producción y distribución de productos de panadería y huevos cocidos, así como en el almacenamiento y distribución de estos artículos.

La investigación se realizó en "Comercio Industria y Servicios GMV EIRL", empresa ubicada en la ciudad de Chiclayo. La empresa se especializa en la producción y distribución de productos de panadería y huevos cocidos, así como en el almacenamiento y distribución de productos industrializados bebibles y sólidos para el programa social QALI WARMA. Estos productos se suministran como desayunos escolares en la región de Lambayeque. La organización presenta síntomas de deficiencias que impiden el crecimiento de la productividad, como problemas de abastecimiento de materiales, retrasos en la fabricación y cuellos de botella en el proceso de envasado manual, lo que provoca una utilización excesiva de mano de obra. Estos factores contribuyen a generar gastos significativos y a prolongar la duración de las tareas cotidianas de producción. Además, el crecimiento de la productividad se ve obstaculizado por la incertidumbre y el recelo a la hora de aplicar mejoras adicionales. Además, se ha observado que el proceso de producción de huevos cocidos incurre en pérdidas como resultado del enfoque inadecuado empleado.

A nivel local, la actividad principal de la empresa de calzado es la producción y distribución de calzado. En la actualidad, la empresa se enfrenta a retos en la ejecución del proceso de fabricación de calzado debido a la ausencia de una estructura organizativa adecuada para cada proceso. En consecuencia, las deficiencias son evidentes en el desempeño de cada área, ya que no logran ejecutar sus funciones designadas según lo previsto. En consecuencia, se confía a cada jefe de área la responsabilidad de rectificar estos problemas. Por otra parte, la empresa de calzado está experimentando un descenso de los ingresos como consecuencia de su ineficaz gestión de la producción; así pues, el presente estudio se lleva a cabo para evaluar el sistema de gestión orientado a los procesos que mejore la productividad de la organización.



## 1.2 Planteamiento del problema

### 1.2.1 Problema general.

¿Cómo será el desarrollo de un modelo de gestión por procesos fundamentado en la mejora continua para acrecentar la productividad en una empresa de calzado en la provincia de San Román?

### 1.2.2 Problemas específicos.

1. ¿Cuál es el grado de productividad de la empresa de calzados Joya de la Provincia de San Román?
2. ¿Cómo proponer el diseño del modelo de la gestión por procesos en la empresa de calzados Joya de la provincia de San Román?
3. ¿Cuál es el grado de impacto que tendrá la aplicabilidad del modelo de gestión por procesos sobre la productividad en la empresa de calzados Joya de la provincia de San Román?

## 1.3 Objetivos de la investigación

### 1.3.1 Objetivo general

Desarrollar un modelo de gestión por procesos fundamentado en la mejora continua para acrecentar la productividad en una empresa de calzado en la provincia de San Román.

### 1.3.2 Objetivos específicos.

1. Determinar cuál es el grado de productividad de la empresa de calzados Joya de la provincia de San Román.
2. Proponer el diseño del modelo de la gestión por procesos en la empresa de calzados Joya de la provincia de San Román.



3. Determinar cuál es el grado de impacto que tendrá la aplicabilidad del modelo de gestión por procesos sobre la productividad en la empresa de calzado Joya de la provincia de San Román.

## **1.4 Justificación de la investigación**

### **1.4.1 Justificación técnica.**

Este estudio se justifica técnicamente, ya que produce metodologías específicamente diseñadas para mejorar la administración de los procesos empresariales. Al interactuar con los procesos mediante el uso de diversos instrumentos y disciplinas de gestión, se identifican las deficiencias de los procesos y se proponen sugerencias para mejorarlos.

### **1.4.2 Justificación económica.**

Esta investigación está justificada económicamente, ya que pretende desarrollar e implantar un modelo de gestión de procesos para mejorar la productividad en la empresa de calzado, con el único objetivo de mejorar sus resultados económicos.

### **1.4.3 Justificación social.**

Esta investigación es socialmente justificable, ya que la adopción de un enfoque de gestión de procesos en la industria del calzado mejora la productividad a la vez que fomenta un entorno de trabajo más seguro, propicio y socialmente responsable, lo que beneficia tanto a los empleados como a la comunidad en general. Aumentar la productividad y conseguir mejores precios e ingresos por la venta de sus productos y/o servicios mediante la aplicación de normas de calidad en sus operaciones.



## 1.5 Hipótesis de la investigación

### 1.5.1 Hipótesis general.

El desarrollo de un modelo de gestión por procesos fundamentado en la mejora continua acrecentará la productividad en una empresa de calzado en la provincia de San Román y por lo tanto será muy beneficioso.

### 1.5.2 Hipótesis específicas.

1. El grado de productividad de la empresa de calzados Joya de la provincia de San Román será regular presentándose aspectos que puedan optimizar y mejorarse.
2. El diseño del modelo de la gestión por procesos en la empresa de calzados Joya de la provincia de San Román estará constituido por diversos aspectos.
3. El grado de impacto que tendrá la aplicabilidad del modelo de gestión por procesos sobre la productividad en la empresa de calzados Joya de la provincia de San Román será muy beneficiosa.

## 1.6 Variables e indicadores

### 1.6.1 Variable independiente.

Modelo de Gestión por Procesos

#### Indicadores:

- Grado de Aplicabilidad.
- Costo.

### 1.6.2 Variable dependiente.

Productividad

#### Indicadores:

- Eficacia.
- Eficiencia.

## 1.7 Operacionalización de variables

**Tabla 1**

*Operacionalización de variables.*

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN
<b>MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS</b>	Es una guía beneficiosa utilizada por individuos y organizaciones porque ayuda a identificar las situaciones de riesgo que surgen en el entorno organizativo interno y externo; de este modo, se pueden examinar a fondo las soluciones estratégicas a los inconvenientes de la empresa.	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	- Grado de aplicabilidad	Formatos de Medición - planear
			- Costo	Formatos de Medición - Hacer
				Monetización
VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN
<b>PRODUCTIVIDAD</b>	La productividad es una medida de eficiencia que relaciona la cantidad de bienes o servicios producidos con los recursos utilizados para su generación, como tiempo, mano de obra, capital o tecnología. Se expresa comúnmente como una tasa de output (producción) por unidad de input (recursos), y es un indicador clave del desempeño en diversos contextos, como la economía, la industria o el trabajo individual. Como afirma Sumanth (2000)	<b>EFICACIA</b>	Eficacia	Formatos de Medición - Evaluación
		<b>EFICIENCIA</b>	Eficiencia	

*Nota.* adaptado por el tesista



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1 Antecedentes internacionales

Según, Pérez (2019) en su tesis “Mejora de la productividad del área de pulido en la empresa gusmar mediante la implementación de un sistema automatizado a bajo costo en la fabricación de calzado.” Un artículo de la UTA, Ecuador, explica cómo se aumenta el rendimiento del área de pulido automatizando una pulidora para eliminar los periodos improductivos causados por sus procesos variables. Para ello emplea sistemas de datos y el estudio de tiempos. El tiempo de producción estándar para una docena de zapatos durante el proceso de pelado y quemado en el área de pulido es de 14,6 minutos. A partir del cálculo de las capacidades de producción, se determina que se pueden fabricar 20,4 docenas de zapatos en 5 horas de mano de obra, lo que corresponde a la etapa inicial en esta área, si no se implementa la implantación. El sistema automático de cambio de velocidad, cuando se pone en funcionamiento, procede a fabricar 31,25 docenas de pares de zapatos de acuerdo con un estándar de tiempo predeterminado de 9,5 minutos por docena. Esto representa un aumento de la producción del 53% manteniendo el mismo tiempo de trabajo y la misma



mano de obra. Los indicadores permiten determinar si los siguientes elementos experimentan un aumento o una disminución durante el proceso de fabricación de calzado: Las Actividades improductivas disminuyeron un 91%, mientras que las Productivas aumentaron un 52%. La Producción aumentó un 120% por día, la Productividad de las Máquinas un 53% por máquina, la Productividad de los Materiales un 56% por dólar de material, la Productividad Económica un 56% por dólar y la Productividad Energética un 56% por unidad de energía. Como resultado, es posible concluir que la mejora es sustancial, dada la reducción de los periodos improductivos y el aumento de la productividad material, energética, económica y de las máquinas. Los antecedentes son significativos en este emprendimiento porque, a través de la implantación de un sistema en las máquinas del área de producción, ayuda en la eliminación de atrasos en la fabricación de productos, identifica debilidades organizacionales que permiten aumentar la productividad y posibilita la determinación de aumento o disminución de los factores que presiden los procesos de producción de calzados a través del uso de indicadores.

Según, Zaldumbide (2019) en su tesis “Metodología para la gestión por procesos, un enfoque para la implementación.” Las organizaciones que han adoptado el paradigma de la gestión por procesos se han enfrentado al reto de no establecer una demarcación clara entre la documentación de los procesos y su aplicación. La Fuerza Terrestre Ecuatoriana ha documentado sus procesos utilizando una variedad de metodologías, formatos y enfoques desde 2002. Avanzando hacia la normativa del sector público, la documentación de procesos se inició en 2014. A la fecha, la cultura organizacional prevaleciente sigue abogando por el uso de extensos y laboriosos manuales de procesos impresos que sirven como mero material de consulta y no aportan datos esenciales para la toma de decisiones en las altas esferas de la organización, por lo que su implementación sigue sin ser verificada. La normativa por la



que se rige el sector público carece de una metodología global para mostrar la ejecución de los procesos. En consecuencia, se elaboró una metodología de gestión de procesos que presenta un ciclo de gestión basado en el PHVA y que comprende las cuatro fases siguientes: documentación, aplicación, medición y mejora.

La fase inicial del ciclo consiste en generar los documentos necesarios para el sistema de gestión. La fase siguiente, especialmente polémica, permite verificar la aplicación. La medición, que tiene lugar en la tercera fase, proporciona datos sobre indicadores de rendimiento, impacto y resultados. Por último, la fase final del ciclo implica la mejora, que permite modificar el manual de procesos inicial. Las herramientas de control, medición y verificación se elaboraron de acuerdo con esta metodología, inspirándose en diversos marcos teóricos relativos a los procesos, como la norma del sector público, James Harrington y Juan Bravo C. Tras realizar dos periodos de aplicación práctica de este ciclo y compararlo con las teorías expuestas por diversos autores en el ámbito de los procesos, fue posible llegar a una conclusión y dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿En qué momento se ha implantado un proceso? Para alcanzar este objetivo, se muestran los datos adquiridos durante cada fase.

Según, Gómez (2019) en su tesis “Modelo de Gestión por procesos para caso de estudio Procaps.”, En la última década, una destacada empresa farmacéutica se ha introducido en mercados competitivos internacionales, entre ellos el estadounidense. Estos mercados exigen estrictos acuerdos de servicio, mayor eficacia y menores costes de producción. En la actualidad, el enfoque de gestión por procesos se considera anticuado, aunque sólo parcialmente, porque una parte de la organización sigue gestionándose con el modelo tradicional centrado en áreas específicas. En consecuencia, la toma de decisiones transversales se confía a un número limitado de personas que carecen de la competencia necesaria para gestionar las operaciones cotidianas. El objetivo de esta iniciativa es



modernizar los componentes fundamentales del modelo de gestión de procesos para adaptarlo a las dificultades actuales de la organización. Para determinar los obstáculos, se realizaron entrevistas con el personal directivo intermedio y superior, durante las cuales destacaron las áreas clave que requerían revisión en un sistema de gestión y las percepciones obtenidas del proceso. Se elaboró un mapa de procesos revisado, que se utilizó para formular decisiones estratégicas y establecer parámetros para evaluar la eficacia de las modificaciones sugeridas. Además, se revisó el diagrama de flujo y el mapa de interacciones de la cadena de suministro, centrándose específicamente en el proceso crítico identificado.

Las conclusiones comprenden una secuencia de recomendaciones que, cuando se aplican con la ayuda de herramientas de gestión de procesos, se prevé que aporten un valor añadido sustancial a la organización.

### ***2.1.2 Antecedente nacional***

Según, Alva y Goicochea (2022) en su tesis “Diseño de un modelo de gestión por procesos basado en la mejora continua para incrementar la productividad en la empresa de calzados G´MAPIEL de la ciudad de Trujillo”. La investigación mencionada se llevó a cabo en Calzados G'Mapiel de Trujillo ante las limitaciones y la ausencia de control en sus procedimientos de fabricación, que se traducían en gastos adicionales y pérdidas de tiempo. Se propuso un paradigma de gestión de procesos de mejora continua como medio para aumentar la productividad. Utilizando una metodología proposicional, la investigación comprendió una revisión sistemática de trabajos de múltiples autores y la administración de instrumentos de investigación a una muestra de 15 trabajadores de la población. Además, en el transcurso de la investigación se emplearon encuestas y observación directa. A lo largo de los meses de julio y agosto, la organización alcanzó una productividad del área de montaje del 89,47%, con la producción de 28 y 35 docenas de zapatos, respectivamente. Como



resultado, se determinó que el ciclo Deming, que optimiza los procesos de trabajo, disminuye los desperdicios y los gastos de producción y mitiga los errores humanos mediante la automatización, fue el elemento determinante para alcanzar este grado de productividad en ambos meses. En consecuencia, se ha determinado que el área de montaje, donde el proceso fue designado como prioritario, experimentará un aumento de la productividad como resultado del diseño de gestión de procesos en la mejora continua.

Además, Orrillo & Tejada (2020) El presente estudio, titulado "Diseño de gestión por procesos para incrementar la productividad en una empresa de calzado, Trujillo", El objetivo de este estudio fue desarrollar estrategias de gestión de procesos que mejoren la productividad laboral en la empresa de calzado de Trujillo en el año 2020.

El estudio empleó una metodología de investigación correlacional no experimental de acuerdo con su diseño. Para la recogida de datos se utilizaron un cuestionario y una encuesta con la participación de ocho colaboradores. Además, se ofrece una descripción exhaustiva del procedimiento de investigación y de las consideraciones éticas que se tuvieron en cuenta. A continuación, se realizó el análisis de los resultados, que incluyó el diagnóstico de cada variable y el rediseño de los procesos, lo que condujo a la elaboración de inventarios de procesos y la obtención del flujo de caja económico, resultados que contribuyeron a la viabilidad de la propuesta de mejora.

En conclusión, se comprobó que el diseño de la gestión de procesos influye positivamente en la productividad por medio de la automatización, optimización, rediseño y otros medios que redundan en la integración empresarial.

Según, Paisig (2020) en su trabajo "Plan de mejora para incrementar la productividad en el área de producción de la empresa crismel y calzados - Trujillo." El objetivo principal de este estudio era diseñar una estrategia para mejorar la productividad en la división de



producción de Calzados. Para lograrlo, se utilizó un enfoque metodológico de 5'S; se empleó un diseño causal explicativo y un diseño de investigación no experimental para identificar posibles estrategias. Para ello, se encuestó a nueve operarios y dos directivos. Los resultados revelaron que se prescinde por completo del procedimiento administrativo, ya que la gestión se confía únicamente a un administrador (gerente); sin embargo, entre los factores que influyen en la productividad, uno es la ausencia de formación, ya que el cien por cien de los encuestados indicó que no se desarrollan este tipo de actividades. Además, se comprobó que un porcentaje de empleados afirma que la remuneración influye en su rendimiento. Sin embargo, en contraste, la experiencia observacional reveló que el entorno de trabajo está completamente desorganizado, con materiales dispersos por todo el espacio. Como resultado, se llevó a cabo un análisis de acuerdo con las pautas de control descritas en la filosofía de las 5'S, que arrojó la conclusión de que se requieren reformas urgentes para la mejora (46%). En conclusión, se sugieren medidas correctoras teniendo en cuenta la situación actual de la empresa, a partir del examen del material, mano de obra, métodos, equipos y medios del proceso de fabricación de calzado.

### ***2.1.3 Antecedente local***

Según, Apaza (2021) en su proyecto "Implementación de un modelo de gestión de talento humano para la mejora de la productividad de las pequeñas y mediana empresas del rubro textil de la plaza internacional San José." El objetivo principal de esta tesis es realizar una investigación centrada en la educación de las MYPEs, específicamente en el contexto de mejorar la eficiencia operativa de las pymes empresas del sector textil ubicadas en la Plaza San José. Mediante la implementación de un patrón de gestión del talento humano, se pretende mejorar la eficiencia de las pequeñas y medianas empresas que operan en el sector textil del mercado internacional de San José. La investigación abarca múltiples fases.



Durante la fase inicial se utilizan encuestas y visitas sobre el terreno para obtener datos primarios directamente de las PYME. Estas actividades se llevaron a cabo con el fin de realizar un análisis de la condición actual de las instituciones involucradas. En consecuencia, por medio de esta investigación y de la implementación de conceptos y modelos relacionados con la gestión de RRHH, avanzaremos hacia la construcción de un marco que aborde los desafíos comúnmente asociados a la dinámica organizacional. "Desarrollo de la Gestión del Talento Humano" es el título del modelo que se presenta, el cual combina procesos solidarios, estratégicos y claves orientados al desarrollo de mano de obra competente. Entre los innumerables procesos que componen esta materia, algunos se dedican a la administración de la preparación para la carrera profesional. Estos procesos no sólo facilitan el avance del desarrollo profesional de los empleados mediante procedimientos de formación y certificación, sino que también garantizan la retención del personal adecuado ofreciendo incentivos que fomentan su completa maduración. En concreto, dichos incentivos no sólo proporcionan a los individuos los recursos necesarios para mejorar su rendimiento laboral, sino que también les garantizan el acceso a mejores oportunidades y les permiten mejorar sus vidas. En resumen, es importante reconocer que la visión esbozada en este proyecto ayudará a mitigar los retos a los que se enfrentan dichas organizaciones, empezando por la orientación de los recursos humanos inducida por la aplicación. Además, el modelo de ampliación de competencias y los conceptos complementarios contribuirán a este esfuerzo. La verificación de las renovaciones puede lograrse mediante la compilación de indicadores relativos a la asignación de tiempo, la calidad, etc.

Además, Garcia C. M. (2019) El presente trabajo de investigación titulado "Modelo de gestión por procesos y su influencia en la eficiencia de la municipalidad provincial de Huancané." El objetivo principal de este estudio fue evaluar la influencia del modelo de



gestión por procesos en la eficiencia operativa de la MPH en el año 2015. Se seleccionó una cohorte de 106 personas del personal municipal y población en general de la Municipalidad Provincial de Huancané, empleando un diseño descriptivo correlacional y una técnica cuantitativa.

El estudio de investigación incluyó las siguientes variables: la efectividad operativa de la MPH influenciada por el modelo de gestión por procesos; los instrumentos empleados para evaluar este impacto fueron una prueba de aplicación o cuestionario; los datos necesarios para la tabulación se obtuvieron y presentaron utilizando el software Microsoft Excel; y se operacionalizaron las etapas y principios del modelo de gestión por procesos.

Según, Carreño (2019) La presente investigación titulada: “Modelo de gestión de procesos de negocios para mejorar los procesos administrativos en la universidad nacional de san Cristóbal de huamanga”. La Universidad persiste en la utilización de procedimientos anticuados que han eludido la mejora. La investigación en curso pretende lograr esto mediante la implementación de un modelo de Gestión de Procesos de Negocio (BPM), que será evaluado en las distintas facultades de la UNSC de Huamanga. El objetivo de esta evaluación es realizar un análisis de la situación de los distintos departamentos de la facultad y, posteriormente, proponer una solución que influya significativamente en el entorno operativo.

Utilizando instrumentos, tecnologías, metodologías y procesos, esta investigación trata de identificar procesos, proponer modelos novedosos, observar su comportamiento y, posiblemente, incluso comprender su funcionamiento.

La implementación de este modelo conducirá a la eliminación de procesos, a la mejora de los existentes y al surgimiento de otros nuevos, todo lo cual contribuirá a una mejora general en la administración académica y administrativa de la UNSCH.



Este esfuerzo de investigación conferirá una influencia regional significativa al establecer una ventaja competitiva para la Universidad en comparación con otras instituciones que operan en el mismo ámbito.

## 2.2 Bases teóricas

### 2.2.1 *Gestión por procesos*

Según, Burga (2023) La gestión se define como un conjunto de conceptos relativos a los comportamientos de los individuos, su organización y sus esfuerzos por alcanzar determinados objetivos. Su objetivo es comprender y analizar los procesos del comportamiento humano dentro de un contexto organizativo.

Basándose en esto, puede deducirse que:

El sistema de gestión de la mayoría de las organizaciones se basa en la gestión de procesos. Su aplicación requiere cambios organizativos por parte de la empresa, incluida la delimitación de las personas responsables de cada proceso, la especificación de su autoridad y la garantía de que poseen la capacidad necesaria para supervisar dichos procesos. El despliegue progresivo de la gestión de procesos implica centrarse inicialmente en determinados procesos, áreas o sistemas, y posteriormente ampliarla para abarcar todas las operaciones de la organización.

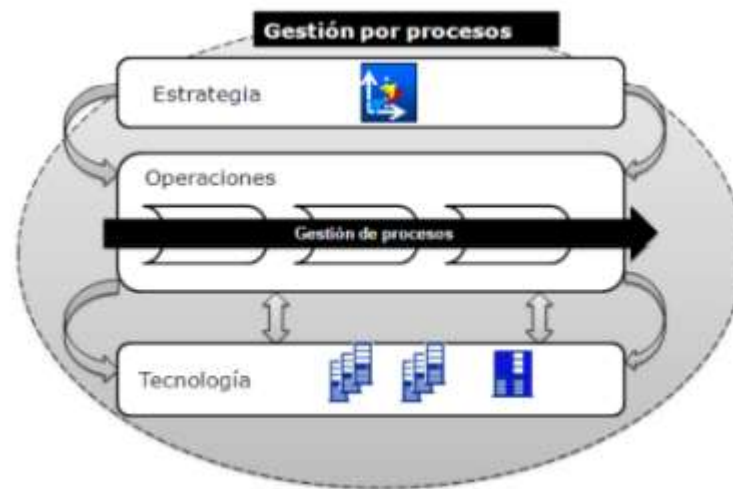
Por otro lado, la gestión de procesos abarca lo siguiente:

Su objetivo principal es la evaluación y el examen del rendimiento de los procesos operativos; sin embargo, excluye las nociones de alineación con otros niveles organizativos.

La figura ilustra que la gestión de procesos abarca la incorporación de procedimientos de planificación y alineación en la gestión de procesos. (Burga, 2023)

**Figura 1**

*Diferencia entre: Gestión de Procesos*



*Nota.* tomado de la Gestión

La gestión de procesos se distingue por una serie de ventajas:

- Mejorar la coordinación de la empresa garantizando que los objetivos, planes, actividades y personal estén alineados para cumplir su visión.
- Dar prioridad a la consecución de un rendimiento general excepcional a escala global, en lugar de sólo dentro de cada departamento.
- Aborda los elementos cruciales que permiten a la empresa alcanzar la sostenibilidad y, lo que es más importante, potenciar el crecimiento empresarial a través de la mejora.

### 2.2.2 Gestión por procesos

Según, Miranda (2021) Define un proceso como una secuencia sistemática de tareas interconectadas que, en conjunto, proporcionan resultados valiosos para los clientes.

La gestión de procesos es un método de ejecución que ayuda al objetivo de la organización de identificar, simbolizar, diseñar, legalizar, inspeccionar, optimizar y aumentar la eficacia de sus procesos para lograr la familiaridad del consumidor. "Los



especialistas en procesos actúan como facilitadores de un argumento a favor de una amplia colaboración entre todos los componentes de la organización, lo que proporciona las definiciones necesarias". (Miranda, 2021)

### **2.2.3 Importancia de gestión por procesos**

Asimismo, Choquecahua y Sotelo (2022)"La gestión de procesos desempeña un papel crucial como componente estratégico en las organizaciones. Con la creciente integración de productos y servicios en los procesos gestionados por las empresas, es esencial que estos procesos sean eficaces, eficientes y mejoren continuamente. Este enfoque en la sostenibilidad abarca la capacidad de ofrecer constantemente un alto rendimiento, capacidad y excelencia en el servicio."

La gestión de estos procesos se considera un factor crucial que permite a las organizaciones garantizar la consecución de sus metas y objetivos. Es necesario tener políticas claras, objetivos y un marco que guíe las operaciones diarias hacia los productos y servicios deseados. Esto garantiza que los procesos se planifican y ejecutan de forma que cumplan las expectativas del mercado y aporten valor a los clientes. (Choquecahua & Sotelo, 2022)

### **2.2.4 Principios de la gestión por procesos**

Según, Calixto y Damian (2020) El enfoque por procesos se refiere a la gestión de los procesos internos de las empresas para establecer y mantener relaciones entre ellos.

Identifica a continuación los conceptos clave de la gestión de procesos:

- El cumplimiento de las exigencias y necesidades del mercado y, en consecuencia, del cliente.



- Determinar la estructura del proceso organizativo.
- El desarrollo de una plantilla a medida con el fin de supervisar y mejorar el valor del rendimiento en las relaciones organizativas.
- Examinar los procesos y designarlos como críticos.
- Definir o reestructurar los procesos críticos.
- La administración eficaz de los procesos que se han designado como críticos para la aplicación de la inspección y la mejora.
- La ejecución del registro de calidad, la mejora y la planificación estratégica.
- Empleando un conjunto de indicadores para calcular la efectividad y eficacia del proceso en respuesta a factores internos y externos.
- La identificación de métricas para representar el progreso y la aplicación de la planificación, la ejecución, el procedimiento y la verificación.
- Para normalizar la elaboración de procedimientos, es necesario evaluar los procesos demostrando hasta cierto punto su valor de rendimiento. (Calixto & Damian, 2020)

### 2.2.5 Características y clasificación de gestión por procesos

Asimismo, Córdova (2023) La gestión de procesos hace hincapié en los resultados de los procesos, ya que implica examinar el resultado final para facilitar la colaboración hacia un desarrollo integral, lo que puede entenderse como una dedicación al progreso global.

La gestión de procesos posee los atributos siguientes:

- Este análisis examina las limitaciones impuestas por la organización como entidad funcional creada para perturbar las competencias.
- Reconocer la existencia de procesos internos y críticos pertinentes que contribuyen a proporcionar una ventaja competitiva.



- Al establecer una conexión entre calidad, coste y plazo, una organización puede aumentar su contribución a la creación de productos de valor añadido para los clientes, identificando sus necesidades y orientándolas hacia los objetivos de la organización.
- Una forma de garantizar la mejora de los objetivos es establecer indicadores de rendimiento para cada proceso.
- Evaluación del valor de las funcionalidades que posee cada proceso con el objetivo de lograr la satisfacción del cliente de acuerdo con sus especificaciones.
- El contraste entre jerarquía e inspección de procesos y su fundamento. (Cordova, 2023)

### 2.2.6 Objetivos de la gestión por procesos

Según, Maliza (2021) El objetivo principal de la gestión por procesos es mejorar los resultados mediante la aplicación de las siguientes estrategias: aumento de la productividad y de los niveles de satisfacción.

- La reducción de gastos.
- Una disminución de la duración de los partos.
- Ejecutar esfuerzos que produzcan valor suplementario. (Maliza, 2021)

### 2.2.7 Clasificación de los procesos

Finalmente, Hammer y Champy (2013) Especifique las siguientes clasificaciones para los procesos:

- **Procesos Operativos:** Entre las secuencias de valores organizativos que pretenden satisfacer las exigencias de los consumidores figuran las siguientes:

Atención al mercado

- ✓ Diseño de productos



- ✓ Marketing
- ✓ Fabricación
- **Procesos de Apoyo:** Se consideran procesos críticos ya que hacen que genere un proceso; consisten en lo siguiente:
  - ✓ Conservación y asistencia
  - ✓ Contratación de personal.
  - ✓ Capacitación e información
- **Procesos Estratégicos:** Los procesos de apoyo y auxiliares se ven facilitados por las siguientes actividades:
  - ✓ Asignación de objetivos
  - ✓ Asignación de presupuestos y recursos
  - ✓ Garantía de calidad

### 2.2.8 *Procesos de negocio*

#### 2.2.8.1 **Los procesos**

Según, Gallegos (2017) Sostiene que una organización debe poseer una serie predeterminada de acciones que ejecuta para proporcionar un producto o servicio. (p. 119). Durante la ejecución de un proceso de negocio, los Clientes, que son las partes implicadas, anticipan resultados observables. Por lo tanto, es esencial que ambas partes sean visibles.

Todas las acciones planificadas tienen su origen en procesos. Cuando se realiza una serie de actividades, se convierte en un proceso, que no siempre puede ser premeditado pero que proporciona un enfoque sistemático para llevar a cabo nuestras operaciones.

Los insumos, como materiales, tecnologías o recursos humanos, son necesarios cuando se diseña un proceso. Sin embargo, también son necesarias las salidas, normalmente en forma de productos y servicios.

**Subprocesos:** La identificación de los elementos que se definen con precisión dentro de un proceso constituye la definición exacta. Por difícil que sea, su identificación es esencial para detectar problemas y desarrollar posibles soluciones.

**Procedimiento:** Todo lo que se desprende de la definición -incluida la forma en que debe realizarse algo, su método, quién lo realiza, dónde se realiza y qué instrumentos se necesitan- contribuye a la necesidad de control.

**Actividad:** Además de subprocesos, cada proceso consta de actividades, que se establecen mediante una serie de tareas repetitivas que constituyen un procedimiento.

### 2.2.9 *Procesos*

Según, Galindo (2021) la definición de proceso en latín es "avance" y "progreso". El término "proceso" puede definirse de varias maneras, una de las cuales es la siguiente: "Los procesos se crean mediante un conjunto de procesos y actividades subordinados que deben estar interconectados".

Es importante aclarar que proceso y procedimiento no son sinónimos. Cuando hablamos de proceso, nos referimos específicamente a un conjunto de normas e instrucciones. Por el contrario, cuando nos referimos a procesos, estamos describiendo específicamente la forma en que se ejecutan y sus resultados previstos. Esencialmente, un proceso define las acciones que se llevan a cabo, mientras que un procedimiento describe los pasos específicos para llevar a cabo esas acciones.

A partir de las definiciones facilitadas, puede extraerse la siguiente definición sucinta:

"Todos los procesos mencionados deben constituir componentes integrales de un conjunto cohesionado de elementos, que a su vez deben interactuar para lograr un objetivo común". (Galindo, 2021)



Según, Hammer (2022) La declaración define un Proceso de Negocio como una colección de acciones que toman una o más entradas y proporcionan un producto valioso para el consumidor.

Aquí podríamos demostrar que el término latino "PROCESSUS" hace referencia al avance y al progreso. A partir de esta definición, un proceso consiste en una serie de actividades interconectadas que requieren insumos para su realización. Cada actividad se compone de tareas programadas que conducen a los resultados deseados.

Según, Smith y Fingar (2016) Es importante destacar que un proceso empresarial es una serie de operaciones que logran el mismo objetivo, pero con el beneficio añadido de crear valor para el cliente. (p. 80).

Para tener una comprensión clara de la distinción entre un proceso y un procedimiento, es necesario proporcionar las siguientes definiciones. Los procedimientos se definen como conjuntos de reglas o instrucciones que nos guían en la realización de acciones específicas para lograr un resultado deseado. Por lo tanto, podemos deducir que un proceso describe las acciones a tomar, mientras que un procedimiento proporciona las instrucciones específicas sobre cómo llevar a cabo esas acciones.

La Teoría General de Sistemas plantea que cada actividad es constituyente de una serie de partes interconectadas que se dirigen hacia un objetivo común, ya que es esencial que estén interconectadas.

### ***2.2.10 Procesos de Negocio***

Según, Cuipal (2022) Los SI, o Sistemas de Información, son esenciales para automatizar las operaciones organizacionales, particularmente los procedimientos comerciales. Los avances tecnológicos han permitido la automatización de tareas que antes se realizaban manualmente, lo que ha dado lugar a menores retrasos y errores. Actualmente,



es factible realizar análisis de procesos en tiempo real utilizando herramientas disponibles en el mercado. Esta capacidad nos permite obtener información sobre el funcionamiento de una organización e identificar posibles mejoras que, en última instancia, conducen a una mayor competitividad en el entorno empresarial.

Las organizaciones enfrentan diversos desafíos, lo que requiere la existencia de varios tipos de sistemas. Es importante señalar que no tiene un sistema único que pueda ofrecer toda la información necesaria para una empresa.

A modo de ilustración, poseemos:

- Los sistemas de procesamientos de transacción (SPT). Su público objetivo está formado por líderes operativos que requieren herramientas para gestionar el proceso de registro de sistemas que registran transacciones dentro de la organización.
- Sistema de información Gerencial (MIS). Los tomadores de decisiones de nivel medio son su público objetivo. Con la información proporcionada por estos sistemas, quienes ocupan una posición de autoridad pueden evaluar el desempeño de la organización y, si es necesario, tomar medidas correctivas.
- Sistemas de Soporte a la toma de decisiones (DSS). Los SSD son instrumentos diseñados para ayudar a los gerentes a identificar y resolver problemas mediante el uso de la información recopilada por el software para tomar decisiones.
- Sistemas para la inteligencia de Negocios (BIS). Las tendencias actuales incluyen la implantación de la inteligencia empresarial, la transformación del lugar de trabajo mediante el uso de software basado en la realidad virtual y la aplicación de simulaciones que permiten al ordenador funcionar sin necesidad de recursos. (Cuipal, 2022)

### 2.2.11 Los procesos y la administración pública

Los procesos en la administración pública se refieren a procedimientos oficiales que son ejecutados por el Estado y los ciudadanos. Esto indica que la responsabilidad principal de estas entidades es facilitar los asuntos públicos; por lo tanto, estos procesos deben configurarse y actualizarse periódicamente para cumplir con los requisitos de los usuarios. Como entidad que presta servicios al público, la administración pública debe reestructurarse consistentemente; sólo así tendrá un modelo de negocio viable que facilite su éxito.

#### 2.2.11.1 La administración pública y la gestión por procesos

Marchán y Oviedo (2011) La declaración enfatiza que la gestión de procesos es una técnica que tiene sus raíces en el objetivo de la organización y está respaldada por sus acciones. (p. 95).

Al implementar sistemáticamente la gestión de procesos, las entidades públicas pueden adquirir un marco adecuado para desempeñar eficazmente sus funciones públicas.

#### Figura 2

*Metodología mapa de procesos*



*Nota.* Recopilación gestión de procesos



### 2.2.12 *Productividad Laboral*

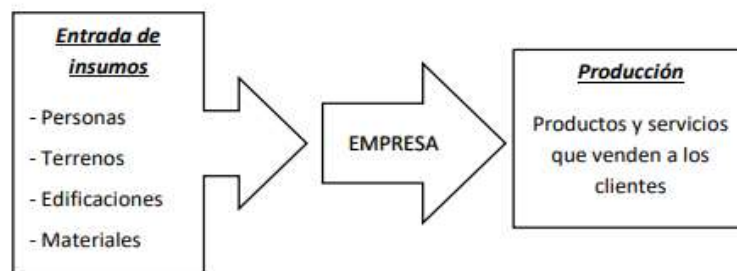
La producción de trabajo es comparable al resultado del producto del tiempo invertido y la eficiencia con la que se ejecutan las tareas. Sin embargo, los individuos que realizan el trabajo más productivo no necesariamente dedican la mayor cantidad de tiempo. Más bien son ellos los que son capaces de darlo todo; es decir, cuanto mayor sea la concentración de energía mental hacia un objetivo específico, mayor será la productividad y mejor será el resultado. Además, con el fin de mejorar la eficiencia, la gestión de cualquier fuente potencial de desvío. (Mir, 2018)

### 2.2.13 *Productividad*

Según, Ramírez (2020) La productividad se puede definir como la correlación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes fabricados. Es indicativo de la eficiencia de un sistema y se calcula sumando los resultados o productos que genera con los insumos o recursos que requiere para operar.

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

La productividad sirve como indicador de la eficacia de la innovación de recursos para aumentar el valor atribuido a los bienes y servicios. Para lograrlo, es aconsejable aumentar la producción manteniendo constantes los volúmenes de insumos y los niveles de producción sin cambios, sin modificar los volúmenes de insumos ni los procesos de producción (es decir, vender más).

**Figura 3***Participantes en la Productividad*

*Nota.* Adaptado de (Mileman & Sibanda, 2016, p. 1)

Cuando se habla de productividad desde la perspectiva de una organización estratégica, se refiere a la generación de unidades o servicios particulares a un ritmo excepcional para lograr la completa satisfacción del cliente y al mismo tiempo optimizar la utilización de todos los recursos disponibles. Más allá de ser una unidad de medida en la cantidad de producción de bienes, este valor también es una métrica que integra recursos para lograr los resultados deseados considerando la calidad, la eficiencia, la cantidad y la relación entre calidad y cantidad. Sólo de esta manera se podría incorporar un valor adicional sustancial a la producción.

Debido a que el capital humano es un elemento crítico en la producción, es fundamental que exista una relación sólida entre la organización y el trabajador. Al establecer y mantener altos niveles de comunicación horizontal, la organización puede obtener acceso a información vital que el trabajador puede proporcionar. Como es bien sabido, los empleados frecuentemente poseen conocimientos valiosos para la institución, ya que ofrecen constantemente sugerencias que tienen el potencial de mejorar la productividad o reducir los gastos. (Ramírez, 2020)

### 2.2.14 Factores de mejoramiento de la productividad

"Internos y externos" son las dos categorías en las que se incluyen los factores relacionados con la productividad. A diferencia de estar sujetos a control, los factores externos operan intencionalmente y están influenciados por fuerzas competitivas. Es importante reconocer que los factores internos tienen un impacto significativo en la fuerza laboral y se pueden clasificar en dos tipos: factores tangibles o duros y factores etéreos o blandos. (Campos, 2019, p. 18)

#### A. Factores Duros

Este elemento comprende el potencial de mejora y comprende componentes y sistemas, energía, materiales, tecnología y plantas y equipos. (Campos, 2014)

**Producto:** El factor en cuestión se encuentra en constante estado de evolución, ya que está influenciado por las especificaciones y exigencias del cliente. En consecuencia, el nivel de satisfacción que exprese el cliente servirá como indicador de productividad. (Fuentes, 2012, p. 35); [...] Sin embargo, cuando el volumen o la cantidad producida aumenta significativamente, las economías de escala y las relaciones beneficio-costos mejoran significativamente. Esto se logra aumentando los beneficios obtenidos manteniendo constantes los costos y beneficios. (Reátegui, 2016, p. 23).

**Planta y Equipo:** La organización pone énfasis e identificando oportunamente los defectos para permitir acciones correctivas oportunas, asegurando el funcionamiento óptimo de la instalación y minimizando las interrupciones de la producción para lograr mayores mejoras. "Los procesos se pueden mejorar considerando factores como el costo, el equipo fabricado internamente, el mantenimiento, la inversión, la antigüedad, la expansión de la capacidad y la modernización". (Reátegui, 2016, p. 24).



**Tecnología:** En la época contemporánea, mantener una ventaja competitiva en el mercado requiere este factor, ya que los avances tecnológicos, como la tecnología de la información mejorada, la automatización y las novedosas estrategias de marketing, elevan la calidad. (Fuentes, 2012, p. 35).

**Materiales y energía:** se esfuerza por minimizar el consumo de energía, materias primas y materiales indirectos manteniendo al mismo tiempo los niveles de producción, ya que se anticipan resultados significativos de manera consistente. (Fuentes, 2012, p. 36), Este factor se basa en la optimización de la utilización de materiales, el control de residuos y la gestión de excedentes, además de la mejorar la calidad del producto mediante la utilización rentable de insumos. (Reátegui, 2016, p. 25)

## B. Factores Blandos

También se ajustan los siguientes parámetros para mejorar la productividad:

**Persona:** El factor en cuestión es un determinante crítico de la productividad, dado que cada organización está guiada por capital humano que ocupa varios puestos y desempeña funciones distintas. Para mejorar la cooperación y la participación, es crucial considerar elementos influyentes como la motivación, que pueden modificarse, que según Prokopenko (1989) "Dado que el comportamiento humano es fundamental para los esfuerzos encaminados a lograr una mejora sustancial de la productividad, se deduce que los incentivos materiales, como incrementos salariales o recompensas por una mayor productividad, junto con una formación e instrucción eficaces en materia de seguridad, deben reflejar estos principios" (p. 13 ) (Fuentes, 2012, p. 35); Según Prokopenko (1989), la implementación de sistemas de incentivos bien diseñados y ejecutados por parte de la dirección da como resultado consistentemente una mejora significativa de la productividad. (p. 14).



**Organización y Sistema:** Para mejorar o mantener los indicadores de productividad, es crucial que la organización se alinee con el mercado competitivo. En consecuencia, la organización debería esforzarse por volverse más adaptable, como destaca Prokopenko (1989) que muchas organizaciones sufren de baja productividad debido a la naturaleza inflexible de sus prácticas de gestión. Por lo tanto, es imperativo que la organización contemple la incorporación de una nueva fuerza laboral que posea la competencia para navegar los avances tecnológicos en su enfoque de gestión, al mismo tiempo que fomente una comunicación efectiva en todos los niveles jerárquicos.

**Método de Trabajo:** En esta coyuntura se aclara la importancia que tiene la productividad de una empresa con respecto al trabajo manual; para ello, es fundamental considerar tanto los métodos de trabajo intermedios como los predominantes (Prokopenko, 1989); El refinamiento de estos métodos se puede lograr mediante la realización de análisis periódicos de la realidad, que nos permitan identificar tareas superfluas y así optimizar la ejecución del proceso (Loza, 2017, p. 48). Las principales herramientas que contribuyen a la mejora de los métodos de trabajo son la formación profesional, la ingeniería industrial y el análisis del trabajo. Pág. 15 (Prokopenko, 1989)

**Estilos de Dirección:** refiriéndose a la responsabilidad jerárquica por la utilización eficiente de los recursos encomendados a su gestión con el fin de facilitar el logro de las metas designadas. (Loza, 2017, p. 49)

### 2.2.15 Medición de la productividad

- a) **Eficiencia:** Este indicador significa la proporción de recursos asignados que se utilizan frente a los que se programan; se cuantifica por la utilización eficiente de los recursos durante un período de tiempo designado en cualquier proceso de producción

determinado; por tanto, su esencia es lograr la excelencia en la ejecución. (García, 2017, p.19).

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

**b) Eficacia:** El resultado se deriva de la división de los fines propuestos por la empresa y los bienes obtenidos. Esta calificación representa el resultado más favorable del proceso de producción de un producto. (García, 2017, p.21).

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

**c) Efectividad:** Como resultado de la eficiencia y la eficacia, esta métrica indica hasta qué punto una organización es capaz de lograr resultados óptimos teniendo en cuenta constantemente la cadena de producción. (García, 2017, p.23)

## 2.3 Marco conceptual

### 2.3.1 Control de Gestión

Procedimiento que sirve para guiar a la dirección en la dirección de los objetivos de la organización y funciona como instrumento para evaluarla.

### 2.3.2 Gestión

Actividades organizadas y supervisadas para asegurar el alto nivel de una unidad. Por lo general, abarca el establecimiento de altos estándares para políticas y objetivos, planificación estratégica, examen exhaustivo, salvaguardia y control de calidad estricto.



### **2.3.3 Mapa de Procesos**

Representaciones visuales que permiten reconocer las operaciones realizadas por una sociedad con el fin de fabricar un producto o prestar un servicio.

### **2.3.4 Proceso**

Asignación de equipo. Se describen detalladamente los lugares donde se adquiere la materia prima o la información y se fabrica un producto. Un proceso implica la transferencia de información o de un producto tangible como entrada y salida.

### **2.3.5 Eficacia**

Sirve como medida del grado en que se han logrado los objetivos y representa la correlación de los resultados reales y los previstos.

### **2.3.6 Eficiencia**

Es el resultado de la utilización de recursos para entregar un producto o servicio. De igual forma, se refiere al grado en que los objetivos se alinean con la meta de reducir los costos de producción.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Diseño de la investigación

Según (Hernandez & Baptista, 2018) el diseño es el plan o estrategia general que guía el proceso de investigación, determinando cómo se recogerán, analizarán y presentarán los datos. El diseño de la investigación actúa como un marco lógico que asegura la coherencia entre los objetivos de la investigación y los métodos empleados para alcanzarlos.

El diseño para este estudio es **no experimental y descriptivo**. No experimental porque no se manipularán variables intencionadamente, sino que se observarán y analizarán los procesos tal como ocurren en la empresa de calzados. Además, es descriptivo porque se busca detallar las características actuales de los procesos productivos, identificar ineficiencias y proponer soluciones mediante un modelo de gestión.

#### 3.2 Método de la investigación

Según, (Condori, 2020, pág. 92) el método es el enfoque sistemático y planificado que se utiliza para responder a las preguntas y llegar a los objetivos planteados. Este método



proporciona las directrices que definen cómo se recolectarán, analizarán y evaluarán los datos.

La metodología del estudio adoptará un método **cuantitativo**, ya que se recopiló y analizaron datos numéricos relativos a la producción de la empresa, los tiempos de proceso, el uso de recursos y la eficiencia operativa.

### 3.3 Nivel y tipo de la investigación

#### 3.3.1 Nivel de la investigación.

Según Condori (2020), el nivel de investigación hace referencia a la profundidad con la que se aborda el objeto de estudio y determina el tipo de conocimiento que se espera generar.

La investigación es de nivel **correlacional** y pretende descubrir el vínculo entre variables esenciales, como la gestión de procesos y la productividad de la organización. El objetivo del análisis de los datos es determinar si la optimización de los procesos críticos influye positivamente en el rendimiento y la eficiencia de la empresa.

#### 3.3.2 Tipo de la investigación.

Según, Condori (2020) el tipo de investigación se refiere a la clasificación de un estudio de acuerdo con su propósito y método, lo que permite determinar la naturaleza del conocimiento que se busca generar.

El tipo de investigación es de carácter **aplicado**, ya que el principal objetivo es resolver un problema práctico y específico dentro de la empresa de calzados, a saber, la mejora de su productividad mediante la gestión por procesos.



### **3.4 Población y muestra**

#### **3.4.1 Población**

Según, Arias et al. (2017) la población de la investigación denota el conjunto de personas, objetos o acontecimientos que poseen rasgos comunes y son pertinentes para el estudio. Es el universo sobre el cual el investigador pretende hacer inferencias o sacar conclusiones.

La población está conformada por todos los procesos productivos de calzados en la empresa de calzados Joya produciendo en dos periodos siendo el mes de agosto el pre test y Septiembre el Post test.

#### **3.4.2 Muestra.**

Según, Arias et al. (2017) la muestra se refiere a un subconjunto representativo de la población total que se selecciona para ser estudiado. Dado que en la mayoría de los estudios resulta impracticable o innecesario analizar a toda la población, se selecciona una muestra que cumpla con características esenciales para obtener resultados que puedan generalizarse.

Dado que en este caso se busca realizar una evaluación exhaustiva y detallada de la empresa, se propone utilizar un muestreo no probabilístico de tipo intencional o por conveniencia, donde se seleccionarán de manera deliberada aquellos procesos fundamentales que tengan un mayor impacto en la productividad de la empresa.

### **3.5 Descripción de la unidad base de la investigación**

La empresa seleccionada para este proyecto está especializada en la fabricación de calzado y cuenta con más de doce años de experiencia. La empresa posee la siguiente información:

### 3.5.1 Datos generales.

#### a) Información de la empresa.

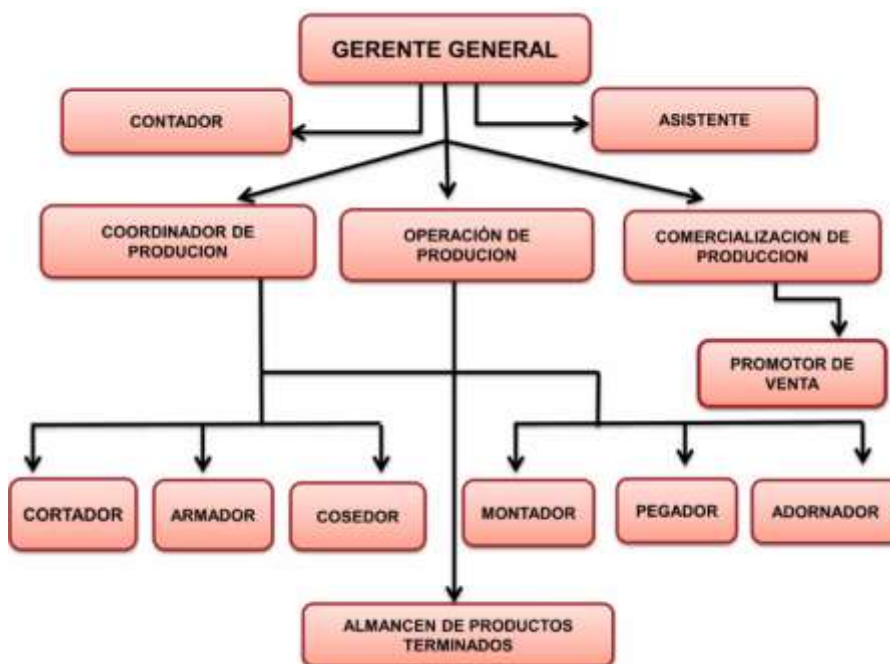
- **Ruc:** 20493445112
- **Razón Social:** CALZADOS LA JOYA S.A.C.
- **Nombre Comercial:** Joya
- **Actividades comerciales:**
- **Dirección Legal:** Jr. Juliaca N° 325
- **Urbanización:** Urb. Juliaca – Puno, Perú.

#### b) Constitución Organizacional de la Empresa

La empresa de calzados está constituida por el gerente general, contador, asistente, coordinador de producción, operación de producción, comercialización de producción y sus asistentes que están conformados por cortadores, armador, cosedor, montador, pegador, adornador y por último un almacén de productos terminados.

**Figura 4**

*Organigrama de la empresa*



*Nota.* Adaptado de la recolección de datos



## 3.6 Técnicas e instrumentos de investigación

### 3.6.1 Técnicas de la investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), las técnicas de investigación son fundamentales para garantizar que el proceso de obtención de información sea sistemático, replicable y controlado, lo que asegura la validez y fiabilidad de los resultados.

- **Observación Directa:** Se empleó esta técnica en los procesos productivos clave de la empresa de calzados para identificar posibles ineficiencias, cuellos de botella y áreas de mejora. Esta técnica permitirá captar datos en tiempo real sobre cómo se llevan a cabo las operaciones y cómo interactúan los empleados en el proceso productivo.
- **Entrevistas:** Se realizaron entrevistas estructuradas o semiestructuradas a los supervisores, operarios y personal involucrado en la gestión de los procesos.
- **Análisis documentario:** Se analizaron los registros históricos y documentos de la empresa relacionados con la producción, como informes de productividad, registros de tiempo de ciclo, costos operativos y tasas de defectos.
- **Medición de indicadores de productividad:** Se utilizarán herramientas de análisis cuantitativo como el cálculo de indicadores clave de desempeño (KPIs) que incluyan tiempos de producción, índices de productividad, costos por unidad producida y niveles de defectos o desperdicios.

### 3.6.2 Instrumentos de la investigación.

Según (Kerlinger y Lee, 2002) los instrumentos son herramientas diseñadas para recolectar datos de manera sistemática y controlada, asegurando que la información obtenida sea válida y confiable para responder a los objetivos del estudio.



- ❖ **Guía de observación:** Un instrumento que permitirá al investigador documentar de manera sistemática las observaciones realizadas durante la visita a la planta de producción.
- ❖ **Cuestionarios para encuestas:** Un conjunto de cuestionarios estructurados que se aplicarán a los empleados y supervisores. Estos cuestionarios incluirán preguntas cerradas y escalas Likert para saber la percepción del personal en relación a la eficiencia de los procesos y su participación en la mejora continua.
- ❖ **Guion de entrevistas:** Un guion de preguntas previamente elaboradas para las entrevistas con los gerentes, supervisores y operarios. El guion contendrá preguntas abiertas y específicas para obtener información detallada sobre los problemas observados en los procesos y las posibles soluciones.

### 3.7 Validez y confiabilidad del instrumento

#### 3.7.1 Validación de los instrumentos.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) es un proceso crítico para asegurar que los instrumentos utilizados en la recolección de datos midan de manera precisa y adecuada las variables que se investigan.

En consecuencia, con el objetivo de asegurar la validez y fiabilidad de los datos obtenidos, se procedió a realizar una evaluación rigurosa a cargo de tres especialistas con experiencia en el área correspondiente. Este proceso de validación fue fundamental para garantizar la objetividad y precisión de los resultados, así como para asegurar que los métodos utilizados fueran adecuados para los fines del estudio. Las observaciones y comentarios proporcionados por los expertos fueron cuidadosamente analizados y considerados en el proceso de mejora de la calidad de los datos. A continuación, se detallan las opiniones pertinentes y apropiadas emitidas por los especialistas en este contexto:

**Tabla 2***Validación de instrumentos.*

N.º	Profesional	Validez	Decisión.
1	Experto	4.6	Aplicable.
2	Experto	5.1	Aplicable.
3	Experto	4.7	Aplicable.

*Nota.* Adaptado de la evaluación de los 3 especialistas.

### 3.7.2 Confiabilidad de los instrumentos.

Según (Condori, 2020), la confiabilidad es uno de los pilares fundamentales para asegurar la calidad de los datos en una investigación, ya que permite que los resultados sean replicables y, por lo tanto, más creíbles y válidos.

Para evaluar de manera precisa el nivel de confiabilidad en el presente estudio, se implementaron métricas cuidadosamente seleccionadas, las cuales muestran una mínima variación a lo largo de todo el proceso de investigación. Estas métricas se aplicaron de manera consistente tanto en la fase previa como en la fase posterior a la mejora, utilizando el mismo marco temporal para asegurar la comparabilidad de los resultados. Los datos empleados en este análisis fueron recolectados directamente del área de investigación de la organización, asegurando su relevancia y aplicabilidad. Como resultado de este enfoque, se espera que las conclusiones extraídas sean coherentes y altamente informativas, brindando así conocimientos valiosos que contribuirán significativamente al desarrollo y toma de decisiones dentro de la empresa.

### 3.8 Plan de recolección y procesamiento de datos

El presente análisis sigue una estructura coherente, orientada a abordar la cuestión específica en discusión. Este estudio ha sido diseñado con el propósito de dar respuesta a los

objetivos planteados, los cuales se detallan a continuación de manera clara y precisa, para ofrecer una comprensión integral del problema y sus posibles soluciones.

### 3.8.1 Desarrollo del plan de investigación.

- **FASE I.** Antes de la implantación de un paradigma de gestión de procesos.

Las partes siguientes describen los elementos que se determinaron en esta fase preliminar:

- **Fase I.1 Revisión bibliográfica:** La primera etapa de este proyecto se centró en la recolección y análisis exhaustivo de información bibliográfica relevante. Este proceso nos permitió establecer una base sólida para el estudio, identificando conceptos clave, teorías previas y hallazgos importantes que enmarcaron el desarrollo de los aspectos específicos de la investigación.
- **Fase I.2 Coordinación con el representante de la empresa:** En cumplimiento del protocolo establecido, se determinó la necesidad de organizar una reunión formal con el Gerente de la empresa. El objetivo principal de esta reunión fue obtener las autorizaciones pertinentes para proceder con la recolección de datos, así como para llevar a cabo las operaciones específicas relacionadas con las acciones previstas en el proyecto.
- **Fase I.3 Inspección in situ del estado actual de la productividad en la empresa de Calzados Joya:** Actualmente, se está llevando a cabo una evaluación exhaustiva en la zona de trabajo del taller de confección de la empresa de Calzados Joya. Esta inspección tiene como objetivo recopilar datos que nos proporcionen una visión preliminar del estado de la productividad en dicha área, permitiendo identificar áreas de mejora y establecer un diagnóstico inicial que guíe las acciones correctivas necesarias.



➤ **FASE II. Etapa del desarrollo de un modelo de gestión por procesos:** Esta fase se enfoca en la creación y perfeccionamiento de un modelo de gestión basado en procesos dentro de la organización. El objetivo principal es establecer un marco estructurado que permita optimizar la eficiencia operativa y mejorar la coordinación entre los diferentes departamentos. Para lograr esto, se han tenido en cuenta una serie de criterios clave, que se detallan a continuación:

➤ **Fase II.1: Aspectos considerados para el desarrollo de un modelo de gestión por procesos:** En los últimos años, tanto en el sector público como en el privado se ha hablado mucho de la ejecución práctica de la gestión de procesos.

Esto implica facilitar la transición de la organización de un enfoque de trabajo basado en funciones o áreas a otro considerablemente más dinámico y orientado a los procesos. En este marco orientado a procesos, los procesos individuales funcionan como representaciones transversales que trascienden varias funciones o áreas y logran el objetivo fundamental de generar valor para el cliente. De este modo, la interacción entre individuos y departamentos mejora notablemente.

Sin embargo, el esfuerzo de una organización por implantar realmente la Gestión por Procesos se ve a veces frustrado o sólo se realiza parcialmente, debido principalmente a la ausencia de desarrollo de las etapas esenciales o fundacionales que exige este marco metodológico.

➤ **FASE II.2 Liderazgo Y Compromiso De La Alta Dirección:** Sin duda, éste es el factor determinante más crítico y fundamental. El apoyo incondicional y fiable al proceso de aplicación debe provenir de los niveles más altos de la organización, como sus directores y gerentes.

Esta dedicación debe manifestarse en:



- ✓ Comunicar eficazmente a la organización la naturaleza crítica de la transición de una metodología funcional a otra orientada a la gestión de procesos.
  - ✓ Participar activamente en las diversas fases del procedimiento de ejecución, demostrando una respuesta oportuna a los requisitos de toma de decisiones.
  - ✓ Administrar los recursos esenciales que se exigen para el procedimiento.
  - ✓ Influir en los que no creen y reconciliarlos con el novedoso planteamiento de la operación.
  - ✓ Demostrar un sentido de urgencia y realizar un seguimiento para convencer a la organización de que el cambio es inmediato e inminente.
- **FASE II.3 Diseño de Instrumentos con un Lenguaje Claro, Fácil de Entender:**
- Para ejecutar eficazmente la Gestión por Procesos, es necesario utilizar herramientas metodológicas que definan con precisión y establezcan procesos estandarizados dentro de la organización. Algunos ejemplos son el Mapa de Procesos, las Fichas de Caracterización, los Diagramas de Flujo de Procesos y los Procedimientos.
- El desarrollo de estos instrumentos debe atenerse a unas características específicas, que expondré a continuación:
- ✓ Claridad y Sencillez: Debe ser comprendido por todos los empleados de la organización. Debe formularse de forma que todos los empleados puedan comprenderla e interpretarla, además de los especialistas en procesos, ya que sirve de marco metodológico para el desarrollo y el cambio organizativos.
  - ✓ Un solo lenguaje: Es necesario normalizar todos los formatos, símbolos y documentos para establecer un lenguaje unificado en toda la organización.
  - ✓ Documentación de consulta amplia: El concepto implica proporcionar un acceso sin restricciones a la información de procedimiento para todos los empleados,

independientemente de su ubicación u horario. Debe servirles como documento de referencia definitivo para llevar a cabo operaciones dentro de la Empresa.

- **FASE II.4 Involucramiento de Todos los Colaboradores:** Es imperativo que nadie quede excluido de la participación; la Gestión de Procesos es una responsabilidad que recae sobre cada individuo. Los líderes de la organización, incluidos los directivos, jefes y supervisores, tienen la responsabilidad de implicar a sus colaboradores en el proceso de transformación.

Este compromiso debe ser evidente en:

- ✓ Garantizar que todo el personal reciba una formación completa sobre los principios y prácticas fundamentales de la gestión de procesos.
- ✓ Participación del personal en talleres de mapeo de procesos.
- ✓ Alentar y fomentar la presentación de recomendaciones para mejorar el rendimiento organizativo por parte del personal.
- ✓ Organización y puesta en marcha de equipos interfuncionales con personal de varios departamentos para fomentar la colaboración, la mentalidad orientada a objetivos y la mejora continua.
- ✓ Reconocimiento constante de la función que el personal debe desempeñar dentro de la Organización de Procesos.

- **FASE II.5 Alineamiento Estrategia – Procesos - Estructura:** La gestión de procesos es lógica cuando es coherente con la dirección estratégica de la organización. En consecuencia, debemos preguntarnos si una organización posee una estrategia y si sus miembros la han interiorizado adecuadamente. Es acertado afirmar que, en un entorno cambiante y dinámico, las estrategias deben sufrir modificaciones y evoluciones y, en determinadas circunstancias, incluso ser rediseñadas. Sin embargo,



es fundamental recordar que una organización que carece de estrategia carece de dirección.

Además, la estructura debe estar en consonancia con los procesos, sobre todo en lo que respecta a las competencias que debe cultivar cada puesto, incluidas, entre otras, la cooperación, la colaboración entre ámbitos, la innovación y la orientación a los resultados.

- **FASE II.6 Tomar Conciencia que Todo esto requiere Tiempo:** A menudo, la expectativa de resultados inmediatos se traduce en insatisfacción cuando no se materializan.

Por lo tanto, es fundamental reconocer que la gestión de procesos es una empresa gradual que requiere aprendizaje organizativo, desarrollo de capacidades y cambios de paradigma. En consecuencia, como dice el refrán, es aconsejable avanzar de forma gradual pero constante, manteniendo la coherencia y la perseverancia y, lo que es más importante, apoyando el proceso de cambio a pesar de los retos que puedan surgir.

- **FASE II.7 Lograr que la Gestión por Procesos forme parte del "ADN" de la Organización:** En última instancia, lo más importante es que la integración de la Gestión por Procesos no persista como un empeño solitario, sino que sea perpetuamente un componente integral de las operaciones de la organización o empresa, independientemente del liderazgo.

Las personas y los departamentos que forman parte de la cultura organizativa han adoptado una conducta novedosa en lo que respecta a la colaboración interfuncional, la orientación al cliente y la evaluación de la información contrastada.

Participar en la cultura organizativa significa irreversibilidad; el proceso de cambio se ha arraigado en las "venas" y el "ADN" de la organización.



Pertenecer a la cultura organizativa implica adoptar una estrategia novedosa para generar valor, lograr resultados y mantener la competitividad.

- **FASE III: Desarrollo del modelo de gestión por procesos en la empresa de Calzados Joya:** El diseño e implementación del modelo de gestión por procesos tiene como objetivo optimizar los procedimientos internos mediante la creación de un registro actualizado, el cual permitirá gestionar de manera eficiente otros procesos clave, como la emisión de notas de crédito y otros documentos de relevancia para la operatividad de la empresa.
- **FASE IV: Evaluación de la percepción del personal de la empresa Joya mediante una encuesta posterior al desarrollo del modelo de gestión por procesos:** En esta fase, se busca evaluar la opinión y percepción de los colaboradores de la empresa Calzados Joya acerca de la implementación del modelo de gestión por procesos. Con este fin, se llevará a cabo una encuesta dirigida a todo el personal, a través de la cual se recopilará información valiosa sobre el nivel de aceptación y satisfacción con los cambios introducidos.

El propósito principal de esta evaluación es determinar si los empleados consideran que el nuevo modelo ha mejorado los procesos internos, si se sienten cómodos con las modificaciones implementadas, y si han experimentado un impacto positivo en su trabajo diario. Además, se pretende identificar posibles áreas de mejora basadas en las opiniones y sugerencias del personal, ya que su retroalimentación será crucial para la consolidación y ajuste del modelo.

**Tabla 3***Cuestionario para la Gestión por Procesos*

N.º	Preguntas	Muy De acuerdo	De Acuerdo	Regular	De Acuerdo	Muy Desacuerdo
1	¿Cómo califica el desarrollo de un modelo de Gestión por Procesos en la empresa de Calzados?					
2	¿Cree que hubo una incidencia después de desarrollar un modelo de Gestión por Procesos en la empresa de Calzados?					
3	Cree que la elaboración de calzados es rápida en la empresa					
4	Aprueba las asignaciones de funciones de acuerdo con los procesos de cada área.					
5	Cree que los procesos por procesos en la empresa son correctos					
6	¿Está satisfecho con la formación que se le ha impartido?					
7	La empresa le permite realizar sugerencias en beneficio de la mejora de la Productividad					
8	Se evalúan la eficiencia y la eficacia de la tarea realizada.					
9	Supervisa eficazmente los procesos para garantizar su rendimiento óptimo y su contribución a la eficiencia general de la organización.					
10	Las auditorías y evaluaciones de trabajo se realizan internamente a la organización.					

*Nota.* Elaborado por el tesista

**3.8.2 Procesamiento y análisis de datos.**

Durante esta fase del análisis, se utilizaron diversos indicadores empresariales para evaluar el grado de alineación entre los objetivos estratégicos de la organización y su rendimiento actual. Esta evaluación no solo proporciona una base sólida para el diagnóstico, sino que también permite identificar oportunidades de mejora en términos de productividad y eficiencia, asegurando que la empresa esté encaminada hacia sus metas establecidas.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1 Resultados

Finalizada la fase técnica de esta investigación, los resultados obtenidos fueron analizados de manera minuciosa, siguiendo un proceso exhaustivo que garantizó la precisión y confiabilidad de los hallazgos. Dichos resultados se presentaron en plena concordancia con los objetivos establecidos al inicio del estudio, permitiendo una evaluación integral de cada uno de los indicadores propuestos.

##### *4.1.1 Resultados obtenidos sobre el grado de productividad de la empresa de calzados*

###### *Joya*

Se presentará un análisis sobre el grado de productividad de la empresa de calzados Joya, desarrollando primero puntos específicos.

Para lograr este objetivo, es necesario desarrollar un análisis exhaustivo sobre la productividad desarrollando primero la eficacia, eficiencia y por último la productividad de calzados que existe en la empresa.



De acuerdo al horario de trabajo de la empresa de calzados Joya son 8.5 horas el tiempo proyectado de trabajo, pero en total las horas empleadas varia, debido a las ineficiencias presentes en el proceso, ya sean derivadas de variables internas o externas relacionadas con el trabajador y de la empresa. Por otro lado, para hallar la productividad se recopilo información del mes de agosto que llegaría a ser Pre Test y el mes de septiembre que llegaría a ser el Post Test del año 2023.

### A. Nivel de Eficacia Actual de la empresa de calzados Joya

**Tabla 4**

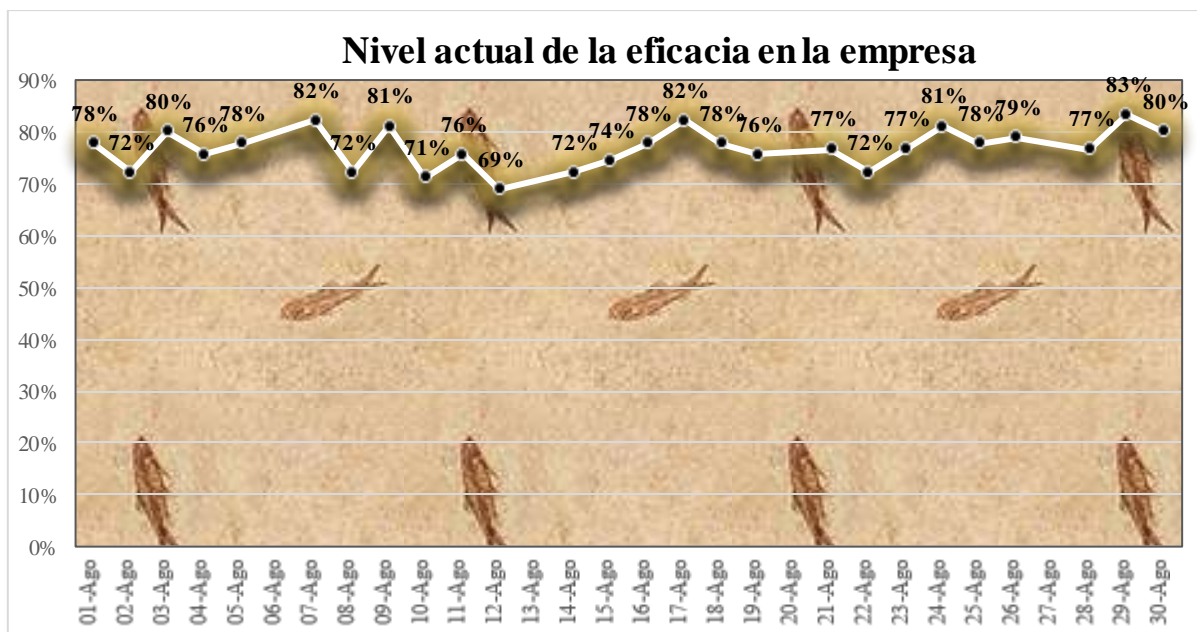
*Eficacia de la empresa Joya*

Fecha agosto	Producción Rutinaria	Producción Proyectada	Eficacia
01-ago	70	90	78%
02-ago	65	90	72%
03-ago	72	90	80%
04-ago	68	90	76%
05-ago	70	90	78%
07-ago	74	90	82%
08-ago	65	90	72%
09-ago	73	90	81%
10-ago	64	90	71%
11-ago	68	90	76%
12-ago	62	90	69%
14-ago	65	90	72%
15-ago	67	90	74%
16-ago	70	90	78%
17-ago	74	90	82%
18-ago	70	90	78%
19-ago	68	90	76%
21-ago	69	90	77%
22-ago	65	90	72%
23-ago	69	90	77%
24-ago	73	90	81%
25-ago	70	90	78%
26-ago	71	90	79%
28-ago	69	90	77%
29-ago	75	90	83%
30-ago	72	90	80%
<b>Promedio</b>	<b>69</b>	<b>90</b>	<b>77%</b>

Los resultados sobre la eficacia actual de la empresa obtuvimos una eficacia del 77% en el presente mes.

**Figura 5**

*Eficacia de la empresa Joya*



Los resultados sobre la eficacia actual de la empresa obtuvimos una eficacia del 77% en el presente mes.

### B. Nivel de Eficiencia Actual de la empresa de calzados Joya

**Tabla 5**

*Eficiencia de la empresa Joya*

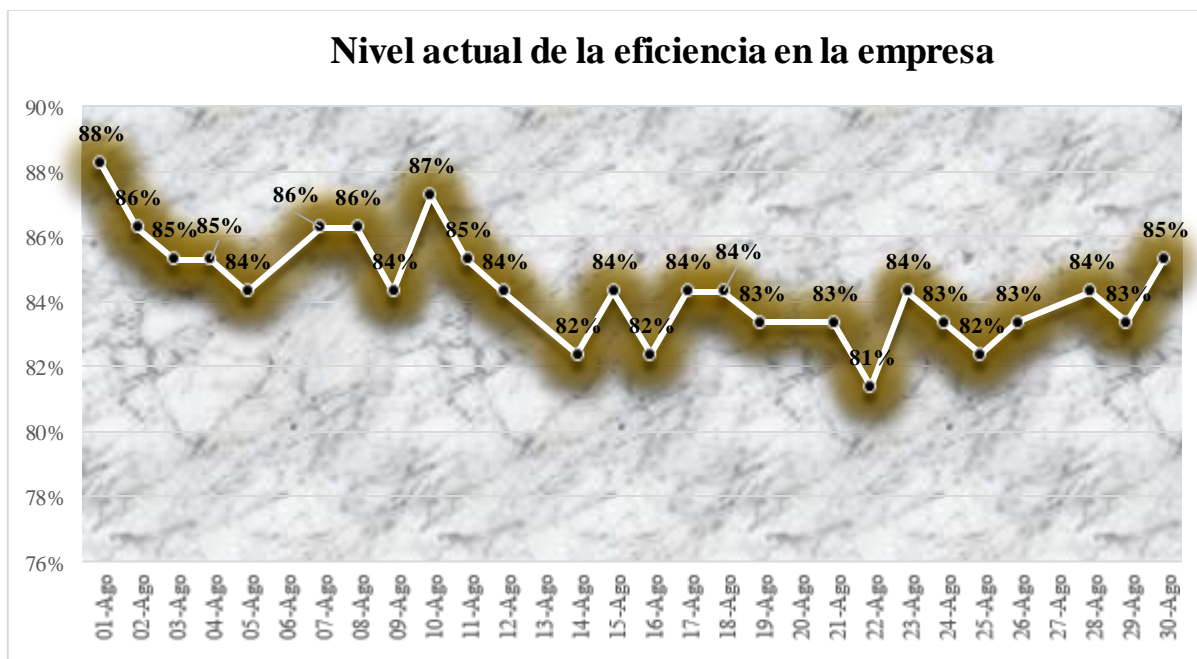
Tiempo Empleado (minutos)	Tiempo Proyectado (minutos)	Eficiencia
450	510	88%
440	510	86%
435	510	85%
435	510	85%
430	510	84%
440	510	86%
440	510	86%
430	510	84%
445	510	87%
435	510	85%
430	510	84%
420	510	82%

430	510	84%
420	510	82%
430	510	84%
430	510	84%
425	510	83%
425	510	83%
415	510	81%
430	510	84%
425	510	83%
420	510	82%
425	510	83%
430	510	84%
425	510	83%
435	510	85%
<b>431</b>	<b>510</b>	<b>84%</b>

Hemos alcanzado una eficiencia del 84% en el mes en curso, basándonos en las estadísticas de eficiencia existentes en la empresa.

**Figura 6**

*Eficiencia de la empresa Joya*



Hemos alcanzado una eficiencia del 84% en el mes en curso, basándonos en las estadísticas de eficiencia existentes en la empresa.

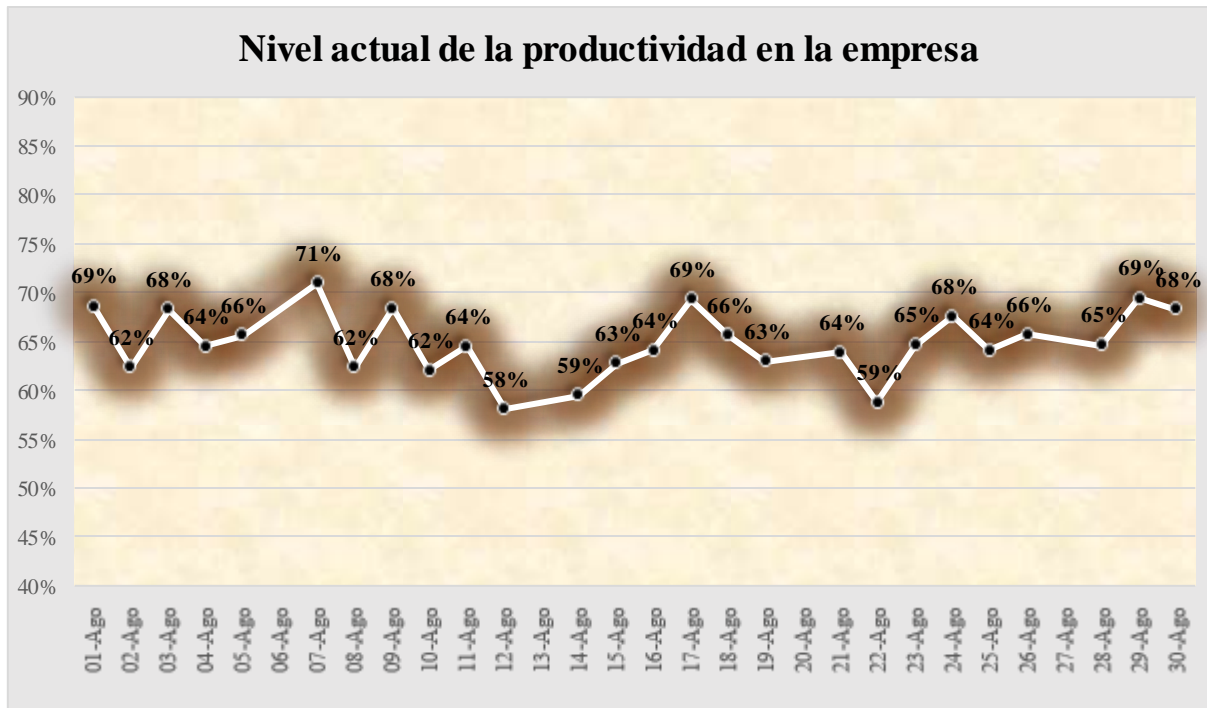
**C. Nivel actual de la productividad en la empresa de calzados Joya****Tabla 6***Productividad de la empresa Joya*

Fecha	Producción Rutinaria	Producción Proyectada	Eficacia	Tiempo Empleado (minutos)	Tiempo Proyectado (minutos)	Eficiencia	Productividad
01-ago	70	90	78%	450	510	88%	69%
02-ago	65	90	72%	440	510	86%	62%
03-ago	72	90	80%	435	510	85%	68%
04-ago	68	90	76%	435	510	85%	64%
05-ago	70	90	78%	430	510	84%	66%
07-ago	74	90	82%	440	510	86%	71%
08-ago	65	90	72%	440	510	86%	62%
09-ago	73	90	81%	430	510	84%	68%
10-ago	64	90	71%	445	510	87%	62%
11-ago	68	90	76%	435	510	85%	64%
12-ago	62	90	69%	430	510	84%	58%
14-ago	65	90	72%	420	510	82%	59%
15-ago	67	90	74%	430	510	84%	63%
16-ago	70	90	78%	420	510	82%	64%
17-ago	74	90	82%	430	510	84%	69%
18-ago	70	90	78%	430	510	84%	66%
19-ago	68	90	76%	425	510	83%	63%
21-ago	69	90	77%	425	510	83%	64%
22-ago	65	90	72%	415	510	81%	59%
23-ago	69	90	77%	430	510	84%	65%
24-ago	73	90	81%	425	510	83%	68%
25-ago	70	90	78%	420	510	82%	64%
26-ago	71	90	79%	425	510	83%	66%
28-ago	69	90	77%	430	510	84%	65%
29-ago	75	90	83%	425	510	83%	69%
30-ago	72	90	80%	435	510	85%	68%
<b>Promedio</b>	<b>69</b>	<b>90</b>	<b>77%</b>	<b>431</b>	<b>510</b>	<b>84%</b>	<b>65%</b>

Hemos alcanzado una productividad del 65% en el mes de agosto, basándonos en las estadísticas de eficiencia y eficacia existentes en la empresa.

**Figura 7**

*Productividad de la empresa Joya*



*Nota.* Elaboración Propia

En las tablas y graficas podemos ver cómo se desarrolla la productividad en la empresa Joya llegando a tener un 77% de Eficacia, un 84% de eficiencia y un 65% de productividad, llegando a la conclusión que la empresa de calzados Joya tiene un bajo grado de productividad.

### **D. Promedio Actual de Eficacia, Eficiencia y Productividad**

Una vez desarrollado los resultados de la eficacia, eficiencia y productividad hallaremos el promedio Actual para saber en qué grado se encuentra la empresa de calzados Joya.

**Tabla 7**

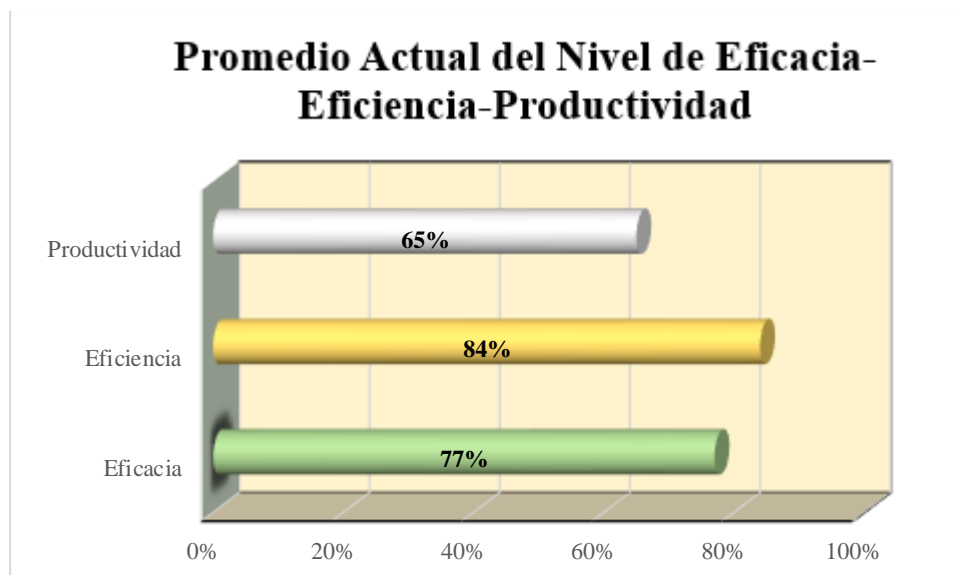
*Promedio desarrollado de la empresa Joya*

Eficacia	Eficiencia	Productividad
77%	84%	65%

En las tablas y graficas podemos ver cómo se desarrolla el promedio de elaboración de calzados llegando a tener 77% de Eficacia, un 84% de eficiencia y un 65% de productividad llegando a la conclusión que la empresa de calzados Joya tiene un bajo grado de productividad.

**Figura 8**

*Promedio desarrollado de la empresa Joya*



En las tablas y graficas podemos ver cómo se desarrolla el promedio de elaboración de calzados llegando a tener 77% de Eficacia, un 84% de eficiencia y un 65% de productividad llegando a la conclusión que la empresa de calzados Joya tiene un bajo grado de productividad.

#### 4.1.2 Resultados obtenidos sobre el diseño de modelo de la gestión por procesos en la empresa de calzados Joya

En lo que se refiere a este objetivo desarrollaremos el diseño de modelo de la gestión por procesos, para ellos se mostrara en las siguientes tablas y figuras:

Los procesos organizativos que se asocian a la productividad laboral son el corte, el armado, el perfilado y el alistado. La realización de estas actividades permite obtener datos exhaustivos sobre las responsabilidades de cada empleado en cada área. Este conocimiento permite a la empresa adquirir el producto final y distribuirlo posteriormente para su venta en el mercado.

Para obtener información adicional sobre cada proceso, se realizó un inventario de procesos:

**Tabla 8**

*Inventario de Procesos*

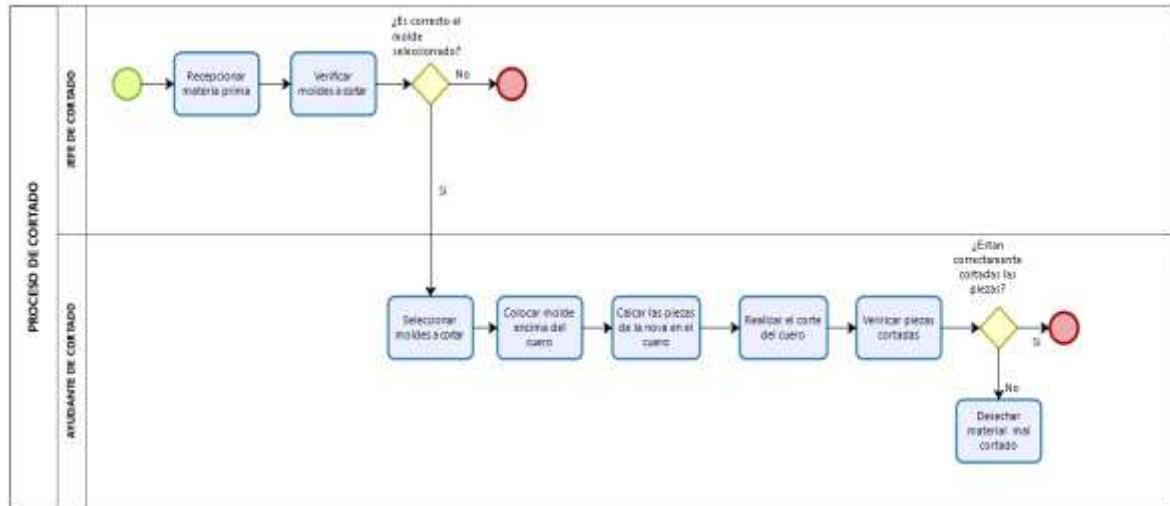
N°	Proceso	Objetivo	Responsable
1	Proceso de Cortado	Adquirir los materiales básicos necesarios para el procedimiento de corte, con la intención de transferirlos a la fase de perfilado, en función de la idoneidad de los moldes.	Jefe de Cortado y Operario
2	Proceso de Perfilado	Ejecutar el procedimiento de perfilado de productos para garantizar que los productos se asignan al proceso de armado con precisión. Garantizar que los productos se ensamblan de acuerdo con las especificaciones de los pedidos realizados.	Jefe de Perfilado y Operario
3	Proceso de Armado	Supervisar el proceso de pedido y organización de los productos para garantizar la entrega puntual de los mismos.	Jefe de Armado y Operario
4	Proceso de Alistado		Jefe de Alistado y Operario

En las siguientes figuras mostraremos más a detalle los procesos en un diagrama de flujo que se desarrollara en la empresa de calzados Joya.

### ✓ Proceso de Cortado

**Figura 9**

*Proceso de Cortado*

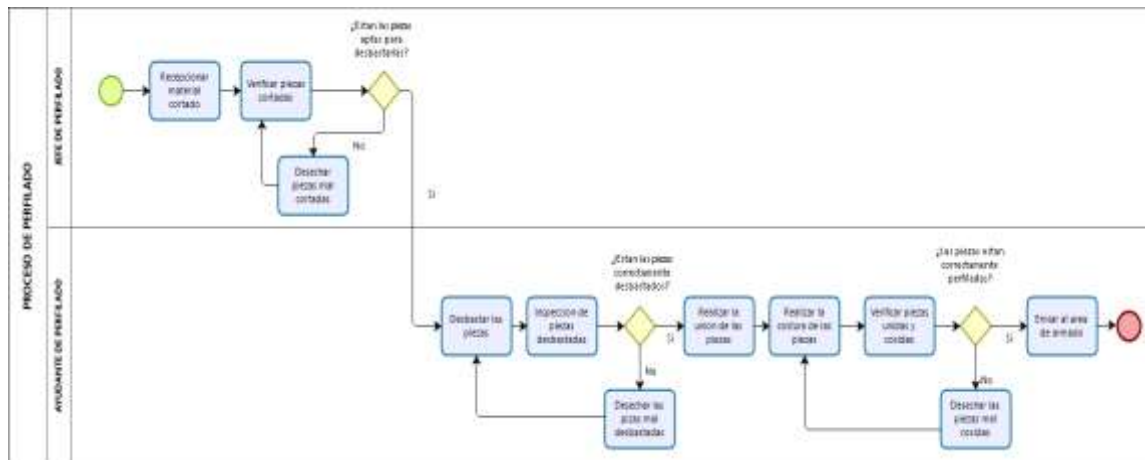


*Nota.* Empresa de Calzados Joya

### ✓ Proceso de Perfilado

**Figura 10**

*Proceso de Perfilado*

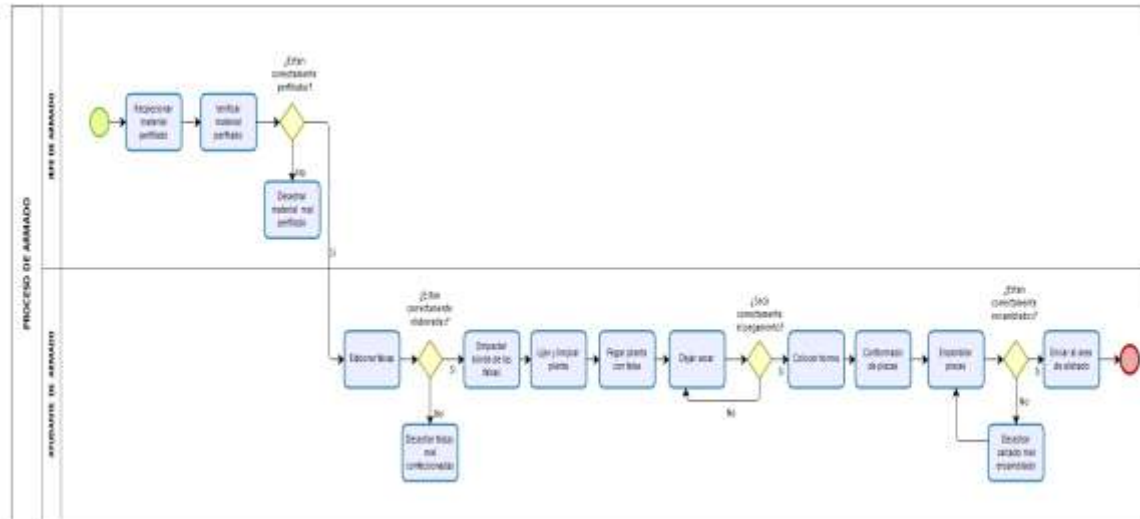


*Nota.* Empresa de Calzados Joya

### ✓ Proceso de Armado

**Figura 11**

*Proceso de Armado*

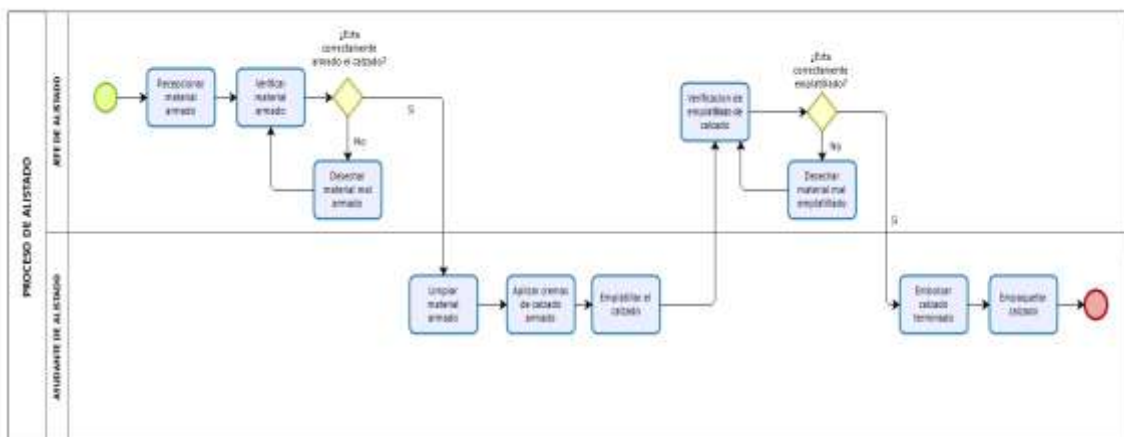


*Nota.* Empresa de Calzados Joya

### ✓ Proceso de Alistado

**Figura 12**

*Proceso de Alistado*



*Nota.* Empresa de Calzados Joya

### ➤ SIPOC de los Procesos AS-IS Cortado

**Tabla 9**

*Sipoc del proceso de cortado*

Proveedor	Entrada	Criterios de aceptación	Actividad	Salida	Criterios de aceptación	Responsable
Jefe de Cortado	Materia prima sin analizar	Verificación del estado de la materia prima	Recepcionar materia prima	Materia prima analizada	Evaluación del estado de los materiales primarios	Ayudante
Jefe de Cortado	Moldes a cortar sin verificar	Lista de moldes por verificar	Verificar moldes a cortar	Moldes a cortar	Lista de moldes verificados	Ayudante
Ayudante	Moldes a cortar sin verificar	Lista de moldes general	Seleccionar moldes a cortar	Moldes seleccionados	Lista de moldes seleccionados	Jefe de Cortado
Ayudante	Moldes	Moldes correctos	Colocar moldes encima del cuero	Moldes colocados encima del cuero	Moldes correctos	Jefe de Cortado
Ayudante	Cuero sin piezas calcadas	Piezas y moldes correctos	Dibuja los componentes de la nova sobre el cuero.	Trazó fragmentos de la nebulosa sobre el cuero	Piezas y moldes correctos	Jefe de Cortado
Ayudante	Cuero sin cortar	Cuero correcto	Disección del cuero	Cuero cortado	Cuero correcto	Jefe de Cortado
Ayudante	Piezas cortadas sin verificar	Piezas correctas	Verificar piezas cortadas	Piezas cortadas verificadas	Piezas correctas	Jefe de Cortado

*Nota.* Empresa de Calzados Joya

### ➤ SIPOC de los Procesos AS-IS Perfilado

**Tabla 10**

*Sipoc del proceso de Perfilado*

Proveedor	Entrada	Criterios de Aceptación	Actividad	Salida	Criterios de Aceptación	Responsable
Jefe de Perfilado	Material cortado	Evaluación del estado de los materiales primarios	Recepcionar materia prima	Materia prima analizada	Examinar el estado de los materiales básicos	Ayudante
Jefe de Perfilado	Material cortado	Verificación del estado de la materia prima	Abandonar las secciones mal cortadas	Análisis de la materia prima	Evaluación del estado de los materiales básicos	Ayudante
Ayudante	Material cortado	Molde de material	Desbastar las piezas	Piezas Desbastadas	Catálogo de moldes validados	Ayudante
Ayudante	Piezas Desbastadas	Lista de moldes desbastados	Inspeccionar las piezas desbastadas	Moldes Desbastados	Verificación de piezas desbastados	Ayudante
Ayudante	Moldes desbastados	Verificación del molde devastado	Une los componentes.	Piezas unidas	Piezas correctas	Ayudante
Ayudante	Moldes desbastados	Verificación del molde devastado	Desechar las piezas mal desbastados	Piezas desbastadas	Piezas desbastadas correctas	Ayudante
Ayudante	Piezas correctas	Un catálogo de moldes de desbaste	Realizar la costura de las piezas	Piezas cosidas	Componentes correctamente fijados	Ayudante
Ayudante	Piezas cosidas	Inspección de componentes tejidos	Enviar al área de Armado	Piezas cosidas, unidas, desbastadas y perfiladas	Inspección de componentes tejidos	Ayudante
Ayudante	Piezas cosidas	Examen de los componentes tejidos	Desechar las piezas mal cosidas	Componentes adheridos, pegados, recortados y conformados	Control de calidad de los productos cosidos	Jefe de Armado

*Nota.* Empresa de Calzados Joya

### ➤ SIPOC de los Procesos AS-IS Armado

**Tabla 11**

*Sipoc del proceso de Armado*

Proveedor	Entrada	Criterios de Aceptación	Actividad	Salida	Criterios de Aceptación	Responsable
Jefe de Armado	Material Perfilado	Verificación del estado de la materia prima	Recepcionar materia prima	Materia prima analizada	Evaluación del estado de los materiales primarios	Ayudante
Jefe de Armado	Material Perfilado	Evaluación del estado de los materiales primarios	Desechar piezas mal armado	Materia prima analizada	Examinar el estado de los materiales básicos	Ayudante
Jefe de Armado	Material Perfilado	Molde de material	Elaborar falsas	Moldes con falsas	Confirmación del molde simulado	Ayudante
Ayudante	Moldes con falsas	Verificación del molde falso	Empatillar el borde de las falsas	Moldes empatillados	Inspección de moldes envasados	Ayudante
Ayudante	Moldes con falsas	Verificación del molde falso	Desechar falsas mal confeccionadas	Moldes de falsas	Moldes correctos	Ayudante
Ayudante	Moldes empatillados	Lista de moldes empatillados	Lijar y limpiar planta	Plantas elaboradas	Se lijó y limpió la planta adecuada.	Ayudante
Ayudante	Plantas elaboradas	Lista de moldes empatillados	Pegar planta con falsa	Planta pegada	Planta adecuadamente adherida	Ayudante
Ayudante	Planta pegada	Lista de moldes de plantas	Deje que el adhesivo para plantas se cure.	Planta secada	Evaluación de la planta adherida	Ayudante
Ayudante	Planta secada	Verificación de planta pegada	Retrasar el secado del adhesivo de la planta.	Planta Secada	Control de calidad de los productos cosidos	Ayudante
Ayudante	Planta secada	Verificación de planta pegada	Colocar horma	Horma colocada	Examen de la posición final	Ayudante



Ayudante	Horma colocada	Verificación de horma	Conformar las piezas de calzado	Piezas conformadas	Validación de componentes ensamblados	Ayudante
Ayudante	Piezas conformadas	Verificación de piezas conformadas	Esamblar las piezas	Piezas ensambladas	Verificación de componentes de montaje	Ayudante
Ayudante	Piezas ensambladas	Verificación de piezas ensambladas	Enviar al area de alistado	Piezas ensambladas	Examen de los componentes para el alistamiento	Ayudante
Ayudante	Piezas conformadas	Verificación de piezas conformadas	Desechar calzado mal ensamblado	Piezas ensambladas	Inspección de los componentes ensamblados	Jefe de Alistado

*Nota.* Empresa de Calzados Joya

### ➤ SIPOC de los Procesos AS-IS Alistado

**Tabla 12**

*Sipoc del proceso de Alistado*

Proveedor	Entrada	Criterios de Aceptación	Actividad	Salida	Criterios de Aceptación	Responsable
Jefe de Alistado	Material armado	Documentación de órdenes de montaje de material	Recepcionar material armado	Material armado	Documentación de aceptación de los materiales ensamblados	Ayudante
Jefe de Alistado	Material armado sin verificar	Lista de componentes ensamblados que requieren verificación	Verificar material armado	Material armado verificado	Lista autenticada de materiales ensamblados	Ayudante
Jefe de Alistado	Material armado	Lista de material armado verificado	Eliminación de materiales mal ensamblados	Material mal armado	Lista de materiales mal armados	Ayudante
Ayudante de alistado	Material armado sin limpiar	Lista de materiales mal armados	Limpiar material armado	Material armado limpiado	Inventario de materiales construidos inadecuadamente saneados	Jefe



Ayudante de alistado	Cremas	Calzados correctos	Aplicar cremas de calzado armado	Calzado armado con cremas aplicadas	Calzados correctos y cremados	Jefe
Ayudante de alistado	Calzado sin emplatillar	Calzados correctos y cremados	Emplatillar el calzado	Calzado emplatillado	Zapatos bien calzados, empolvados y emplumados	Jefe
Jefe de Alistado	Emplatillado del calzado sin verificar	Calzados correctos, cremados y emplatillados	Verificación de emplatillado del calzado	Emplatillado del calzado verificado	Calzados correctos, cremados, emplatillados y verificados	Ayudante
Jefe de Alistado	Material emplatillado	Calzados correctos, cremados, emplatillados y verificados	Desechar material mal emplatillado	Material mal emplatillado	Calzados correctos, cremados, emplatillados y verificados con exclusión de los mal emplatillados	Ayudante
Ayudante de alistado	Calzado terminado sin embolsar	Calzado aplicable, incinerado, inspeccionado y relleno, excluido el calzado relleno incorrectamente.	Embolsar calzado terminado	Calzado terminado embolsado	El calzado adecuado fue incinerado, relleno, completado e inspeccionado.	Jefe
Ayudante de alistado	Calzado sin empaquetar	Calzados correctos, cremados, emplatillados, terminados y verificados	Empaquetar calzado	Calzado empaquetado	Cremado, relleno, completado, inspeccionado y empaquetado preciso del calzado.	Jefe

*Nota.* Empresa de Calzados Joya

➤ **Ficha de Procesos del Proceso de Cortado**

**Tabla 13**

*Ficha del Proceso Cortado*

<b>Proceso: Cortado</b>	<b>Responsable: Operador de cortado</b>
Misión: Preparación del procedimiento de elaboración de perfiles	
Alcance	Empieza: Recepción de materiales sin procesar
	Incluye: Realización de moldeado y corte de sustancias
	Termina: Realice el recorte especificado y transfiera el calzado al procedimiento de perfilado.
Entradas: Materias primas listas para la transformación	
Proveedor: Área de cortado	
Salidas: Calzado cortado	
Clientes: Área de perfilado	
Inspecciones: Cortes armados, alineados, moldeados y pegados	Documentos y/o registros: Manual de procedimiento por cada trabajo
Variables de control: Calzado armado y cortado	Indicadores: Botas Armadas Botas Pegadas Botas Perfiladas

*Nota.* Empresa de Calzados Joya

➤ **Ficha de Procesos del Proceso de Perfilado**

**Tabla 14**

*Ficha del Proceso Perfilado*

<b>Proceso: Perfilado</b>	<b>Responsable: Operador de Perfilado</b>
Misión: La ejecución del perfilado del calzado	
Alcance	Empieza: Tratamiento del material cortado
	Incluye: Ensamblar y coser las partes cortadas.
	Termina: Perfilado y transición al procedimiento de armado
Entradas: material prima cortado y trazadas	
Proveedor: Área de cortado	
Salidas: piezas unidas, cosidas y perfiladas	
Clientes: Área de armado	
Inspecciones: moldes trazados, cortadas. Corte diseñado para perfilado	Documentos y/o registros: manual de procedimiento por cada trabajo
Variables de control: moldes unidos, cosidos y trazados	Indicadores: Los cortes se realizan con un diseño contorneado que tiene en cuenta la forma del molde.

*Nota.* Empresa de Calzados Joya

➤ **Ficha de Procesos del Proceso de Armado****Tabla 15***Ficha del Proceso Armado*

<b>Proceso: Armado</b>	<b>Responsable: Operador de Armado</b>
	Misión: Fabricación del calzado
	Empieza: Aceptación de la materia perfilada
<b>Alcance</b>	Incluye: Los zapatos individuales se moldean y posteriormente se adhieren entre sí mediante adhesivo.
	Termina: Realizar el montaje requerido y transferir la responsabilidad al procedimiento de alistamiento.
Entradas: Materias primas recopiladas	
Proveedor: Área de perfilado	
Salidas: producto montado de acuerdo con las especificaciones	
Clientes: área de alistado	
Inspecciones: moldes trazados, cortadas, perfiladas y armadas.	Documentos y/o registros: manual de procedimientos para cada tarea
Variables de control: Los moldes se montaron, trazaron, unieron y cosieron.	Indicadores: botas cortadas botas perfiladas botas armadas

*Nota.* Empresa de Calzados Joya➤ **Ficha de Procesos del Proceso de Alistado****Tabla 16***Ficha del Proceso Alistado*

<b>Proceso: Alistado</b>	<b>Responsable: Operador de Alistado</b>
	Misión: Montaje y embalaje del calzado para su distribución.
	Empieza: Inspección del material acabado
<b>Alcance</b>	Incluye: Realizar la limpieza del calzado, examinar meticulosamente cada pedido con su respectivo molde y aplicar pintura al calzado en función de los requisitos especificados para la piel.
	Termina: Prepare el pedido especificado para su entrega.
Entradas: Materias primas recopiladas	
Proveedor: Área de Armado	
Salidas: Producto preparado y envasado adecuadamente	
Clientes: Transporte para distribución	
Inspecciones: Moldes trazadas, cortadas, perfiladas y armadas. Limpieza del calzado y seguimiento del molde solicitado	Documentos y/o registros: Manual de procedimiento por cada trabajo
Variables de control: Producto terminado	Indicadores: Botas limpiadas al vacío Calzado adecuadamente pintado Botas suficientemente abastecidas

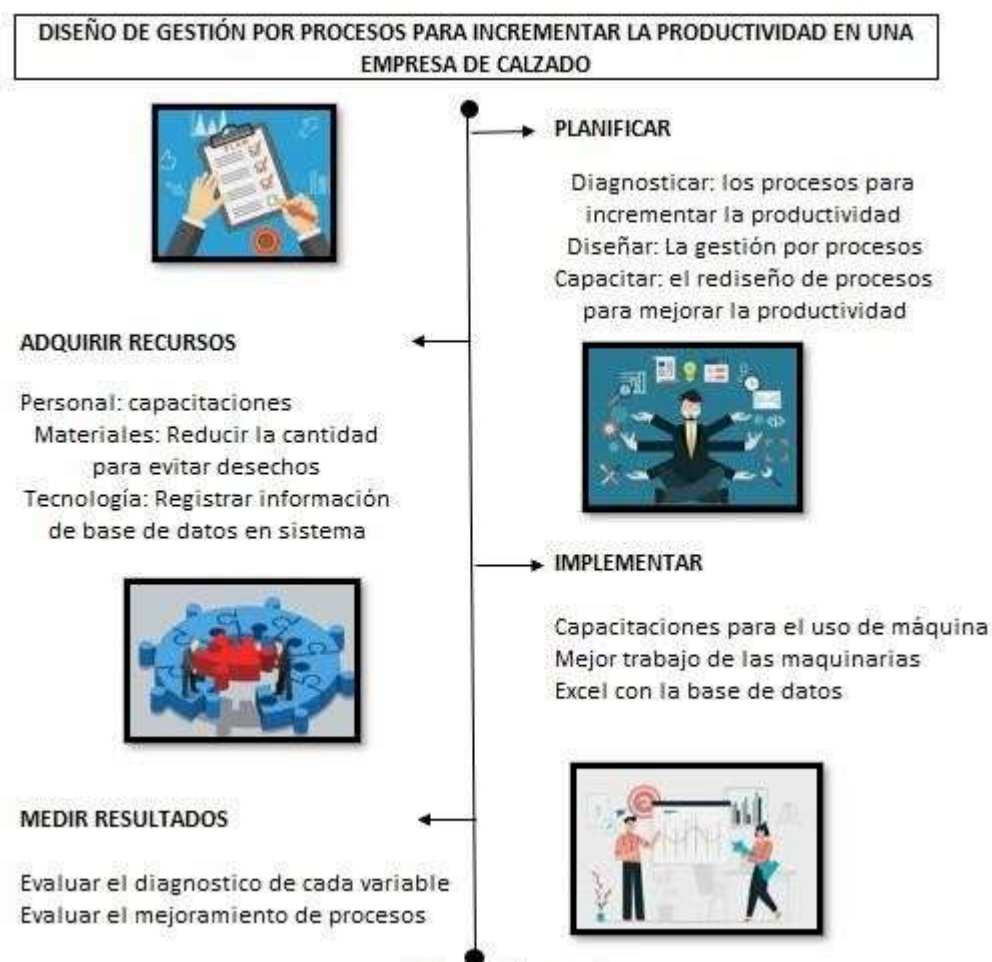
*Nota.* Empresa de Calzados Joya

### ➤ Impacto del diseño de la gestión por Procesos de la Productividad

Avanzamos en la formulación de la propuesta de mejora, considerando los procedimientos de la empresa de calzado Joya. Para ello, realizamos una supervisión exhaustiva de las actividades realizadas por cada área de trabajo e identificamos deficiencias específicas; en consecuencia, éstas fueron incorporadas al rediseño del proceso utilizado en la propuesta de mejora.

**Figura 13**

*Diseño del plan para mejorar la productividad de la empresa*



*Nota.* Elaboración Propia

### ➤ Mapa de gestión por procesos de la productividad en la empresa de Calzados Joya

**Figura 14**

*Mapa de gestión por procesos de la productividad*

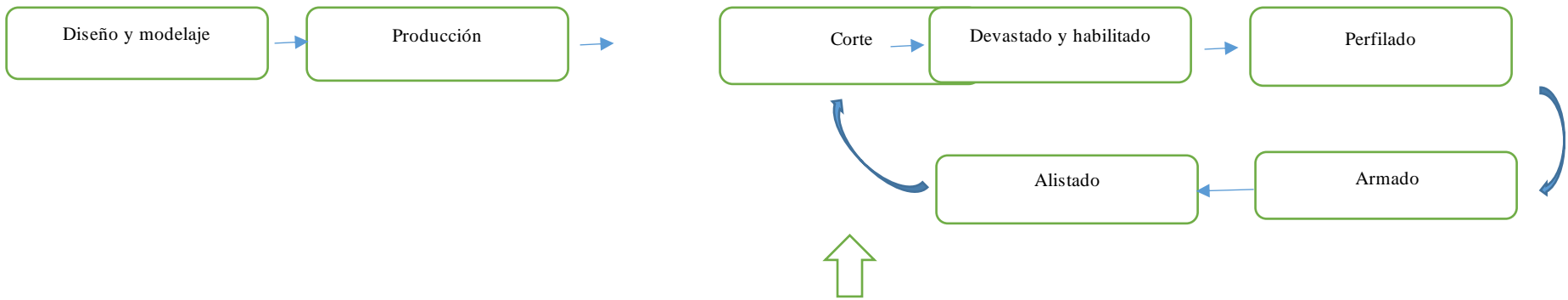


# GESTIÓN POR PROCESOS DE LA EMPRESA DE CALZADOS JOYA

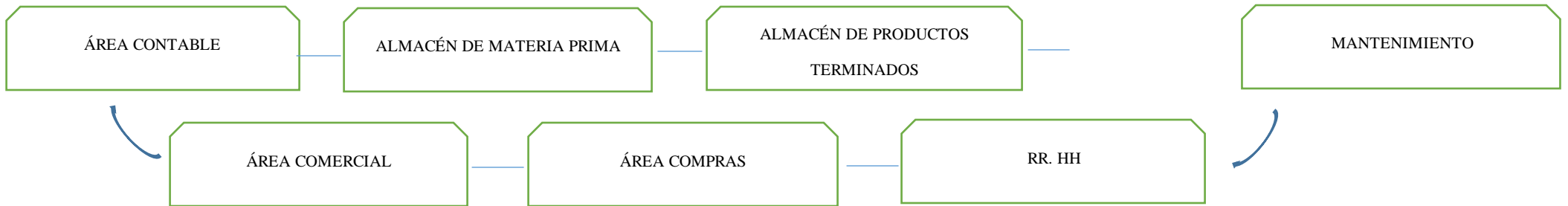
## PROCESOS ESTRATÉGICOS



## PROCESOS OPERATIVOS



## PROCESOS DE APOYO



#### 4.1.3 Grado de impacto de la aplicabilidad del modelo de gestión por procesos sobre la productividad en la empresa de calzados Joya

En lo que concierne a este objetivo desarrollaremos el grado de impacto que tuvo la productividad luego de la aplicación de la propuesta del modelo de gestión de procesos. En las siguientes tablas y graficas desarrollaremos cuanto influyo la aplicación del modelo de gestión de procesos y por últimos desarrollaremos una encuesta realizada al personal que labora para saber cuánto influyo la aplicabilidad del modelo de gestión de procesos.

##### A. Nivel de Eficacia Post Test de la empresa de calzados Joya

**Tabla 17**

*Eficacia Post Test de la empresa Joya*

Fecha	Producción Rutinaria	Producción Proyectada	Eficacia
01-sep	83	90	92%
02-sep	87	90	97%
04-sep	85	90	94%
05-sep	83	90	92%
06-sep	81	90	90%
07-sep	80	90	89%
08-sep	85	90	94%
09-sep	83	90	92%
11-sep	82	90	91%
12-sep	85	90	94%
13-sep	84	90	93%
14-sep	83	90	92%
15-sep	82	90	91%
16-sep	81	90	90%
18-sep	85	90	94%
19-sep	86	90	96%
20-sep	87	90	97%
21-sep	85	90	94%
22-sep	84	90	93%
23-sep	83	90	92%
25-sep	85	90	94%
26-sep	85	90	94%
27-sep	84	90	93%
28-sep	86	90	96%
29-sep	84	90	93%
30-sep	87	90	97%
<b>Promedio</b>	<b>84</b>	<b>90</b>	<b>93%</b>

El uso de la estrategia de gestión de procesos de la empresa produjo una eficiencia media del 93% durante un mes.

**Figura 15**

*Eficacia Post Test de la empresa Joya*



El uso de la estrategia de gestión de procesos de la empresa produjo una eficiencia media del 93% durante un mes.

**B. Nivel de Eficiencia Post Test de la empresa de calzados Joya**

**Tabla 18**

*Eficiencia Post Test de la empresa Joya*

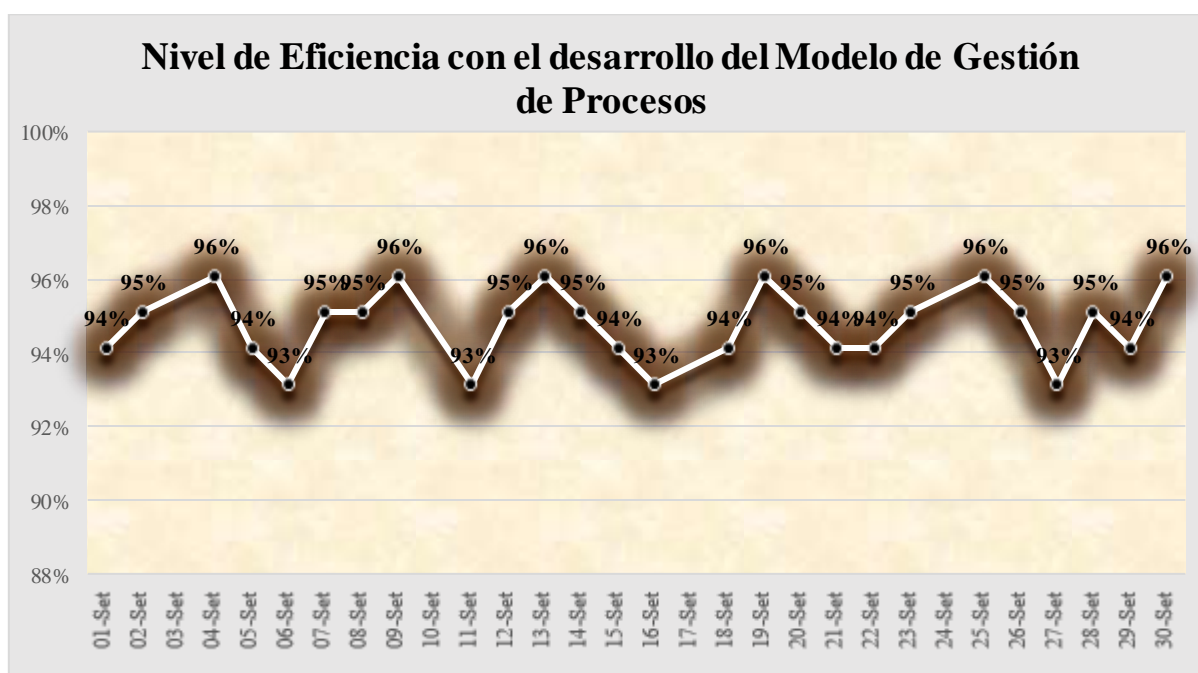
Tiempo Empleado (minutos)	Tiempo Proyectado (minutos)	Eficiencia
480	510	94%
485	510	95%
490	510	96%
480	510	94%
475	510	93%
485	510	95%
485	510	95%
490	510	96%
475	510	93%
485	510	95%
490	510	96%
485	510	95%
480	510	94%
475	510	93%

480	510	94%
490	510	96%
485	510	95%
480	510	94%
480	510	94%
485	510	95%
490	510	96%
485	510	95%
475	510	93%
485	510	95%
480	510	94%
490	510	96%
<b>483</b>	<b>510</b>	<b>95%</b>

Según los resultados obtenidos sobre la eficiencia tras la aplicación de modelo de gestión por procesos de la empresa obtuvimos una eficiencia del 95% durante un mes.

**Figura 16**

*Eficiencia Post Test de la empresa Joya*



Según los resultados obtenidos sobre la eficiencia tras la aplicación de modelo de gestión por procesos de la empresa obtuvimos una eficiencia del 95% durante un mes.

### C. Nivel de Productividad Post Test en la empresa de calzados Joya

**Tabla 19**

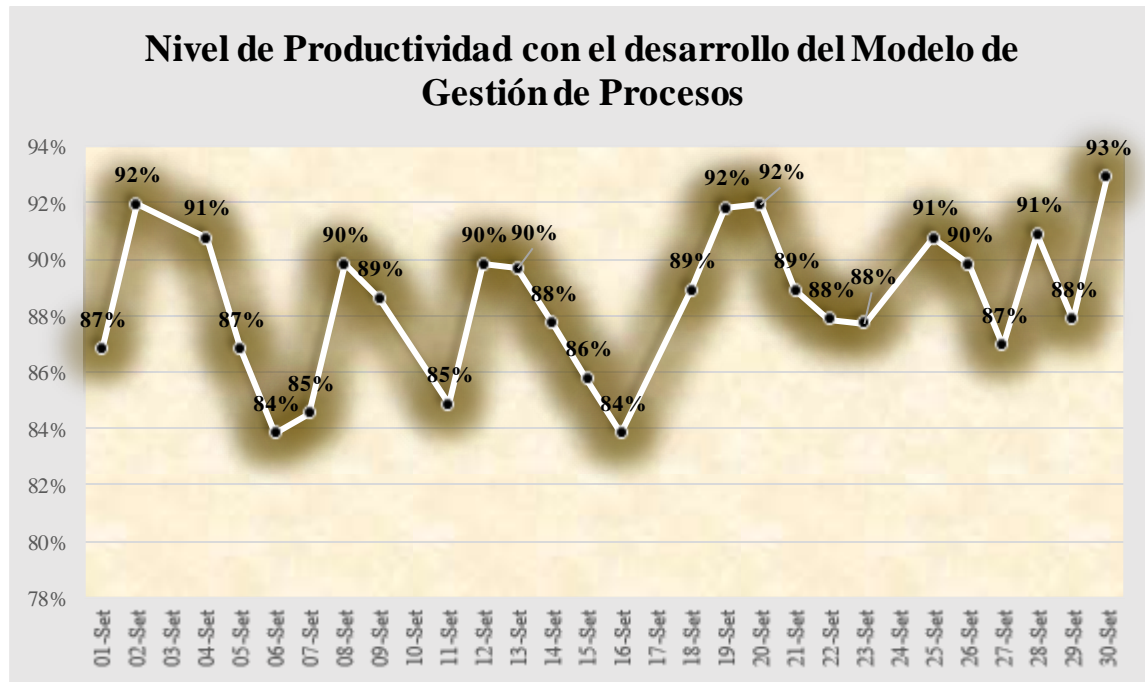
*Productividad Post Test de la empresa Joya*

Fecha	Producción Rutinaria	Producción Proyectada	Eficacia	Tiempo Empleado (minutos)	Tiempo Proyectado (minutos)	Eficiencia	Productividad
01-sep	83	90	92%	480	510	94%	87%
02-sep	87	90	97%	485	510	95%	92%
04-sep	85	90	94%	490	510	96%	91%
05-sep	83	90	92%	480	510	94%	87%
06-sep	81	90	90%	475	510	93%	84%
07-sep	80	90	89%	485	510	95%	85%
08-sep	85	90	94%	485	510	95%	90%
09-sep	83	90	92%	490	510	96%	89%
11-sep	82	90	91%	475	510	93%	85%
12-sep	85	90	94%	485	510	95%	90%
13-sep	84	90	93%	490	510	96%	90%
14-sep	83	90	92%	485	510	95%	88%
15-sep	82	90	91%	480	510	94%	86%
16-sep	81	90	90%	475	510	93%	84%
18-sep	85	90	94%	480	510	94%	89%
19-sep	86	90	96%	490	510	96%	92%
20-sep	87	90	97%	485	510	95%	92%
21-sep	85	90	94%	480	510	94%	89%
22-sep	84	90	93%	480	510	94%	88%
23-sep	83	90	92%	485	510	95%	88%
25-sep	85	90	94%	490	510	96%	91%
26-sep	85	90	94%	485	510	95%	90%
27-sep	84	90	93%	475	510	93%	87%
28-sep	86	90	96%	485	510	95%	91%
29-sep	84	90	93%	480	510	94%	88%
30-sep	87	90	97%	490	510	96%	93%
<b>Promedio</b>	<b>84</b>	<b>90</b>	<b>93%</b>	<b>483</b>	<b>510</b>	<b>95%</b>	<b>88%</b>

En las tablas y graficas podemos ver cómo se desarrolla la productividad en la empresa de calzados Joya luego de la aplicabilidad del Modelo de Gestión de Procesos llegando a tener un 93% de Eficacia, un 95% de eficiencia y un 88% de productividad llegando a la conclusión que la empresa de calzados Joya tiene un grado de incidencia Alto ya que mejoro favorablemente.

**Figura 17**

*Productividad Post Test de la empresa Joya*



En las tablas y graficas podemos ver cómo se desarrolla la productividad en la empresa de calzados Joya luego de la aplicabilidad del Modelo de Gestión de Procesos llegando a tener un 93% de Eficacia, un 95% de eficiencia y un 88% de productividad llegando a la conclusión que la empresa de calzados Joya tiene un grado de incidencia Alto ya que mejoro favorablemente.

#### **D. Promedio de Eficacia, Eficiencia y Productividad luego de desarrollar un Modelo de Gestión por Procesos**

Una vez desarrollado los resultados de la eficacia, eficiencia y productividad hallaremos el promedio para saber en qué grado se encuentra luego de desarrollar un Modelo de Gestión por Procesos en la empresa de calzados Joya de la ciudad de Juliaca.

**Tabla 20**

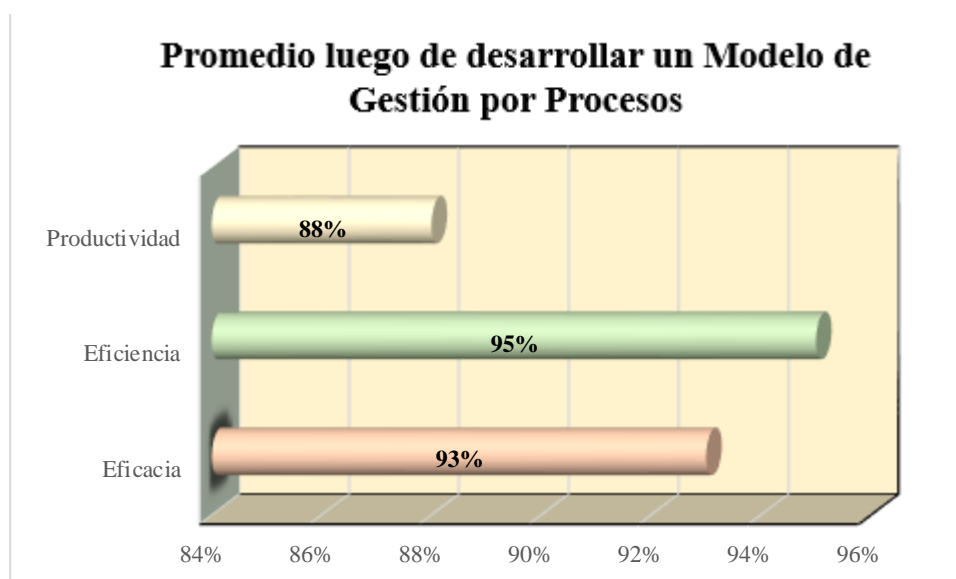
*Promedio desarrollado Post Test de la empresa Joya*

<b>Eficacia</b>	<b>Eficiencia</b>	<b>Productividad</b>
93%	95%	88%

En las tablas y graficas podemos ver cómo se desarrolla el promedio de elaboración de calzados luego de desarrollar un Modelo de Gestión por Procesos llegando a tener 93% de Eficacia, un 95% de eficiencia y un 88% de productividad llegando a la conclusión que la productividad en la empresa de calzados Joya tiene un grado Bueno de productividad y esto se debe al desarrollo de un Modelo de Gestión por Procesos.

**Figura 18**

*Promedio desarrollado Post Test de la empresa Joya*



En las tablas y graficas podemos ver cómo se desarrolla el promedio de elaboración de calzados luego de desarrollar un Modelo de Gestión por Procesos llegando a tener 93% de Eficacia, un 95% de eficiencia y un 88% de productividad llegando a la conclusión que la productividad en la empresa de calzados Joya tiene un grado Bueno de productividad y esto se debe al desarrollo de un Modelo de Gestión por Procesos.



E. Comparación del pre test y post test de la eficacia, eficiencia y productividad de la empresa de calzados

➤ Nivel de Eficacia del Pre Test y Post Test

Tabla 21

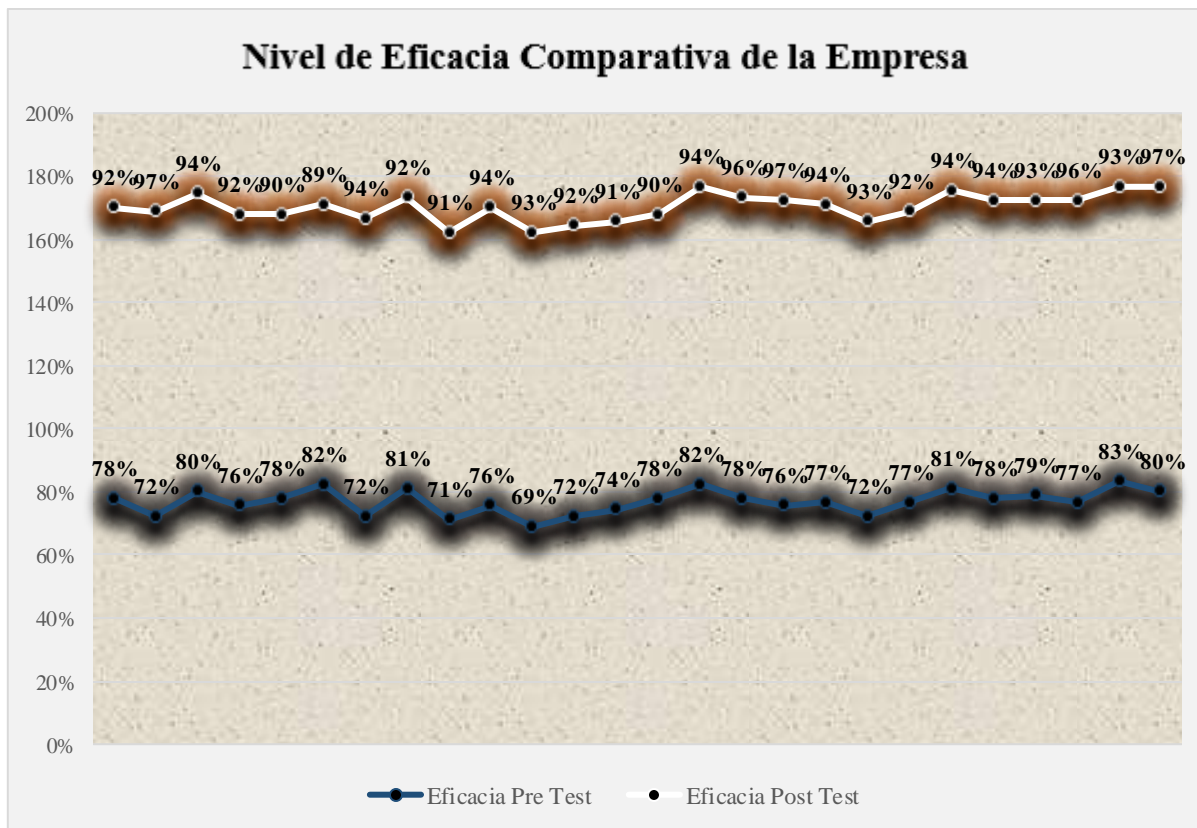
Comparación de Eficacia de la empresa Joya

Eficacia	
Pre Test	Post Test
78%	92%
72%	97%
80%	94%
76%	92%
78%	90%
82%	89%
72%	94%
81%	92%
71%	91%
76%	94%
69%	93%
72%	92%
74%	91%
78%	90%
82%	94%
78%	96%
76%	97%
77%	94%
72%	93%
77%	92%
81%	94%
78%	94%
79%	93%
77%	96%
83%	93%
80%	97%

Nota. Elaboración Propia

**Figura 19**

*Comparación de Eficacia de la empresa Joya*



*Nota.* Adaptado de la evaluación realizada

➤ **Nivel de Eficiencia del Pre Test y Post Test**

**Tabla 22**

*Comparación de Eficiencia de la empresa Joya*

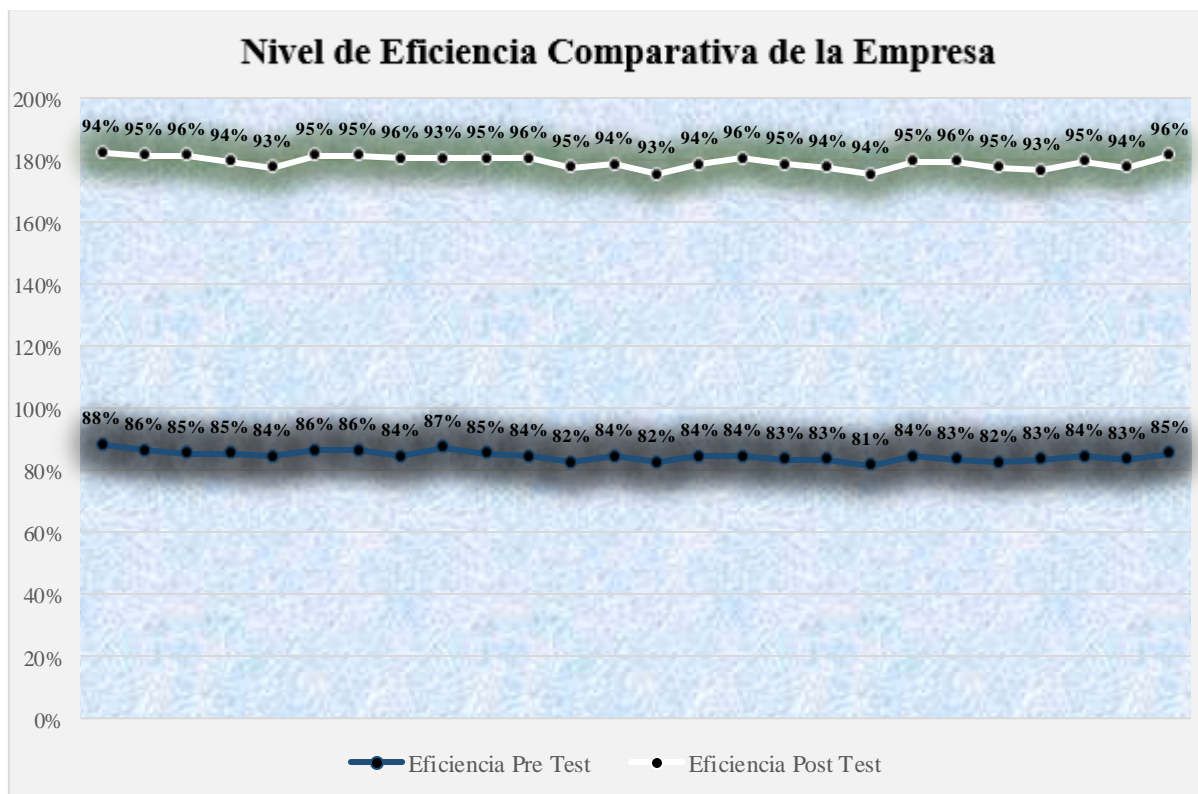
Eficiencia	
Pre Test	Post Test
88%	94%
86%	95%
85%	96%
85%	94%
84%	93%
86%	95%
86%	95%
84%	96%

87%	93%
85%	95%
84%	96%
82%	95%
84%	94%
82%	93%
84%	94%
84%	96%
83%	95%
83%	94%
81%	94%
84%	95%
83%	96%
82%	95%
83%	93%
84%	95%
83%	94%
85%	96%

Nota. Elaboración Propia

**Figura 20**

*Comparación de Eficiencia de la empresa Joya*



Nota. Adaptado de la evaluación realizada



### ➤ Nivel de Productividad del Pre Test y Post Test

**Tabla 23**

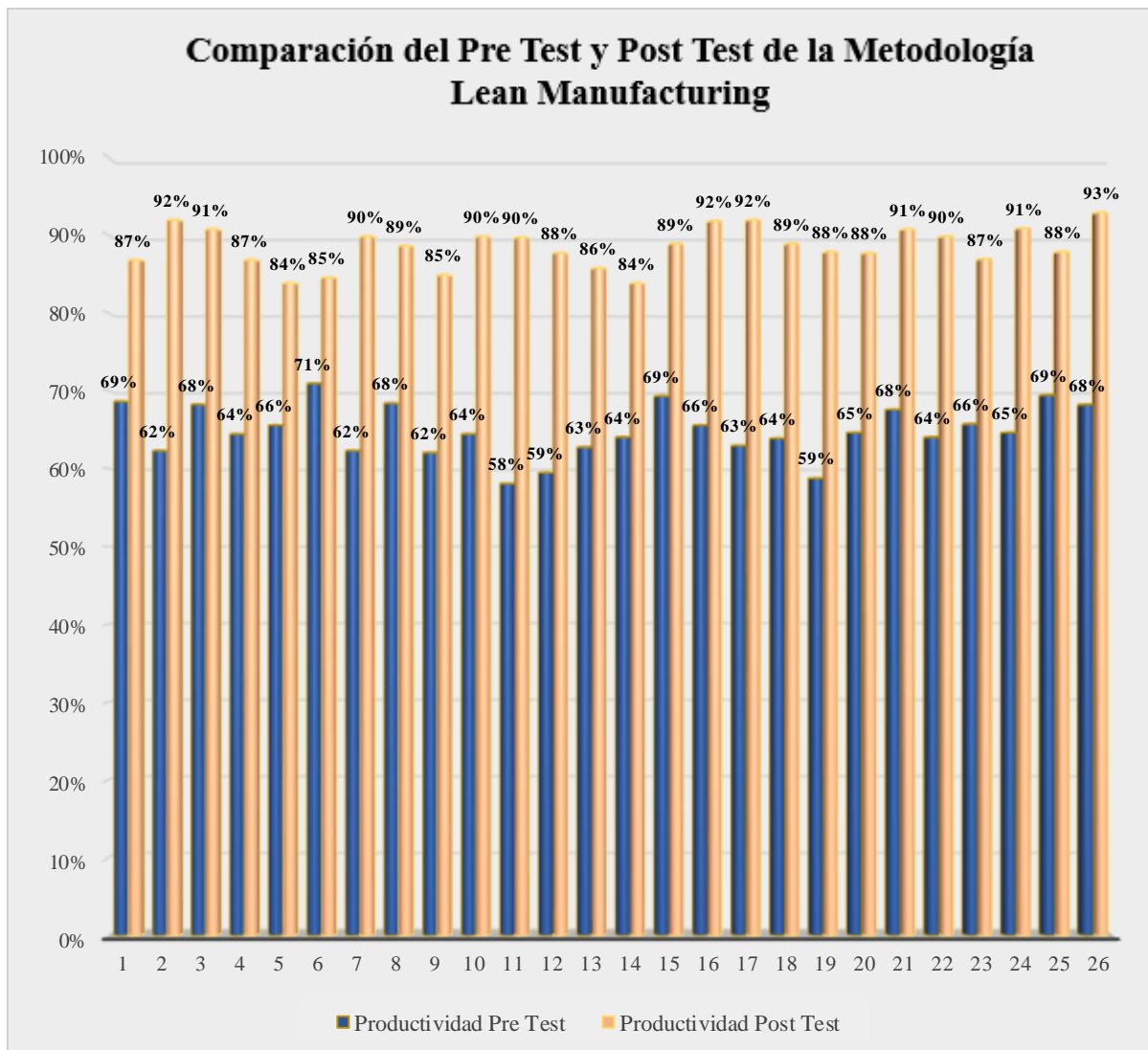
*Comparación de Productividad de la empresa Joya*

Ítem	Productividad Pre Test	Productividad Post Test
1	69%	87%
2	62%	92%
3	68%	91%
4	64%	87%
5	66%	84%
6	71%	85%
7	62%	90%
8	68%	89%
9	62%	85%
10	64%	90%
11	58%	90%
12	59%	88%
13	63%	86%
14	64%	84%
15	69%	89%
16	66%	92%
17	63%	92%
18	64%	89%
19	59%	88%
20	65%	88%
21	68%	91%
22	64%	90%
23	66%	87%
24	65%	91%
25	69%	88%
26	68%	93%
Promedio	65%	88%

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 21**

*Comparación de Productividad de la empresa Joya*



*Nota.* Elaboración Propia

### **F. Promedio De La Eficacia, Eficiencia Y La Productividad después del desarrollo de un Modelo de Gestión por Procesos**

Una vez desarrollado los resultados de la eficacia, eficiencia y la productividad desarrollaremos el promedio después del desarrollo del Modelo de Gestión por Procesos y saber en cuanto incidió tanto en la eficacia, eficiencia y la productividad de la empresa de calzados Joya.

### ➤ Promedio Eficacia de la empresa de calzados Joya

**Tabla 24**

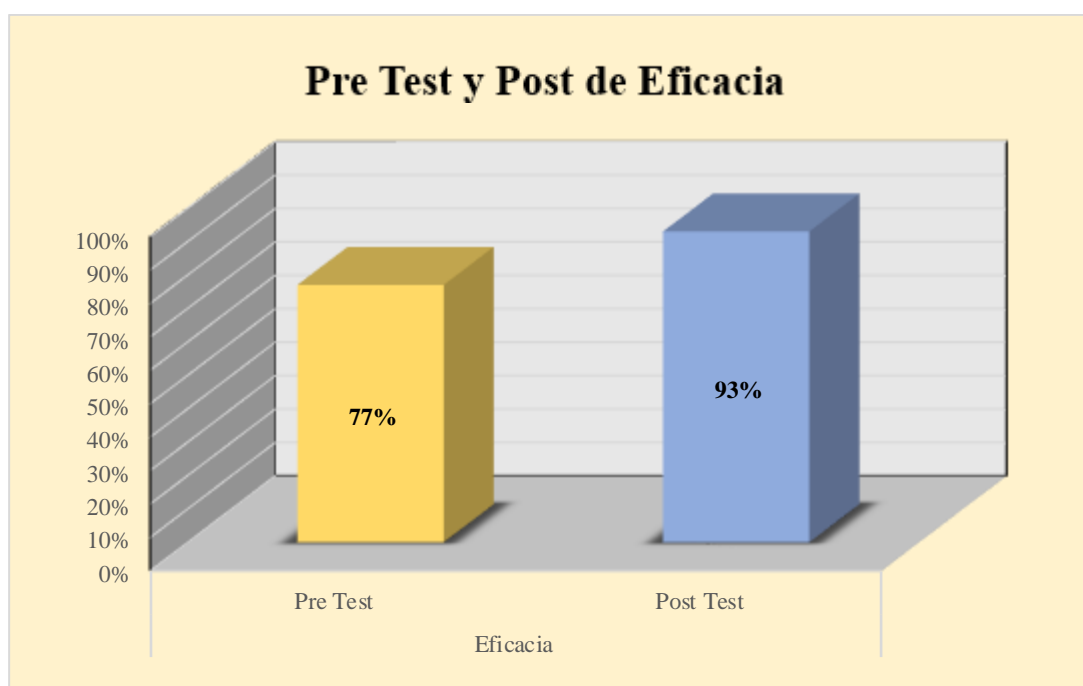
*Promedio Eficacia de la empresa Joya*

Eficacia	
Pre Test	Post Test
77%	93%

Según las tablas y figuras de la investigación podemos apreciar que en la Eficacia hay un porcentaje de incidencia de 16% que mejoro la eficacia, luego de desarrollar el Modelo de Gestión por Procesos y tiene un grado de incidencia favorable para la empresa.

**Figura 22**

*Promedio Eficacia de la empresa Joya*



Según las tablas y figuras de la investigación podemos apreciar que en la Eficacia hay un porcentaje de incidencia de 16% que mejoro la eficacia, luego de desarrollar el Modelo de Gestión por Procesos y tiene un grado de incidencia favorable para la empresa.

### ➤ Promedio Eficiencia de la empresa de calzados Joya

**Tabla 25**

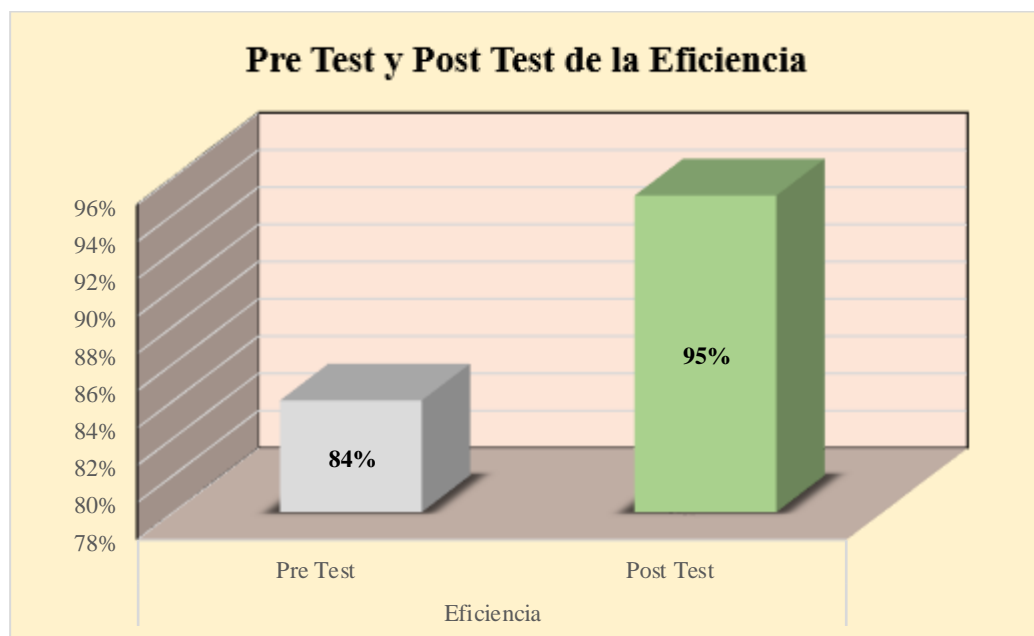
*Promedio Eficiencia de la empresa Joya*

Eficiencia	
Pre Test	Post Test
84%	95%

Según las tablas y figuras de la investigación podemos apreciar que en la Eficiencia hay un porcentaje de incidencia de 11% que mejoro la eficiencia, luego de desarrollar el Modelo de Gestión por Procesos y tiene un grado de incidencia favorable para la empresa.

**Figura 23**

*Promedio Eficiencia de la empresa Joya*



Según las tablas y figuras de la investigación podemos apreciar que en la Eficiencia hay un porcentaje de incidencia de 11% que mejoro la eficiencia, luego de desarrollar el Modelo de Gestión por Procesos y tiene un grado de incidencia favorable para la empresa.

### ➤ Promedio de Productividad de la empresa de calzados Joya

**Tabla 26**

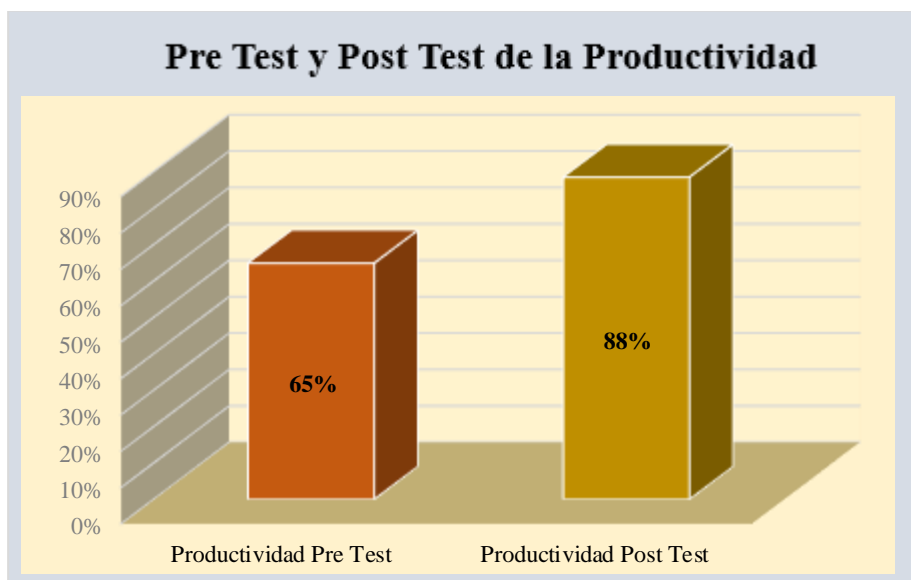
*Promedio de Productividad de la empresa Joya*

Productividad	
Pre Test	Post Test
65%	88%

Según las tablas y figuras de la investigación podemos apreciar que en la Productividad hay un porcentaje de incidencia de 23% que mejoro la Productividad, luego de desarrollar el Modelo de Gestión por Procesos y tiene un grado de incidencia favorable para la empresa.

**Figura 24**

*Promedio de Productividad de la empresa Joya*



Según las tablas y figuras de la investigación podemos apreciar que en la Productividad hay un porcentaje de incidencia de 23% que mejoro la Productividad, luego de desarrollar el Modelo de Gestión por Procesos y tiene un grado de incidencia favorable para la empresa.

#### 4.1.3.1 *Percepción del Personal que labora en la empresa de calzados Joya después de desarrollar un Modelo de Gestión por Procesos*

A continuación presentaremos la percepción del personal que trabaja en la empresa Calzados Joya tras la implantación del Modelo de Gestión por Procesos. El instrumento utilizado para recoger esta información consistió en un cuestionario compuesto por 10 preguntas, en el que los colaboradores evaluaron diversos aspectos del modelo mediante una escala de valoración que iba de 1 a 5. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

**Tabla 27**

*Cuestionario de la empresa*

N.º	Preguntas	Muy De acuerdo	De Acuerdo	Regular	De Acuerdo	Muy Desacuerdo
1	¿Cómo califica el desarrollo de un modelo de Gestión por Procesos en la empresa de Calzados?					
2	¿Cree que hubo una incidencia después de desarrollar un modelo de Gestión por Procesos en la empresa de Calzados?					
3	Cree que la elaboración de calzados es rápida en la empresa					
4	Aprueba las asignaciones de funciones de acuerdo con los procesos de cada área.					
5	Cree que los procesos por procesos en la empresa son correctos					
6	¿Está satisfecho con la formación que se le ha impartido?					
7	La empresa le permite realizar sugerencias en beneficio de la mejora de la Productividad					
8	Se evalúan la eficiencia y la eficacia de la tarea realizada.					
9	Supervisa eficazmente los procesos para garantizar su rendimiento óptimo y su contribución a la eficiencia general de la organización.					
10	Las auditorías y evaluaciones de trabajo se realizan internamente a la organización.					

*Nota.* Elaboración Propia

✓ **Pregunta 1:** ¿Cómo califica el desarrollo de un modelo de Gestión por Procesos en la empresa de Calzados?

**Tabla 28**

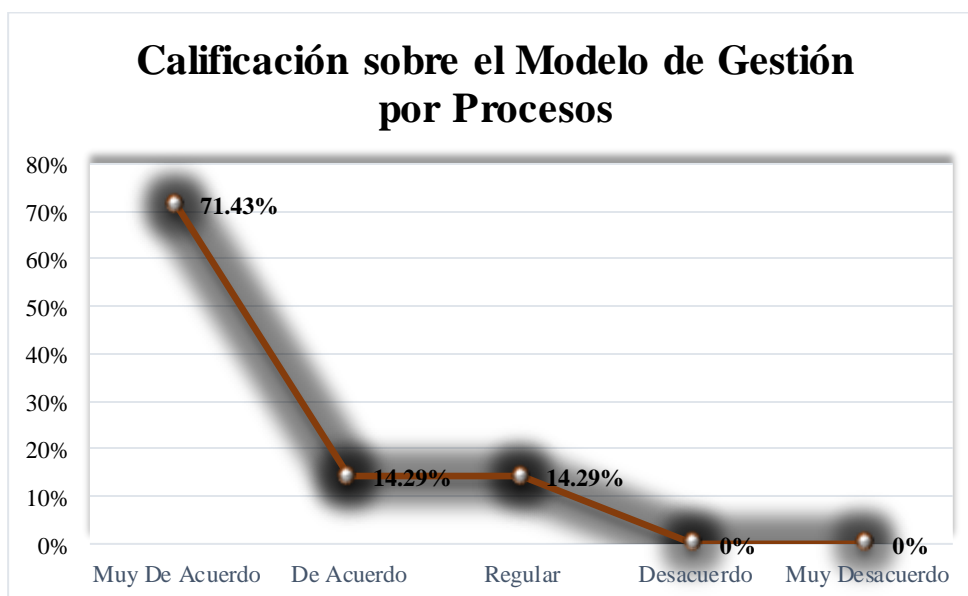
*Pregunta 1 del Cuestionario después del GP*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy De Acuerdo	10	71.43%
De Acuerdo	2	14.29%
Regular	2	14.29%
Desacuerdo	0	0.00%
Muy Desacuerdo	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

En referencia al ítem 1. Podemos observar que la gran mayoría del personal está Muy de Acuerdo sobre el desarrollo del modelo de Gestión por Procesos con un 71.43%.

**Figura 25**

*Pregunta 1 del Cuestionario después del GP*



En referencia al ítem 1. Podemos observar que la gran mayoría del personal está Muy de Acuerdo sobre el desarrollo del modelo de Gestión por Procesos con un 71.43%.

✓ **Pregunta 2:** ¿Cree que hubo una incidencia después de desarrollar un modelo de Gestión por Procesos en la empresa de Calzados?

**Tabla 29**

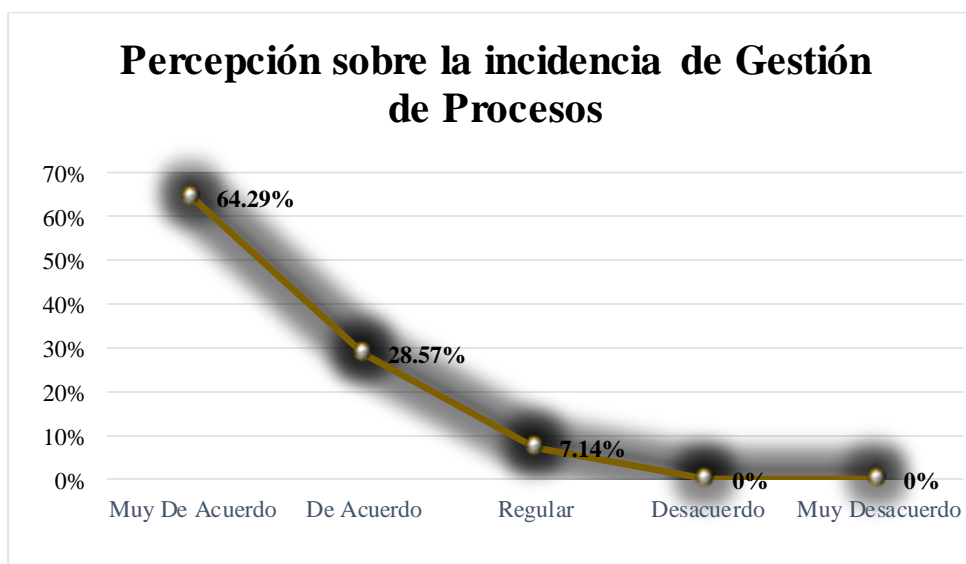
*Pregunta 2 del Cuestionario después del GP*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy De Acuerdo	9	64.29%
De Acuerdo	4	29.57%
Regular	1	7.14%
Desacuerdo	0	0.00%
Muy Desacuerdo	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

En referencia al ítem 2. Podemos observar que la gran mayoría del personal está Muy de Acuerdo sobre la incidencia luego de desarrollar un modelo de Gestión por Procesos con un 64.29%.

**Figura 26**

*Pregunta 2 del Cuestionario después del GP*



En referencia al ítem 2. Podemos observar que la gran mayoría del personal está Muy de Acuerdo sobre la incidencia luego de desarrollar un modelo de Gestión por Procesos con un 64.29%.

✓ **Pregunta 3:** ¿Cree que la elaboración de calzados es rápida en la empresa?

**Tabla 30**

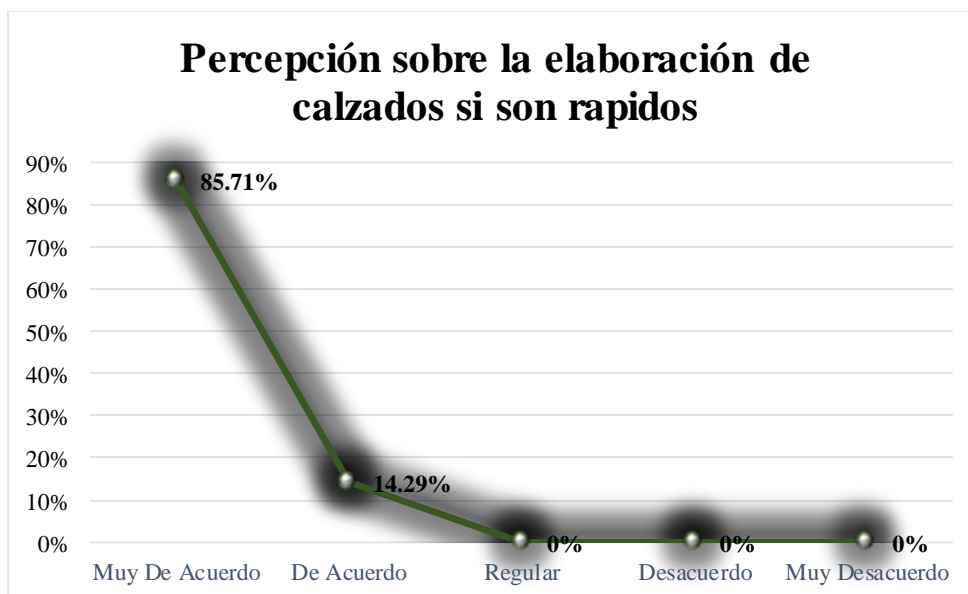
*Pregunta 3 del Cuestionario después del GP*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy De Acuerdo	12	85.71%
De Acuerdo	2	14.29%
Regular	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Muy Desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

En referencia al ítem 3. Podemos observar que la gran mayoría del Personal está Muy de Acuerdo sobre la elaboración de Calzados ahora es Rápido con un 85.71%.

**Figura 27**

*Pregunta 3 del Cuestionario después del GP*



En referencia al ítem 3. Podemos observar que la gran mayoría del Personal está Muy de Acuerdo sobre la elaboración de Calzados ahora es Rápido con un 85.71%.

✓ **Pregunta 4:** ¿Aprueba las asignaciones de funciones de acuerdo con los procesos de cada área?

**Tabla 31**

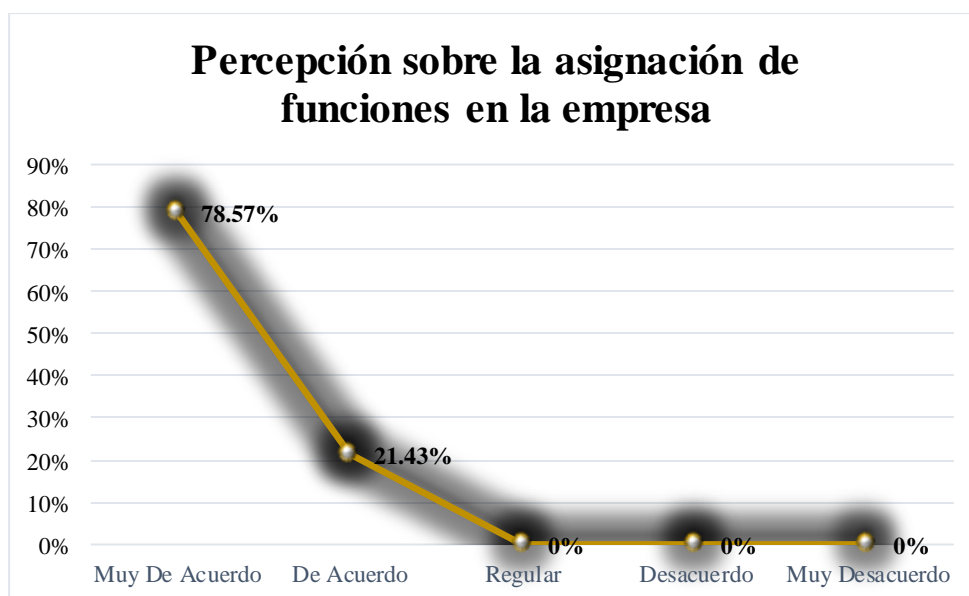
*Pregunta 4 del Cuestionario después del GP*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy De Acuerdo	11	78.57%
De Acuerdo	3	21.43%
Regular	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Muy Desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

En referencia al ítem 4. Podemos observar que la gran mayoría del Personal está Muy de Acuerdo sobre las asignaciones de funciones a los procesos de área con un 78.57%.

**Figura 28**

*Pregunta 4 del Cuestionario después del GP*



En referencia al ítem 4. Podemos observar que la gran mayoría del Personal está Muy de Acuerdo sobre las asignaciones de funciones a los procesos de área con un 78.57%.

✓ **Pregunta 5:** ¿Cree que los procesos en la empresa son correctos?

**Tabla 32**

*Pregunta 5 del Cuestionario después del GP*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy De Acuerdo	10	71.43%
De Acuerdo	3	21.43%
Regular	1	7.14%
Desacuerdo	0	0%
Muy Desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

En referencia al ítem 5. Podemos observar que la gran mayoría del Personal está Muy de Acuerdo sobre los procesos de la empresa son Correctos con un 71.43%.

**Figura 29**

*Pregunta 5 del Cuestionario después del GP*



En referencia al ítem 5. Podemos observar que la gran mayoría del Personal está Muy de Acuerdo sobre los procesos de la empresa son Correctos con un 71.43%.

✓ **Pregunta 6:** ¿Está satisfecho con la formación que se le ha impartido?

**Tabla 33**

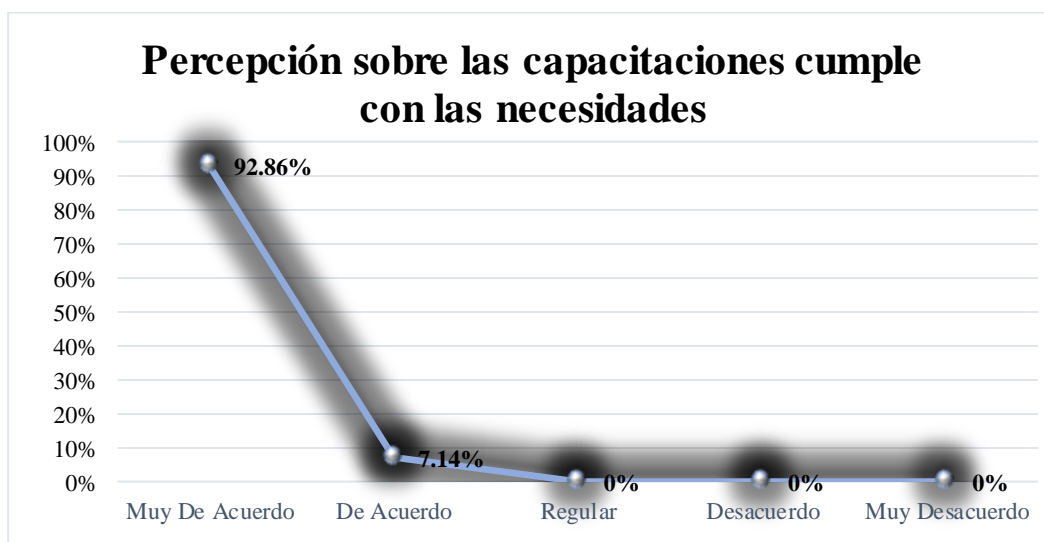
*Pregunta 6 del Cuestionario después del GP*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy De Acuerdo	13	92.86%
De Acuerdo	1	7.14%
Regular	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Muy Desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

En referencia al ítem 6. Podemos observar que la gran mayoría del Personal está Muy de Acuerdo sobre las capacitaciones de la empresa cumplió con las necesidades de trabajo con un 92.86%.

**Figura 30**

*Pregunta 6 del Cuestionario después del GP*



En referencia al ítem 6. Podemos observar que la gran mayoría del Personal está Muy de Acuerdo sobre las capacitaciones de la empresa cumplió con las necesidades de trabajo con un 92.86%.

✓ **Pregunta 7:** ¿La empresa le permite realizar sugerencias en beneficio de la mejora de la Productividad?

**Tabla 34**

*Pregunta 7 del Cuestionario después del GP*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy De Acuerdo	13	92.86%
De Acuerdo	1	7.14%
Regular	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Muy Desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

En referencia al ítem 7. Podemos observar que la gran mayoría del Personal está Muy de Acuerdo respecto a que si la empresa permite sugerencias que sea en beneficio para la mejora de la Productividad con un 92.86%.

**Figura 31**

*Pregunta 7 del Cuestionario después del GP*



En referencia al ítem 7. Podemos observar que la gran mayoría del Personal está Muy de Acuerdo respecto a que si la empresa permite sugerencias que sea en beneficio para la mejora de la Productividad con un 92.86%.

✓ **Pregunta 8:** ¿Se evalúan la eficiencia y la eficacia de la tarea realizada?

**Tabla 35**

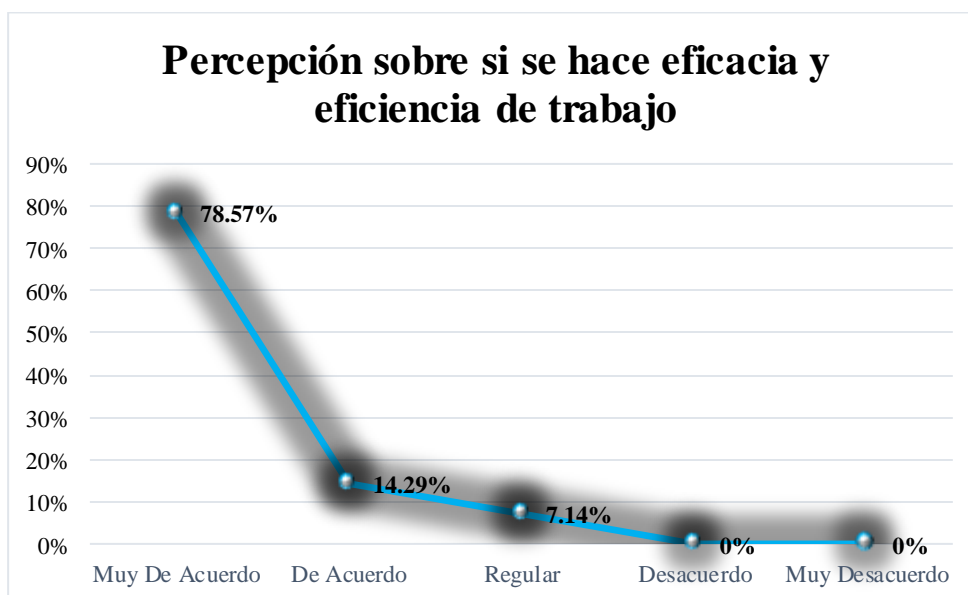
*Pregunta 8 del Cuestionario después del GP*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy De Acuerdo	11	78.57%
De Acuerdo	2	14.29%
Regular	1	7.14%
Desacuerdo	0	0%
Muy Desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

En referencia al ítem 8. Podemos observar que la gran mayoría del Personal está Muy de Acuerdo respecto a las mediciones de eficacia y eficiencia del trabajo que realizan con un 78.57%.

**Figura 32**

*Pregunta 8 del Cuestionario después del GP*



En referencia al ítem 8. Podemos observar que la gran mayoría del Personal está Muy de Acuerdo respecto a las mediciones de eficacia y eficiencia del trabajo que realizan con un 78.57%.

✓ **Pregunta 9:** ¿Supervisa eficazmente los procesos para garantizar su rendimiento óptimo y su contribución a la eficiencia general de la organización?

**Tabla 36**

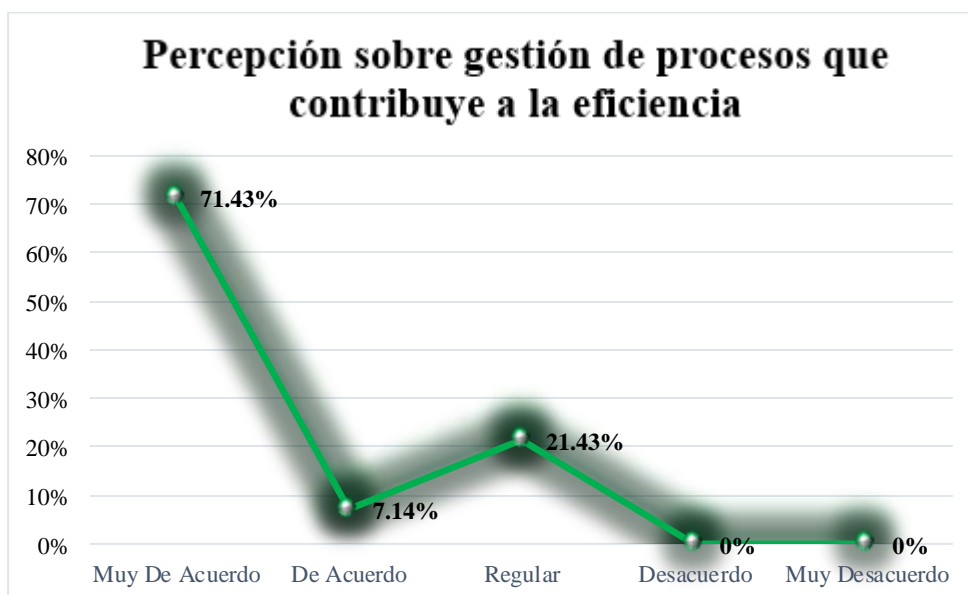
*Pregunta 9 del Cuestionario después del GP*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy De Acuerdo	10	71.43%
De Acuerdo	1	7.14%
Regular	3	21.43%
Desacuerdo	0	0%
Muy Desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

En referencia al ítem 9. Podemos observar que la gran mayoría del Personal está Muy de Acuerdo respecto a que la empresa gestiona los procesos para una mejora en la eficiencia de la empresa con un 71.43%.

**Figura 33**

*Pregunta 9 del Cuestionario después del GP*



En referencia al ítem 9. Podemos observar que la gran mayoría del Personal está Muy de Acuerdo respecto a que la empresa gestiona los procesos para una mejora en la eficiencia de la empresa con un 71.43%.

✓ **Pregunta 10:** ¿Esta pregunta se refiere a: Las auditorías y evaluaciones de trabajo se realizan internamente a la organización?

**Tabla 37**

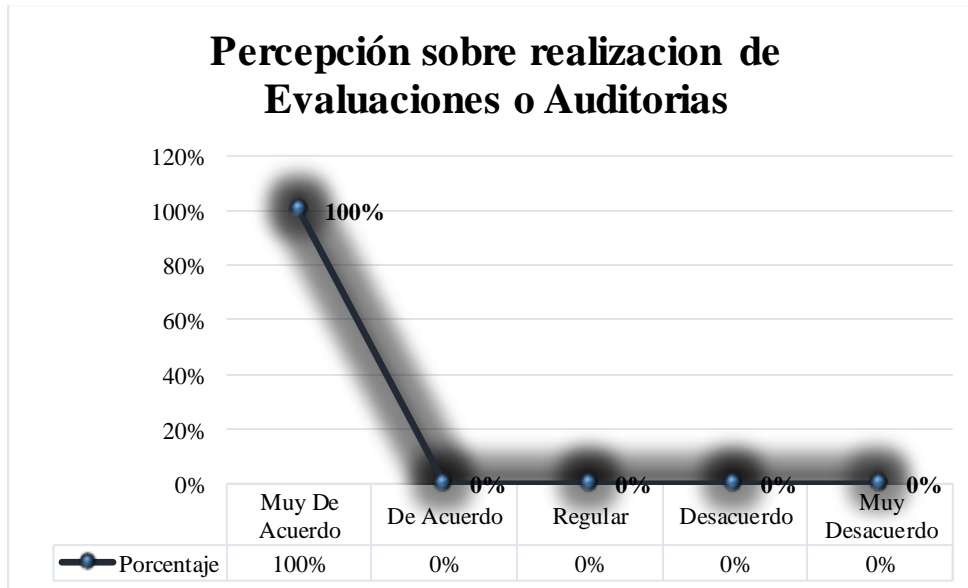
*Pregunta 10 del Cuestionario después del GP*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy De Acuerdo	14	100%
De Acuerdo	0	0%
Regular	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Muy Desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

En referencia al ítem 10. Podemos observar que la gran mayoría del Personal está Muy de Acuerdo respecto a las evaluaciones y Auditorias realizados por la empresa con un 100%.

**Figura 34**

*Pregunta 10 del Cuestionario después del GP*



En referencia al ítem 10. Podemos observar que la gran mayoría del Personal está Muy de Acuerdo respecto a las evaluaciones y Auditorias realizados por la empresa con un 100%.

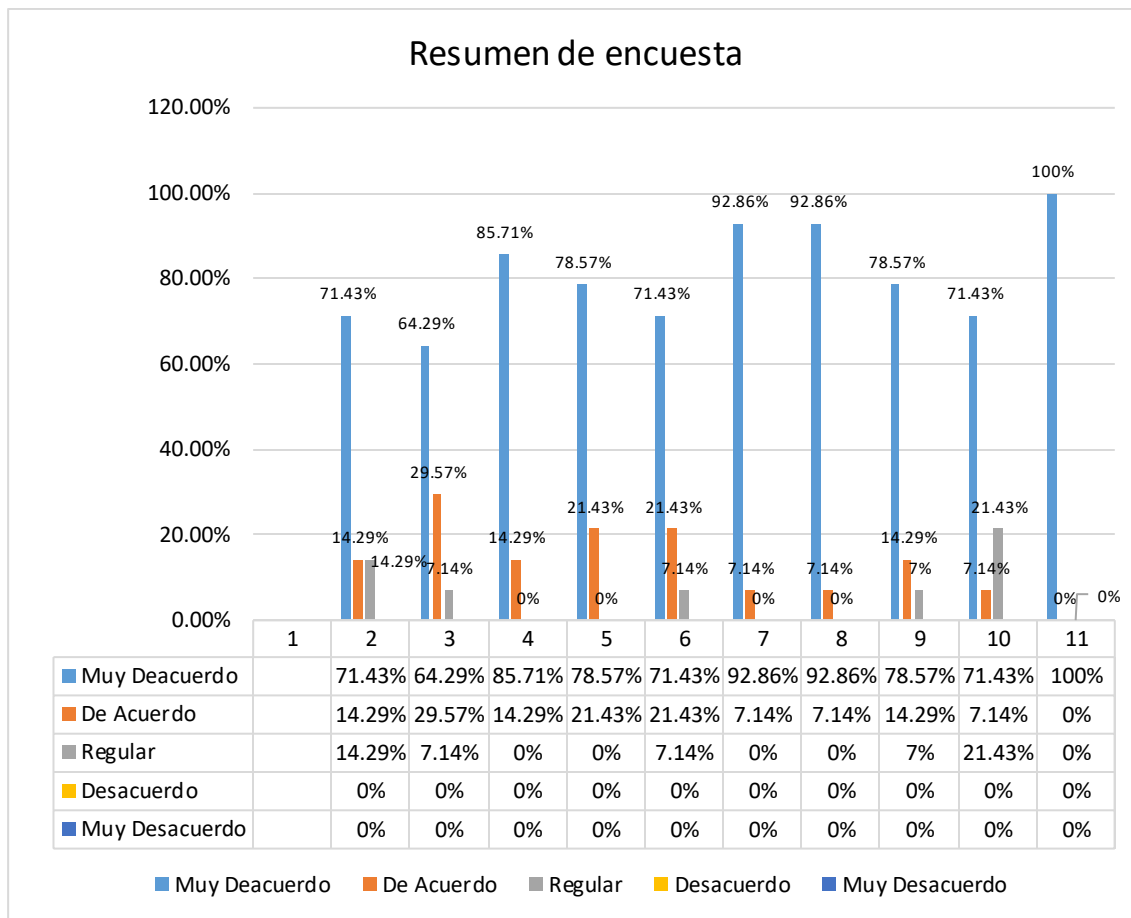
**• Resumen de la Encuesta Realizada al Personal****Tabla 38***Resumen de la Encuesta después del GP*

N.º	Preguntas	Muy De acuerdo	De Acuerdo	Regular	Desacuerdo	Muy Desacuerdo
1	¿Cómo califica el desarrollo de un modelo de Gestión por Procesos en la empresa de Calzados?	71.43%	14.29%	14.29%	0.00%	0.00%
2	¿Cree que hubo una incidencia después de desarrollar un modelo de Gestión por Procesos en la empresa de Calzados?	64.29%	29.57%	7.14%	0.00%	0.00%
3	Cree que la elaboración de calzados es rápida en la empresa	85.71%	14.29%	0%	0.00%	0.00%
4	Aprueba las asignaciones de funciones de acuerdo con los procesos de cada área.	78.57%	21.43%	0%	0.00%	0.00%
5	Cree que los procesos por procesos en la empresa son correctos	71.43%	21.43%	7.14%	0.00%	0.00%
6	¿Está satisfecho con la formación que se le ha impartido?	92.86%	7.14%	0%	0.00%	0.00%
7	La empresa le permite realizar sugerencias en beneficio de la mejora de la Productividad	92.86%	7.14%	0%	0.00%	0.00%
8	Se evalúan la eficiencia y la eficacia de la tarea realizada.	78.57%	14.29%	7.14%	0.00%	0.00%
9	Supervisa eficazmente los procesos para garantizar su rendimiento óptimo y su contribución a la eficiencia general de la organización.	71.43%	7.14%	21.43%	0.00%	0.00%
10	Las auditorías y evaluaciones de trabajo se realizan internamente a la organización.	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

Resultado general de la encuesta realizada después de desarrollar gestión por procesos.

**Figura 35**

*Resumen de la Encuesta después del GP*



Según la encuesta realizada al personal de trabajo de la empresa de calzados Joya se pudo notar que el personal está Muy de Acuerdo en gran parte con el desarrollo de un modelo de gestión de Procesos ya que no solo mejoro la eficacia, eficiencia y productividad, sino que también mejoro el ambiente laboral.



## 4.2 Discusión de resultados

La presente investigación, enfocada en el ámbito medioambiental, tiene como objetivo mitigar los efectos contaminantes derivados del proceso de fabricación de calzado en la empresa Joya. A través de este estudio, se busca implementar medidas que promuevan prácticas más sostenibles en la producción, al mismo tiempo que se fomenta la concienciación sobre el consumo responsable en los clientes, incentivando la adquisición de calzado de manera consciente y reduciendo el impacto ambiental asociado a la industria.

En ese sentido se analizó la productividad de la empresa Joya de la ciudad de Juliaca en los meses de Agosto y Septiembre del año 2023 y teniendo los siguientes resultados del mes de Agosto teniendo una Eficacia de 77%, Eficiencia de 84% y una Productividad de 65%, después de obtener esos resultados se propuso el desarrollo de la gestión por procesos para poder incrementar la productividad y se tuvo los siguientes resultados en el mes de Septiembre teniendo una Eficacia de 93%, Eficiencia de 95% y una Productividad de 88% habiendo desarrollado se pudo notar un incremento favorable para la empresa de calzados Joya con un incremento en Eficacia de 16%, Eficiencia de 11% y Productividad de 23%.

En tal sentido, la investigación de Paisig Sánchez de Zevallos (2020) reporta un 87.50% de productividad, considerando factores clave como la mano de obra, la maquinaria y la materia prima. Esto indica que la productividad alcanzada en el estudio, desarrollando la gestión por procesos, es superior en un 0.50% en comparación con las empresas Crismel y Calzados Trujillo.



## CONCLUSIONES

**Primera**, en cuanto al objetivo 1 que trata sobre el grado de productividad en la empresa se puede concluir que tiene un grado de Productividad Bajo esto debido a las ineficiencias inherentes a cada alteración de las órdenes de fabricación u otras cuestiones que provocan retrasos.

**Segunda**, en cuanto al objetivo 2 Al optimizar el resultado de acuerdo con el impacto del rediseño de la mejora de procesos, que implicó volver a planificarlos con actividades que minimizaran los tiempos muertos y, simultáneamente, impartir formación para garantizar que los empleados volvieran a comprender sus funciones, a raíz de lo cual la productividad de cada área de trabajo aumentó favorablemente.

**Tercera**, en cuanto al objetivo 3 que trata sobre el grado de impacto luego de desarrollar el modelo de gestión por procesos sobre la productividad, habiendo desarrollado exitosamente se tuvo una incidencia en la productividad de 23% siendo un grado de impacto Bueno.



## RECOMENDACIONES

**Primera**, es aconsejable desarrollar y ejecutar iniciativas continuas de motivación y formación para el personal. Estas iniciativas deben estar diseñadas para fomentar una mayor responsabilidad y dedicación hacia la organización. Esto puede incluir programas de capacitación especializados, talleres de desarrollo profesional, sesiones de coaching individual y actividades de team building.

**Segunda**, basándose en los resultados obtenidos, se recomienda implementar estrategias para mejorar el rendimiento de todos los colaboradores. Para lograrlo, es importante establecer metas claras y alcanzables, proporcionar retroalimentación constructiva de manera regular y ofrecer oportunidades de desarrollo profesional.

**Tercera**, es esencial continuar con la implementación de cuadros de medición para identificar y buscar mejoras en los procesos internos. Estos cuadros deben incluir indicadores clave de desempeño que permitan monitorear de manera efectiva el progreso y detectar áreas que requieran atención. Además, analizar los datos recopilados facilitará la toma de decisiones informadas y la optimización de los procesos operativos.



## REFERENCIAS

- Alva, L. L., & Goicochea, P. F. (2022). *Diseño de un modelo de gestión por procesos basado en la mejora continua para incrementar la productividad en la empresa de calzados G'MAPIEL de la ciudad de Trujillo, 2020*. Trujillo-Perú: Universidad Privada del Norte. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.14005/11623>
- Apaza, C. R. (2021). *Implementación de un modelo de gestión de talento humano para la mejora de la productividad de las pequeñas y mediana empresas del rubro textil de la plaza internacional San José*. Juliaca-Perú: Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez. Obtenido de <http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/8907>
- Arias, G. J., Villasis, K. M., & Miranda, N. M. (2017). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Alergia México*, 201-206.
- Burga, C. H. (2023). *Gestión por procesos para la calidad educativa de una institución pública del nivel secundario del distrito de Tacabamba*. Chiclayo-Perú: Universidad César Vallejo.
- Carreño, G. J. (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: Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez. Obtenido de <http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/8682>
- Choquecagua, S. S., & Sotelo, U. E. (2022). *Gestión por procesos para mejora de la productividad de una empresa procesadora de naranja, lima 2021*. Lima-Perú: Universidad Privada del Norte.
- Condori, O. P. (2020). Niveles de Investigación. *Curso Taller*, 1-10.



- Cordova, H. K. (2023). *Aplicación de la gestión por procesos para mejorar los instrumentos de gestión de la municipalidad distrital de san miguel*. Lima-Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Cuipal, C. M. (2022). *Gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio en los establecimientos de hospedaje california, chachapoyas 2021*. Chachapoyas-Perú: Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.
- Eneque, F. K., & Tello, B. J. (2020). *Gestión por procesos para incrementar la productividad en la empresa comercio industria y servicios gmv e.i.r.l*. Pimentel-Perú: Universidad señor de sipán.
- Gaibor, E. A. (2022). *La gestión por procesos y la productividad en la empresa seguid ambato–ecuador*. Riobamba-Ecuador: Universidad Nacional de Chimborazo.
- Galindo, F. K. (2021). *Gestión por procesos para mejorar el desempeño organizacional de una empresa constructora*. Huancayo-Perú: Universidad Peruana Los Andes.
- Garcia, C. M. (2019). *Modelo de gestión por procesos y su influencia en la eficiencia de la municipalidad provincial de Huancané*. Juliaca-Perú: Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez. Obtenido de <http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/8679>
- Gómez, C. J. (2019). *Modelo de Gestión por procesos para caso de estudio Procaps*. Medellín-Colombia: Universidad EAFIT. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/22872/1/MSQ398.pdf>
- Hernandez & Baptista. (2018). *Diseño de la investigación*. Mc Graw Hill. Mexico.
- Maliza, V. A. (2021). *Modelo de gestión por procesos en la empresa impresión*. Ambato-Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.



- Miranda, P. W. (2021). *Gestión por procesos para incrementar la productividad en la empresa zetta comunicadores – sede lurin*. Lima-Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Orrillo, L. G., & Tejada, P. R. (2020). *Diseño de gestión por procesos para incrementar la productividad en una empresa de calzado, trujillo - 2020*. Trujillo-Perú: Universidad Privada del Norte. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/82575>
- Paisig, S. d. (2020). *Plan de mejora para incrementar la productividad en el área de producción de la empresa Crismel y Calzados - Trujillo*. Pimentel-Perú: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11537/30252>
- Ramírez, A. C. (2020). *Gestión por procesos para mejorar la productividad del área de proyectos de la empresa grupo strategys s.a.c., 2020*. Pimentel-Perú: Universidad Señor de Sipán.
- Zaldumbide, O. (2019). *Metodología para la gestión por procesos, un enfoque para la implementación*, 31-43. Obtenido de <https://repositorio.ecotec.edu.ec/handle/123456789/534>



**ANEXOS**



### Anexo 01. Matriz de Consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Inst. de Medición
<p><b>Problema General:</b></p> <p>¿Cómo será el desarrollo de un modelo de gestión por procesos fundamentado en la mejora continua para acrecentar la productividad en una empresa de calzado en la provincia de San Román?</p>	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Desarrollar un modelo de gestión por procesos fundamentado en la mejora continua para acrecentar la productividad en una empresa de calzado en la provincia de San Román.</p>	<p><b>Hipótesis General:</b></p> <p>El desarrollo de un modelo de gestión por procesos fundamentado en la mejora continua acrecentará la productividad en una empresa de calzado en la provincia de San Román y por lo tanto será muy beneficioso.</p>	<p><b>Variable Independiente</b></p> <p>MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <p><i>Grado de Aplicabilidad</i></p> <p><i>Costo</i></p> <p><b>Variable Dependiente</b></p> <p>PRODUCTIVIDAD</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <p><i>Eficacia</i></p> <p><i>Eficiencia</i></p>	<p>Formatos de Medición - planear</p> <p>Formatos de Medición - Hacer Monetización</p> <p>Formatos de Medición - Evaluación</p> <p>Formatos de Medición - Evaluación</p>
<p><b>Problemas Específicos</b></p>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p>	<p><b>Hipótesis Específicas</b></p>		
<p>¿Cuál es el grado de productividad de la empresa de calzados Joya de la Provincia de San Román?</p> <p>¿Cómo proponer el diseño del modelo de la gestión por procesos en la empresa de calzados Joya de la provincia de San Román?</p> <p>¿Cuál es el grado de impacto que tendrá la aplicabilidad del modelo de gestión por procesos sobre la productividad en la empresa de calzados Joya de la provincia de San Román?</p>	<p>Determinar cuál es el grado de productividad de la empresa de calzados Joya de la provincia de San Román.</p> <p>Proponer el diseño del modelo de la gestión por procesos en la empresa de calzados Joya de la provincia de San Román.</p> <p>Determinar cuál es el grado de impacto que tendrá la aplicabilidad del modelo de gestión por procesos sobre la productividad en la empresa de calzado Joya de la provincia de San Román.</p>	<p>El grado de productividad de la empresa de calzados Joya de la provincia de San Román será regular presentándose aspectos que puedan optimizar y mejorarse.</p> <p>El diseño del modelo de la gestión por procesos en la empresa de calzados Joya de la provincia de San Román estará constituido por diversos aspectos.</p> <p>El grado de impacto que tendrá la aplicabilidad del modelo de gestión por procesos sobre la productividad en la empresa de calzados Joya de la provincia de San Román será muy beneficiosa.</p>		



## **Anexo 02.** Resumen de Encuestas



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



## GRADO DE EFICACIA

**TEMA** : DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS FUNDAMENTADO EN LA MEJORA CONTINUA PARA ACRECENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE CALZADO EN LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN

**TESISTA** : BACH. GUADALUPE MONTESINOS MALAGA

**VARIABLE** : EFICACIA POST TEST

**FECHA** : MARZO DEL 2024

### EFICACIA POST TEST

Fecha	Producción Rutinaria	Producción Proyectada	Eficacia
01-Set	83	90	92%
02-Set	87	90	97%
04-Set	85	90	94%
05-Set	83	90	92%
06-Set	81	90	90%
07-Set	80	90	89%
08-Set	85	90	94%
09-Set	83	90	92%
11-Set	82	90	91%
12-Set	85	90	94%
13-Set	84	90	93%
14-Set	83	90	92%
15-Set	82	90	91%
16-Set	81	90	90%
18-Set	85	90	94%
19-Set	86	90	96%
20-Set	87	90	97%
21-Set	85	90	94%
22-Set	84	90	93%
23-Set	83	90	92%
25-Set	85	90	94%
26-Set	85	90	94%
27-Set	84	90	93%
28-Set	86	90	96%
29-Set	84	90	93%
30-Set	87	90	97%
<b>Promedio</b>	<b>84</b>	<b>90</b>	<b>93%</b>



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



## GRADO DE EFICIENCIA

**TEMA** : DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS FUNDAMENTADO EN LA MEJORA CONTINUA PARA ACRECENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE CALZADO EN LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN

**TESISTA** : BACH. GUADALUPE MONTESINOS MALAGA

**VARIABLE** : EFICIENCIA POST TEST

**FECHA** : MARZO DEL 2024

### EFICIENCIA POST TEST

Fecha	Tiempo		Eficiencia
	Empleado (minutos)	Proyectado (minutos)	
01-Set	480	510	94%
02-Set	485	510	95%
04-Set	490	510	96%
05-Set	480	510	94%
06-Set	475	510	93%
07-Set	485	510	95%
08-Set	485	510	95%
09-Set	490	510	96%
11-Set	475	510	93%
12-Set	485	510	95%
13-Set	490	510	96%
14-Set	485	510	95%
15-Set	480	510	94%
16-Set	475	510	93%
18-Set	480	510	94%
19-Set	490	510	96%
20-Set	485	510	95%
21-Set	480	510	94%
22-Set	480	510	94%
23-Set	485	510	95%
25-Set	490	510	96%
26-Set	485	510	95%
27-Set	475	510	93%
28-Set	485	510	95%
29-Set	480	510	94%
30-Set	490	510	96%
<b>Promedio</b>	<b>483</b>	<b>510</b>	<b>95%</b>



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



## GRADO DE PRODUCTIVIDAD

**TEMA** : DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS FUNDAMENTADO EN LA MEJORA CONTINUA PARA ACRECENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE CALZADO EN LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN

**TESISTA** : BACH. GUADALUPE MONTESINOS MALAGA

**VARIABLE** : PRODUCTIVIDAD POST TEST

**FECHA** : MARZO DEL 2024

### PRODUCTIVIDAD POST TEST

Fecha	Producción Rutinaria	Producción Proyectada	Eficacia	Tiempo Empleado (minutos)	Tiempo Proyectado (minutos)	Eficiencia	Productividad
01-Set	83	90	92%	480	510	94%	87%
02-Set	87	90	97%	485	510	95%	92%
04-Set	85	90	94%	490	510	96%	91%
05-Set	83	90	92%	480	510	94%	87%
06-Set	81	90	90%	475	510	93%	84%
07-Set	80	90	89%	485	510	95%	85%
08-Set	85	90	94%	485	510	95%	90%
09-Set	83	90	92%	490	510	96%	89%
11-Set	82	90	91%	475	510	93%	85%
12-Set	85	90	94%	485	510	95%	90%
13-Set	84	90	93%	490	510	96%	90%
14-Set	83	90	92%	485	510	95%	88%
15-Set	82	90	91%	480	510	94%	86%
16-Set	81	90	90%	475	510	93%	84%
18-Set	85	90	94%	480	510	94%	89%
19-Set	86	90	96%	490	510	96%	92%
20-Set	87	90	97%	485	510	95%	92%
21-Set	85	90	94%	480	510	94%	89%
22-Set	84	90	93%	480	510	94%	88%
23-Set	83	90	92%	485	510	95%	88%
25-Set	85	90	94%	490	510	96%	91%
26-Set	85	90	94%	485	510	95%	90%
27-Set	84	90	93%	475	510	93%	87%
28-Set	86	90	96%	485	510	95%	91%
29-Set	84	90	93%	480	510	94%	88%
30-Set	87	90	97%	490	510	96%	93%
<b>Promedio</b>	<b>84</b>	<b>90</b>	<b>93%</b>	<b>483</b>	<b>510</b>	<b>95%</b>	<b>88%</b>



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



## RESUMEN SOBRE EL DESARROLLO DE GESTIÓN POR PROCESOS

**TEMA** : DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS FUNDAMENTADO EN LA MEJORA CONTINUA PARA ACRECENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE CALZADO EN LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN

**TESISTA** : BACH. GUADALUPE MONTESINOS MALAGA

**VARIABLE** : GESTIÓN POR PROCESOS - DESPUÉS

**FECHA** : MARZO DEL 2024

### CUESTIONARIO AL PERSONAL SOBRE LA GESTIÓN POR PROCESOS

N.º	Preguntas	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Regular	Desacuerdo	Muy Desacuerdo
		1	2	3	4	5
1	¿Cómo califica el desarrollo de un modelo de Gestión por Procesos en la empresa de Calzados?	71%	14%	14%	0%	0%
2	¿Cree que hubo una incidencia después de desarrollar un modelo de Gestión por Procesos en la empresa de Calzados?	64%	29%	7%	0%	0%
3	Cree que la elaboración de calzados es rápida en la empresa	86%	14%	0%	0%	0%
4	Aprueba las asignaciones de funciones de acuerdo con los procesos de cada área.	79%	21%	0%	0%	0%
5	Cree que los procesos por procesos en la empresa son correctos	71%	21%	7%	0%	0%
6	¿Está satisfecho con la formación que se le ha impartido?	93%	7%	0%	0%	0%
7	La empresa le permite realizar sugerencias en beneficio de la mejora de la Productividad	93%	7%	0%	0%	0%
8	Se evalúan la eficiencia y la eficacia de la tarea realizada.	79%	14%	7%	0%	0%
9	Supervisa eficazmente los procesos para garantizar su rendimiento óptimo y su contribución a la eficiencia general de la organización.	71%	7%	21%	0%	0%
10	Las auditorías y evaluaciones de trabajo se realizan internamente a la organización.	100%	0%	0%	0%	0%



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



## GRADO DE EFICACIA

**TEMA** : DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS FUNDAMENTADO EN LA MEJORA CONTINUA PARA ACRECENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE CALZADO EN LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN

**TESISTA** : BACH. GUADALUPE MONTESINOS MALAGA

**VARIABLE** : EFICACIA PRE TEST

**FECHA** : MARZO DEL 2024

### EFICACIA PRE TEST

Fecha	Producción Rutinaria	Producción Proyectada	Eficacia
01-Ago	70	90	78%
02-Ago	65	90	72%
03-Ago	72	90	80%
04-Ago	68	90	76%
05-Ago	70	90	78%
07-Ago	74	90	82%
08-Ago	65	90	72%
09-Ago	73	90	81%
10-Ago	64	90	71%
11-Ago	68	90	76%
12-Ago	62	90	69%
14-Ago	65	90	72%
15-Ago	67	90	74%
16-Ago	70	90	78%
17-Ago	74	90	82%
18-Ago	70	90	78%
19-Ago	68	90	76%
21-Ago	69	90	77%
22-Ago	65	90	72%
23-Ago	69	90	77%
24-Ago	73	90	81%
25-Ago	70	90	78%
26-Ago	71	90	79%
28-Ago	69	90	77%
29-Ago	75	90	83%
30-Ago	72	90	80%
<b>Promedio</b>	<b>69</b>	<b>90</b>	<b>77%</b>



## GRADO DE EFICIENCIA

**TEMA** : DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS FUNDAMENTADO EN LA MEJORA CONTINUA PARA ACRECENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE CALZADO EN LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN

**TESISTA** : BACH. GUADALUPE MONTESINOS MALAGA

**VARIABLE** : EFICIENCIA PRE TEST

**FECHA** : MARZO DEL 2024

### EFICIENCIA PRE TEST

Fecha	Tiempo Empleado (minutos)	Tiempo Proyectado (minutos)	Eficiencia
01-Ago	450	510	88%
02-Ago	440	510	86%
03-Ago	435	510	85%
04-Ago	435	510	85%
05-Ago	430	510	84%
07-Ago	440	510	86%
08-Ago	440	510	86%
09-Ago	430	510	84%
10-Ago	445	510	87%
11-Ago	435	510	85%
12-Ago	430	510	84%
14-Ago	420	510	82%
15-Ago	430	510	84%
16-Ago	420	510	82%
17-Ago	430	510	84%
18-Ago	430	510	84%
19-Ago	425	510	83%
21-Ago	425	510	83%
22-Ago	415	510	81%
23-Ago	430	510	84%
24-Ago	425	510	83%
25-Ago	420	510	82%
26-Ago	425	510	83%
28-Ago	430	510	84%
29-Ago	425	510	83%
30-Ago	435	510	85%
<b>Promedio</b>	<b>431</b>	<b>510</b>	<b>84%</b>



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



## GRADO DE PRODUCTIVIDAD

- TEMA** : DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS FUNDAMENTADO EN LA MEJORA CONTINUA PARA ACRECENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE CALZADO EN LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN
- TESISTA** : BACH. GUADALUPE MONTESINOS MALAGA
- VARIABLE** : PRODUCTIVIDAD PRE TEST
- FECHA** : MARZO DEL 2024

### PRODUCTIVIDAD PRE TEST

Fecha	Producción Rutinaria	Producción Proyectada	Eficacia	Tiempo Empleado (minutos)	Tiempo Proyectado (minutos)	Eficiencia	Productividad
01-Ago	70	90	78%	450	510	88%	69%
02-Ago	65	90	72%	440	510	86%	62%
03-Ago	72	90	80%	435	510	85%	68%
04-Ago	68	90	76%	435	510	85%	64%
05-Ago	70	90	78%	430	510	84%	66%
07-Ago	74	90	82%	440	510	86%	71%
08-Ago	65	90	72%	440	510	86%	62%
09-Ago	73	90	81%	430	510	84%	68%
10-Ago	64	90	71%	445	510	87%	62%
11-Ago	68	90	76%	435	510	85%	64%
12-Ago	62	90	69%	430	510	84%	58%
14-Ago	65	90	72%	420	510	82%	59%
15-Ago	67	90	74%	430	510	84%	63%
16-Ago	70	90	78%	420	510	82%	64%
17-Ago	74	90	82%	430	510	84%	69%
18-Ago	70	90	78%	430	510	84%	66%
19-Ago	68	90	76%	425	510	83%	63%
21-Ago	69	90	77%	425	510	83%	64%
22-Ago	65	90	72%	415	510	81%	59%
23-Ago	69	90	77%	430	510	84%	65%
24-Ago	73	90	81%	425	510	83%	68%
25-Ago	70	90	78%	420	510	82%	64%
26-Ago	71	90	79%	425	510	83%	66%
28-Ago	69	90	77%	430	510	84%	65%
29-Ago	75	90	83%	425	510	83%	69%
30-Ago	72	90	80%	435	510	85%	68%
<b>Promedio</b>	<b>69</b>	<b>90</b>	<b>77%</b>	<b>431</b>	<b>510</b>	<b>84%</b>	<b>65%</b>



**Anexo 03. Instrumento de Validación**



#### FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS

#### ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

#### Anexo 2. Validación de instrumento

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:

#### JUICIO DE EXPERTOS

##### I. REFERENCIAS

- a. EXPERTO/NOMBRES : PAREDES ARGANDOÑA VICTOR
- b. ESPECIALIDAD : PEDAGOGÍA
- c. CARGO ACTUAL : DOCENTE
- d. GRADO ACADÉMICO : MAGISTER EN CIENCIAS

II: TEST DE LIKERT DE "DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS FUNDAMENTADO EN LA MEJORA CONTINUA PARA ACRECENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE CALZADO EN LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN"

##### III. AUTOR DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:

Bach: GUADALUPE MONTESINOS MALAGA

##### 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	N° DE CELULAR	LUGAR Y FECHA
02368052		986768608	17/11-2023



### UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

### FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS

### ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

#### Anexo 2. Validación de instrumento

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:

#### JUICIO DE EXPERTOS

##### I. REFERENCIAS

- a. EXPERTO/NOMBRES : RODRIGUEZ SARAVIA RAMIRO ARTURO
- b. ESPECIALIDAD : INGENIERO DE SISTEMAS
- c. CARGO ACTUAL : DOCENTE
- d. GRADO ACADÉMICO : MAESTRO

##### II: TEST DE LIKERT DE "DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS FUNDAMENTADO EN LA MEJORA CONTINUA PARA ACRECENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE CALZADO EN LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN"

##### III. AUTOR DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:

Bach: GUADALUPE MONTESINOS MALAGA

##### 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	N° DE CELULAR	LUGAR Y FECHA
80417269		986 86 5699	23 / 11 / 2023



Ramiro Arturo Rodríguez Saravia  
INGENIERO ESPECIALISTA  
CIP. N° 12e138



ANEXO 1  
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

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

Formato digital

Fecha de entrega: 03-10-2024

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: GUADALUPE MONTESINOS MALAGA

Dirección: Jr. SANDIA 436

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 73820783

Teléfono: 950 880 037 email: kimlupe94@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. PAUL MAMANI TISNADO

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 FUNDAMENTADO EN

LA MEJORA CONTINUA PARA ACRECENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA

EMPRESA DE CALZADO EN LA PROVINCIA DE SAN ROMÁN

Palabras claves, (3 a 5 términos): GESTIÓN DE PROCESOS, PRODUCTIVIDAD, DISEÑO

¿Esta obra se desarrolló en la UANCV <sup>1,2</sup>?

1

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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



03-10-2024

Firma de Autor

huella digital

Fecha