



**FACULTAD DE INGENIERÍA, ARQUITECTURA Y  
URBANISMO**

**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**Gestión por Procesos para Incrementar la  
Eficiencia en una empresa de Servicios de Asesoría  
Profesional y Académica, Chiclayo 2024**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE BACHILLER  
EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**Autores**

Castillo Santa Cruz Jairo Santiago

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8056-0654>

Saavedra Ruiz Erinson Jose

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6053-2733>

**Línea de Investigación**

**Gestión, innovación, emprendimiento y competitividad que  
promueva el crecimiento económico inclusivo y sostenido**

**Sublínea de Investigación**

**Institucionalidad y gestión de las organizaciones**

**Pimentel – Perú**

**2024**

**GESTIÓN POR PROCESOS PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA EN UNA  
EMPRESA DE SERVICIOS DE ASESORÍA PROFESIONAL Y ACADÉMICA,  
CHICLAYO 2024**

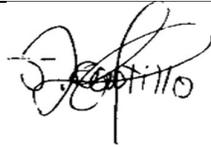
## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Quien(es) suscribe(n) la DECLARACIÓN JURADA, soy(somos) **estudiante (s)** del Programa de Estudios de **Ingeniería Industrial** de la Universidad Señor de Sipán S.A.C, declaro (amos) bajo juramento que soy (somos) autor(es) del trabajo titulado:

### **Gestión por Procesos para Incrementar la Eficiencia en una empresa de Servicios de Asesoría Profesional y Académica, Chiclayo 2024**

El texto de mi trabajo de investigación responde y respeta lo indicado en el Código de Ética del Comité Institucional de Ética en Investigación de la Universidad Señor de Sipán, conforme a los principios y lineamientos detallados en dicho documento, en relación con las citas y referencias bibliográficas, respetando el derecho de propiedad intelectual, por lo cual informo que la investigación cumple con ser inédito, original y autentico.

En virtud de lo antes mencionado, firman:

CastilloSanta Cruz Jairo Santiago	DNI: 73689302	
Saavedra Ruiz Erinson Jose	DNI: 75656091	

Pimentel, 01 de julio de 2024.

## REPORTE DE SIMILITUD DE TURNITIN

Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

**TUR CASTILLO SAAVEDRA.docx**

RECUENTO DE PALABRAS

**15271 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**81681 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**49 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**2.3MB**

FECHA DE ENTREGA

**Sep 11, 2024 10:53 AM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Sep 11, 2024 10:53 AM GMT-5**

### ● 13% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 11% Base de datos de Internet
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de Crossref
- Base de datos de contenido publicado de
- 10% Base de datos de trabajos entregados

Derechos Reservados Copyright  
Dirección de Tecnologías de la Información  
Desarrollo de Sistemas  
Seuss@uss.edu.pe

### ● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 8 palabras)

	<b>ACTA DE SEGUNDO CONTROL DE REVISIÓN DE SIMILITUD DE LA INVESTIGACIÓN</b>	Código:	F3.PP2-PR.02
		Versión:	02
		Fecha:	18/04/2024
		Hoja:	1 de 1

Yo, Jorge Tomás Cumpa Vásquez, coordinador de investigación del Programa de Estudios de Ingeniería Industrial, he realizado el segundo control de originalidad de la investigación, el mismo que está dentro de los porcentajes establecidos para el nivel de pregrado según la Directiva de similitud vigente en USS; además certifico que la versión que hace entrega es la versión final del trabajo de investigación titulado: **Gestión por Procesos para Incrementar la Eficiencia en una empresa de Servicios de Asesoría Profesional y Académica, Chiclayo 2024**, elaborado por los egresados **CASTILLO SANTA CRUZ JAIRO SANTIAGO, SAAVEDRA RUIZ ERINSON JOSE**.

Se deja constancia que la investigación antes indicada tiene un índice de similitud del **13%**, verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el software de similitud TURNITIN.

Por lo que se concluye que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con lo establecido en la Directiva sobre **índice de similitud de los productos académicos y de investigación** vigente.

Derechos Reservados - Copyright  
 Dirección de Tecnologías de la Información  
 Desarrollo de Sistemas  
 eSeuss@uss.edu.pe

Pimentel, 16 de septiembre de 2024



**Mg. Jorge Tomás Cumpa Vásquez**

**Coordinador de Investigación Escuela Profesional de Ingeniería Industrial**

**DNI N° 42851553**

## **Dedicatoria**

El presente trabajo de investigación está dedicado a todas las personas que contribuyeron a nuestra formación académica durante esta etapa universitaria, involucrándose en nuestra orientación como futuros profesionales del país, como nuestros asesores, docentes y compañeros

A nuestras familias por ser el soporte incondicional, desde lo personal a lo profesional, agregando virtudes y valores a nuestra formación.

## **Agradecimientos**

En primera instancia, a Dios por ser una guía inconmensurable en los caminos de la vida universitaria, por las oportunidades brindadas y la sabiduría recibida que se acopló perfectamente a nuestros conocimientos para poder culminar nuestra formación profesional satisfactoriamente.

A nuestros padres, por ser el impulso que necesitamos en cada momento y ser un apoyo incondicional durante este largo camino de vital importancia para nuestro futuro.

Gracias a nuestra casa de estudios UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN por servirnos satisfactoriamente en nuestra formación, a nuestros asesores y docentes que compartieron su amplia y valiosa experiencia, por su dedicación y paciencia que han contribuido con nosotros buscando garantizar nuestro aprendizaje.

## ÍNDICE

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD.....	3
DEDICATORIA .....	4
AGRADECIMIENTOS.....	6
INDICES DE TABLAS Y FIGURAS Y FORMULAS (DE SER NECESARIO) .....	8
RESUMEN.....	11
ABSTRACT .....	12
I. INTRODUCCIÓN .....	13
1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	13
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
1.3. HIPÓTESIS .....	21
1.4. OBJETIVOS .....	21
1.5. TEORÍAS RELACIONADAS AL TEMA.....	22
II. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	29
III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	32
3.1. RESULTADOS .....	32
3.2. DISCUSIÓN.....	73
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	76
4.1. CONCLUSIONES.....	76
4.2. RECOMENDACIONES.....	77
REFERENCIAS .....	79

## INDICES DE TABLAS

Tabla 1. Cantidad de Proyectos en el año 2023 en la empresa de servicios.....	36
Tabla 2. Cantidad de Proyectos en el año 2024 en la empresa de servicios.....	37
Tabla 3. Matriz de correlación de causas.....	38
Tabla 4. Ítems de la matriz de correlación.....	39
Tabla 5. Análisis ABC- Diagrama de Pareto .....	39
<i>Tabla 6. Indicador actual de eficiencia. ....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 7. Indicador de entregas tardías. ....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 8. Resultados de indicador de atención de no conformidades del cliente. ....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 9. Formato de planificación de capacitación.....</i>	<i>46</i>
Tabla 10. Evaluación de procesos .....	48
Tabla 11: Alcance del proceso de atención al cliente.....	50
<i>Tabla 12. Definición del alcance proceso de Coordinación de proyectos .....</i>	<i>51</i>
Tabla 13: Descripción del proceso de atención al cliente.....	52
<i>Tabla 14. Formato de descripción del proceso de coordinación de proyectos .....</i>	<i>55</i>
Tabla 15: Caracterización del proceso de atención al cliente.....	55
<i>Tabla 16. Caracterización del proceso de coordinación de proyectos. ....</i>	<i>58</i>
Tabla 17: Indicadores de seguimiento del proceso de atención al cliente .....	62
<i>Tabla 18. Formato de seguimiento de indicadores del proceso de coordinación de proyectos. Elaboración propia.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 19. Formato de plan de acción-propuesta. ....</i>	<i>63</i>
Tabla 20. Porcentaje clientes atendidos 2024.....	66
Tabla 21. Tasa de cierre de ventas 2024 .....	66
Tabla 22. Satisfacción del cliente 2024 .....	66
Tabla 23. Indicador de eficiencia operativa .....	67
Tabla 24. Indicador de entregas tardías post implementación .....	68
Tabla 25. Indicador de atención de reclamos post implementación. ....	68

Tabla 26. Costos de la implementación de GPP .....	71
Tabla 27. beneficios por incremento de eficiencia operativa .....	71
Tabla 28. Beneficio real de la gestión por procesos.....	72
Tabla 29. Beneficio costo de la implementación de gestión por procesos.....	72

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Conocimiento de misión y visión de la empresa por los colaboradores.....	32
Figura 2: Nivel de colaboración de trabajo en equipo en la empresa .....	33
Figura 3: Nivel de conocimiento de actividades y procesos por los colaboradores .....	33
Figura 4: Nivel de rotación de personal en la empresa .....	34
Figura 5. Cumplimiento de entregas .....	35
Figura 6. Reclamos de clientes.....	35
Figura 7. Diagrama de Ishikawa de la empresa se servicios.....	38
Figura 8. Diagrama de Pareto.....	40
Figura 9. Modelo de la Gestión por procesos para la empresa. ....	43
Figura 10. Modelo de generación de valor de la empresa.....	44
Figura 11. Mapa de procesos de la empresa de servicios .....	45
Figura 12 Organización de procesos de la empresa Grupo ASES PERU SA. ....	47
Figura 13. Proceso de generación de valor para empresa GRUPO ASES PERU SA. ....	47
Figura 14 Procesos estratégicos de GRUPO ASES PERU SA. ....	48
Figura 15. Grafico Pareto, asignación de procesos críticos.....	49
Figura 16. Diagrama de análisis de proceso de área de operaciones GRUPO ASES PERU SA.....	58
Figura 17. Bosquejo de flujo del proceso de coordinación de proyectos .....	59
Figura 18: Mapeo del proceso de atención al cliente .....	60
<i>Figura 19. Flujo de proceso de coordinación de proyectos del área de investigación.</i>	61
Figura 20. Aplicación de Formato de monitoreo y Feedback continuo de Asesores....	64
Figura 21. Formato de monitoreo de proyectos mes de junio.....	65
Figura 22. Formato de monitoreo de proyectos FMP mes de mayo. ....	65
Figura 23. Formato de registro de no conformidades del cliente RNCC.....	66
Figura 24. hoja registro de no conformidades del cliente. ....	70

## **Resumen**

El presente estudio, aborda la aplicación de la gestión por procesos para incrementar la eficiencia en una empresa de servicios de asesoría profesional y académica de Chiclayo, es por ello que tuvo como objetivo general incrementar la eficiencia de la empresa de servicios de asesoría profesional y académica mediante la implementación de la gestión por procesos. Además, este trabajo de investigación adoptó un enfoque cuantitativo, utilizando métodos de recolección de información como entrevistas, guía de observación y análisis documental. Se aplicaron instrumentos para evaluar la eficiencia pre y post implementación durante 2 meses del año 2024. La población consistió en 23 empleados y 10 procesos de la empresa por conveniencia. La metodología de búsqueda de información incluyó una revisión exhaustiva de la literatura y el análisis de estudios previos relacionados a gestión por procesos y eficiencia. Los resultados numéricos mostraron una mejora significativa en la eficiencia operativa de 24% tras la implementación, con una reducción del 24% en las entregas tardías y un beneficio total de S/1945.94, demostrando una alta rentabilidad con una relación beneficio/costo de 3.94. Las conclusiones resaltan la efectividad de la gestión por procesos para abordar problemas operativos, mejorando la eficiencia y reduciendo costos, garantizados en estrategias de la mejora continua y orientación hacia la satisfacción del cliente, propias de la metodología implementada en este estudio. Se subraya la importancia de mantener este enfoque para seguir optimizando las operaciones y aumentar la competitividad en el mercado.

**Palabras Clave:** Gestión, procesos, eficiencia, indicadores, estandarización

## **Abstract**

The present study addresses the application of process management to increase efficiency in a professional and academic advisory services company in Chiclayo. Its general objective was to increase the efficiency of the professional and academic advisory services company through the implementation of process management. Additionally, this research adopted a quantitative approach, using information collection methods such as interviews, observation guides, and document analysis. Instruments were applied to evaluate pre- and post-implementation efficiency over 2 months in 2024. The population consisted of 23 employees and 10 company processes by convenience. The information search methodology included a thorough literature review and analysis of previous studies related to process management and efficiency. Numerical results showed a significant improvement in operational efficiency by 24% after implementation, with a 24% reduction in late deliveries and a total benefit of S/1945.94, demonstrating high profitability with a benefit/cost ratio of 3.94. The conclusions highlight the effectiveness of process management in addressing operational problems, improving efficiency, and reducing costs, guaranteed by strategies of continuous improvement and customer satisfaction orientation inherent to the methodology implemented in this study. The importance of maintaining this approach to continue optimizing operations and increasing market competitiveness is emphasized.

**Keywords:** Process Management, Efficiency, Indicators, Standardization.

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad problemática**

En el contexto actual del mundo de los negocios, son cada vez mayores los esfuerzos de las organizaciones que se orientan a la adaptación del complejo escenario de sus operaciones, siendo la volatilidad de los cambios constantes, ingreso de nuevos competidores, incremento de la tecnología en los negocios, aspectos que apoyan el crecimiento de las exigencias del cliente. La ineficiencia operativa en empresas de servicios es una problemática que afecta su rendimiento y competitividad en un entorno económico cada vez más digitalizado. En este ambiente, se hace evidente la necesidad de implementar estrategias innovadoras que permitan mejorar la eficiencia y la gestión de procesos. [1]

Ante dicho panorama, las organizaciones independientemente del sector en el que operan, se encuentran en la búsqueda constante de atender los requerimientos del mercado, siendo la eficiencia en sus procesos un factor clave para lograrlo. El sector de servicios, como los sistemas de salud son un claro ejemplo de la dependencia a la que están sometidas las empresas sobre la adaptación a los cambios constantes, centrándose en mejorar la eficiencia, con el objetivo de colmar el incremento de la demanda con atención de alta calidad y costos bajos, para garantizar su sostenibilidad y mantenimiento. Para esto último es notable la necesidad de un soporte de gestión efectiva basada en la integración de toma de decisiones que abarcan desde lo estratégico (futuro), lo táctico a plazo medio (recursos), y lo operativo a corto plazo. [2].

En sintonía con lo mencionado [3] en la industria de servicios, con un enfoque particular en el sector bancario comercial, enfrenta un desafío crucial en cuanto a la eficiencia operativa. La rápida evolución de la tecnología de la información ha llevado a una revolución financiera digital que ha impactado profundamente en la manera en que operan las instituciones financieras, tanto grandes como pequeñas.

Sin embargo, no todas han logrado adaptarse de manera óptima a estos cambios. Estudios muestran que la falta de integración efectiva de las tecnologías digitales ha resultado en una disminución del rendimiento operativo en los bancos tradicionales. Este fenómeno subraya la urgente necesidad de una adaptación más ágil y efectiva a las nuevas tecnologías para garantizar la eficiencia y competitividad en un entorno empresarial cada vez más desafiante.

Por otro lado, [4] la eficiencia operativa en empresas de servicios también se ve influida por la interacción entre la estructura organizativa y los procesos de promoción interna. Un modelo computacional reciente destaca la importancia de la correlación entre diferentes niveles de puestos y la incertidumbre en los procesos de promoción. Los resultados muestran que la eficiencia aumenta con una mayor correlación entre niveles, pero disminuye con la incertidumbre en el sistema de evaluación para la promoción. Esto resalta la necesidad de criterios de promoción claros y consistentes dentro de la empresa para mejorar la eficiencia. Además, diferentes niveles de correlación e incertidumbre pueden afectar el desempeño de los empleados en diferentes niveles jerárquicos, lo que destaca la importancia de una gestión coherente y transparente de los procesos de promoción para garantizar la eficiencia en toda la organización, este enfoque ofrece valiosos insights para abordar desafíos como el principio de Peter en el contexto empresarial actual.

En tal sentido situados en la era de la incursión al mundo por medio de la digitalización se ha vuelto de suma importancia la inclusión métodos que permitan optimizar la eficiencia, donde el desarrollo y la gestión de procesos innovadores desenvuelve un rol crucial dentro de las organizaciones que brindan servicios debido al gran reto que esto supone alcanzar [5].

En la misma línea, otro de los países en los que este tipo de organizaciones presenta escalamiento en el mercado es Ecuador, en donde mediante el estudio de [6] expone que el pronóstico del sector de asesoría y consultoría de la

microempresa es de 90.78%, en la pequeña empresa es de 7.22% y en la grande empresa es de 0.46%. En dicha data se destaca que los resultados se basan en la importancia de la preparación empresarial como eje primordial para prosperidad de los negocios, reconociendo que en su mayoría los servicios solicitados en materia de asesoría y consultoría son los relacionados al áreas contables y tributaria.

Por otro lado, en Colombia [7] explican que las empresas de consultoría y asesoría se han hecho necesarias cada vez más debido a las constantes desafíos y cambios que presenta el mercado, así como las dinámicas macroeconómicas, dejando ver que este tipo de servicios serán sostenibles a futuro, por los beneficios probados en la mejora de procesos, incremento de productividad y competitividad, estandarización de productos y servicios, esto sin discriminar el tamaño o actividad involucrada. (p.255).

En el estudio [8], sobre el índice de eficiencia técnica de las empresas en Perú, se revela que las empresas peruanas presentan un índice promedio general de eficiencia de 37.94 en una escala de 0 a 100, lo que indica un nivel significativo de ineficiencia en sus operaciones. Este bajo nivel de eficiencia técnica en las empresas peruanas se traduce en un desafío importante para el desarrollo económico del país, ya que la ineficiencia impacta directamente en la productividad y competitividad de las empresas en el mercado. Estos datos reflejan una realidad problemática en el entorno empresarial peruano, donde la falta de eficiencia en los procesos productivos limita el crecimiento y la innovación en el sector empresarial. Por lo tanto, es crucial abordar esta problemática a través de investigaciones que identifiquen las causas subyacentes de la ineficiencia y propongan soluciones efectivas para mejorar la eficiencia operativa de las empresas en Perú.

Siguiendo dicha línea, [9] la Encuesta Nacional de Empresas 2015 (ENE 2015), señala problemas críticos en la eficiencia operativa de las empresas peruanas. Con más de 200 mil empresas en su muestra, se revela que el acceso

limitado al financiamiento, la baja adopción de tecnologías de la información, la falta de planificación en procesos y la escasa inversión en certificaciones afectan especialmente a las micro y pequeñas empresas (MYPE). Además, las regulaciones laborales complejas generan costos adicionales, mientras que la falta de locales adecuados para operar agrava los desafíos. Solo el 4.3% de las empresas exportaron en 2014, a pesar de un sector manufacturero considerable, cuya baja eficiencia en el uso de insumos refleja una ineficacia operativa. Estos datos subrayan la necesidad urgente de políticas que aborden estas deficiencias y promuevan la competitividad empresarial en el país.

Por otro lado, en un estudio [10], sobre el comportamiento de las empresas peruanas y argentinas para medir su desempeño, se evidenció que las empresas peruanas especialmente en el sector de servicios, enfrentan desafíos significativos en términos de eficiencia y sostenibilidad. Se destaca que un alto porcentaje de estas empresas presenta informes de sostenibilidad en un nivel esencial, con un 78% de ellas optando por esta modalidad, lo que refleja una falta de profundidad en la comunicación de sus prácticas y desempeño en áreas clave como la gestión de riesgos y la transparencia en la toma de decisiones. Además, se observa que, aunque el 100% de las empresas utilizan la metodología del GRI, solo el 22% presenta informes exhaustivos, lo que sugiere deficiencias en la medición y reporte de impactos ambientales y sociales. Estos resultados numéricos revelan una realidad problemática en la que las empresas peruanas de servicios en los sectores de información o asesoría podrían estar enfrentando obstáculos para alcanzar niveles óptimos de eficiencia y sostenibilidad, lo que podría impactar negativamente en su competitividad y reputación en el mercado.

En el ámbito local, respecto a la empresa en cuestión foco de este estudio, es una organización con muchos años en el mercado y dedicada a la investigación y asesoría académica, la cual ha enfrentado desafíos significativos como la

reestructuración empresarial, que incluyó la eliminación de áreas, despidos, y la asignación de nuevas funciones para optimizar recursos y reducir costos operativos. Estos cambios, aunque necesarios, han comprometido la satisfacción del cliente y resultaron en un desempeño operativo limitado en el área de investigación, encargada de la producción de proyectos. En este contexto, la investigación se enfoca en mejorar la eficiencia operativa mediante la gestión por procesos, aplicando estrategias de Mejora Continua (ciclo Deming PHVA). Esto busca no solo satisfacer las demandas del mercado actual, sino también garantizar la supervivencia y sostenibilidad de la empresa en un entorno competitivo.

En este sentido, además de lo descrito en líneas anteriores el presente trabajo de investigación tuvo en cuenta distintos trabajos previos de índole similar a la problemática expuesta relacionada las limitaciones de la eficiencia operativa, los cuales se organizaron desde el ámbito internacional al ámbito nacional.

En el estudio realizado en Ecuador [11], en la empresa D&M Construcciones, se planteó como objetivo principal determinar la incidencia de la gestión de procesos en la eficiente ejecución de proyectos, identificando la falta de estandarización formal de actividades como la problemática principal. Utilizando un enfoque cuantitativo y la metodología exploratoria, se aplicaron análisis paramétricos con el coeficiente  $r$  de Pearson y regresión lineal para evaluar la correlación de variables. Los resultados numéricos revelaron una correlación del 33% entre la gestión de procesos y la eficiente ejecución de proyectos, destacando indicadores clave como el 67% en valor planificado y una variación de costes de -10300 dólares. La conclusión del estudio resaltó la importancia de optimizar operaciones a través de la estandarización de actividades y la asignación efectiva de recursos, sugiriendo la implementación de mejoras continuas para aumentar la satisfacción de los clientes en D&M Construcciones.

Además, en el estudio realizado en Ecuador [12], en la Distribuidora PAMOGA

S.A., se planteó como objetivo analizar la gestión de procesos operativos y su impacto en la satisfacción de los clientes en Portoviejo, Manabí. La problemática identificada se centró en la necesidad de mejorar la eficiencia operativa para aumentar la satisfacción del cliente. Para ello, se utilizaron instrumentos como cuestionarios en escala de Likert para recopilar información de empleados y clientes. Los resultados numéricos revelaron que el 63.9% de los empleados consideraron la gestión operativa como "Muy Buena", mientras que el 41.3% de los clientes creían que la empresa cumplía con todas las dimensiones de satisfacción del cliente. Se concluyó que la implementación de la gestión de procesos influyó positivamente en el rendimiento de los proyectos y la satisfacción del cliente, aunque se identificó la necesidad de definir estrategias para mejorar el cumplimiento de las expectativas de los clientes.

Por otro lado, en una investigación [13] sobre el impacto de la gestión por procesos en la eficacia y eficiencia institucional, se evaluó la incidencia de esta gestión en el Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre (OSINFOR) en Perú durante el período 2016-2018. La metodología empleada fue mixta, combinando análisis de documentos, entrevistas y análisis de datos estadísticos, con el objetivo de recopilar información sobre la evolución de la gestión por procesos, la eficacia institucional (medida en el cumplimiento de metas) y la eficiencia (medida en el uso de recursos). Los resultados mostraron que la implementación de la gestión por procesos en el OSINFOR se correlacionó positivamente con mejoras en la eficacia, evidenciada por un aumento del 15% en el cumplimiento de metas, y en la eficiencia, con una reducción del 10% en los costos operativos durante el período analizado. En conclusión, la gestión por procesos ha contribuido significativamente al logro de los objetivos institucionales en el OSINFOR, mejorando tanto su eficacia como su eficiencia, y se sugiere la realización de estudios similares en otras organizaciones para evaluar su efectividad en diversos contextos.

## **NACIONAL**

En un estudio previo [14], realizado en el Centro Odontológico Dento Stetic Cajamarca, el objetivo general fue evaluar el impacto de la gestión por procesos en la eficiencia operativa. La propuesta de solución consistió en implementar una metodología mixta que combinó técnicas cuantitativas y cualitativas, utilizando una entrevista con el administrador y una encuesta a los clientes como instrumentos de recolección de información. Los resultados numéricos revelaron una reducción del tiempo de atención en un 20% y un aumento del índice de satisfacción en un 25%, demostrando la eficacia de la gestión por procesos en la optimización de procesos internos y la mejora de la calidad de los servicios. En conclusión, este estudio resalta la importancia de la gestión por procesos para incrementar la eficiencia operativa en organizaciones de salud, sugiriendo su adopción como estrategia para mejorar la operatividad y la satisfacción del cliente en otras empresas del sector.

En el marco de la investigación previa realizada en Lima [15], se estableció como objetivo implementar la gestión por procesos para mejorar la eficiencia operativa en una empresa de empaques, identificando como problemática la falta de un enfoque sistémico en la gestión de procesos. Para ello, se utilizaron métodos de recolección de información como encuestas, entrevistas y análisis documental. Los resultados numéricos obtenidos demostraron mejoras significativas en la eficiencia operativa, donde se logró incrementar la eficacia del 61% al 94%, reducir los motivos de defecto "Fuera de tono" al 50% y disminuir el defecto a 1% en promedio anual, así como mejorar la OEE de 77.36% a 82.5%. Como conclusión, se evidenció que la implementación de la gestión por procesos impacta positivamente en la eficiencia operativa de la empresa, y se ofrecieron sugerencias para mantener y mejorar continuamente este enfoque en la organización.

En la misma línea un estudio realizado [16], en la Unidad Productora de Servicios de Salud de Farmacia de un hospital nivel II-1, Bambamarca, se centró en

determinar la relación entre la gestión por procesos (GpP) y la eficiencia operativa en un entorno hospitalario. La problemática abordada fue identificar cómo la GpP puede mejorar la eficiencia operativa en la unidad estudiada. El objetivo general fue proponer la implementación de la GpP para optimizar los procesos en el área de farmacia del hospital. Se utilizó una metodología no experimental, correlacional y transversal, empleando entrevistas y cuestionarios como instrumentos de recolección de datos. Los resultados mostraron que el sistema REF-CON tenía un nivel de eficiencia del 74.9%, mientras que la implementación de la GpP alcanzó un 74.5%, evidenciando una relación del 92.4% entre ambas variables. En cuanto a la eficiencia operativa, se encontró una correlación positiva significativa con la GpP, lo cual se reflejó en mejoras en la optimización, productividad y manejo de recursos humanos. Las conclusiones indicaron que la adopción de GpP tiene un impacto directo en la mejora de la eficiencia operativa. Se recomendó realizar diagnósticos periódicos de los procesos, optimizar la asignación de turnos y aplicar intervenciones basadas en GpP para resolver problemas específicos, lo cual puede reducir los tiempos de espera y mejorar la calidad del servicio.

Por lo tanto, teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente se puede decir entonces que la presente investigación titulada "Gestión por procesos para incrementar la eficiencia operativa en una empresa de servicios de asesoría profesional y académica, Chiclayo 2024" es esencial para demostrar cómo la implementación de la gestión por procesos puede optimizar la eficiencia operativa en empresas del sector. Este estudio busca proporcionar un enfoque sistemático para la mejora continua, asegurando que las operaciones sean más eficientes y efectivas. La investigación es importante porque ofrece un marco para responder a las crecientes demandas del mercado y mejorar la competitividad de la empresa. Al centrar los esfuerzos en la estandarización y optimización de procesos, se espera lograr una mejor coordinación interna, una mayor satisfacción del cliente y una

estructura organizativa más robusta. Este estudio no solo beneficiará a la empresa en cuestión, sino que también servirá como un modelo replicable para otras empresas de servicios, contribuyendo al desarrollo económico y profesional en la región.

## **1.2. Formulación del problema**

¿La Implementación de la gestión por procesos incrementa la eficiencia en una empresa de servicios de asesoría profesional y académica, Chiclayo 2024?

## **1.3. Hipótesis**

La Implementación de la gestión por procesos influye en el incremento de la eficiencia en una empresa de servicios de asesoría profesional y académica, Chiclayo 2024

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

- Implementar la gestión por procesos para incrementar la eficiencia en una empresa de servicios de asesoría profesional y académica, Chiclayo 2024.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa a partir de la observación directa y análisis documental disponible.
- Identificar los procesos críticos de una empresa de servicios asesoría profesional y académica.
- Implementar la gestión por procesos en el área de operaciones de una empresa de servicios asesoría profesional y académica.
- Realizar un análisis beneficio/costo de la implementación de la gestión por procesos en el área de operaciones de una empresa de servicios asesoría profesional y académica.

### 1.5. Teorías relacionadas al tema

El punto de partida del desenvolvimiento del presente trabajo de investigación es indispensable reconocer 2 aspectos que son la razón de ser de la misma, siendo el primero de ellos la gestión por procesos y el segundo la eficiencia, lo que posteriormente permitirá realizar un análisis actualizado de la empresa en cuestión.

Para [17], la gestión es aquel conjunto de actividades coordinadas con el fin de dirigir y controlar una empresa, que se puede lograr por medio de la integración de metodologías que abarquen desde la planificación de actividades, su ejecución, medición o control, y el mejoramiento, lo cual se adecua o relaciona perfectamente la gestión con la mejora continua o ciclo PHVA.

Así mismo aunado a ello un proceso [18], es considerado como el conglomerado de actividades que guardan relación y a través de las cuales las conocidas como entradas son transformadas para generar un valor agregado en las salidas o resultados.

Gráfico 1.  
Representación de un proceso.



Fuente 1. [56]

Por lo tanto, es crucial determinar cómo organizar estos procedimientos de manera efectiva. Para lograr esto, se utiliza un mapa de procesos, que se define como una representación visual que ilustra cómo los distintos procedimientos dentro de una organización se relacionan entre sí para alcanzar los objetivos establecidos por la misma. Este mapa puede abarcar tres tipos de procesos: estratégicos, misionales y de apoyo. Cada uno de estos procesos tiene características específicas que los distinguen entre sí lo cual detalla [19]:

1. **Procesos Estratégicos:** Estos son los procesos que ayudan a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos a largo plazo. Incluyen actividades como la planificación estratégica, la gestión de recursos y la toma de decisiones a nivel ejecutivo.
2. **Procesos Misionales (operativos/clave):** Estos son los procedimientos que guardan una conexión directa con la misión central o el propósito fundamental de la organización. Son los procedimientos que contribuyen directamente al valor para el cliente o al producto final. Por ejemplo, en una empresa de manufactura, los procedimientos misionales podrían abarcar la creación del diseño del producto, el proceso de fabricación y la supervisión de la calidad.
3. **Procesos de Apoyo (soporte):** Estos son los procedimientos que ofrecen el respaldo esencial para asegurar que los procedimientos misionales y estratégicos se ejecuten de manera eficaz. Engloban actividades como la administración de recursos humanos, las finanzas, la tecnología de la información y las instalaciones. Es decir, son los procesos que brindan el apoyo necesario para que las funciones principales y estratégicas de la organización funcionen de manera eficiente.

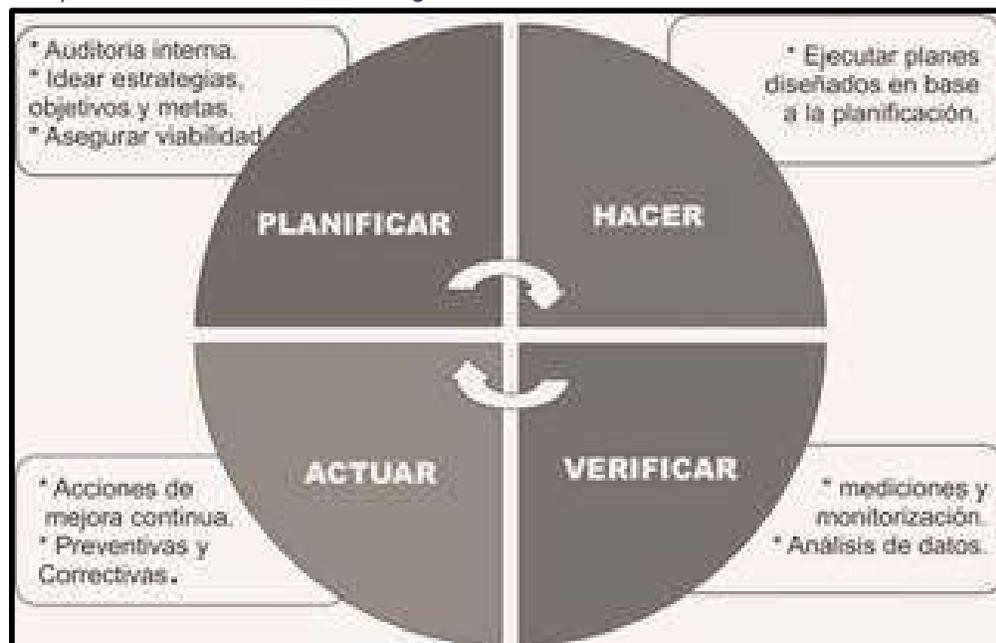
Unificando ambos términos de gestión y procesos previamente descritos, entonces la gestión de los procesos se refiere a la inclusión práctica del ciclo de mejora continua PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) a los procesos. [20].

La mejora continua es un concepto muy reconocido en la actualidad especialmente porque existen metodologías ampliamente desarrolladas en este ámbito, tales como el ciclo de Deming (Ciclo PHVA) es aquel que se refiere un instrumento enfocado en la mejora continua, calidad, rendimiento y productividad por medio de los diagnósticos identifican los problemas que hay en una compañía y se busca una mejora mediante el análisis PHVA (planear, hacer, verificar, actuar). Estos factores incluidos en el análisis mencionado se refieren a lo siguiente tal como se detalla [21]:

- a) **Planificar:** Se investigan e identifican los problemas para así poder dar una propuesta de solución o mejora, este punto se encuentra estrechamente relacionado con las exigencias del consumidor con los resultados de los procesos, proponiendo metas de atención y capacitación al personal para el desarrollo.
- b) **Hacer:** Consiste en poner en marcha la propuesta o mejora, la cual en este punto se recopilan datos para lograr lo propuesto.
- c) **Verificar:** Al implementar los cambios, se evalúan los resultados que se obtuvieron según los parámetros de satisfacción, se analiza los datos para poder ver detalladamente si se logró alcanzar la meta.
- d) **Actuar:** Ante los resultados satisfactorios que se hallen se realiza una documentación y estandarización para mantener esta calidad lograda, si en todo caso no se llega a cumplir con el objetivo se opta por un cambio en el plan de trabajo y comenzar nuevamente desde la planeación.

Figura 2.

Representación de Ciclo Deming.



Fuente 2: [21]

No obstante la gestión por procesos (GpP) va mucho más allá que no mencionado, pues a diferencia de la gestión de los procesos, la GpP involucra [22], además el establecimiento de una visión de la empresa por medio de sus procesos, dando un concepto al negocio a través de procesos consecutivos e interconectados como una cadena que tiene como punto de partida el cliente (requerimientos del cliente) y como fin la satisfacción de ese mismo cliente, poniendo énfasis en la Inter funcionalidad de la mayoría de los procesos de la empresa y en la necesidad de organizarse en torno a ellos.

Adherido a ello con lo descrito anteriormente es latente la necesidad de identificar las etapas que envuelven la gestión de un proceso, siendo estas según explaina [23] de manera general para su aplicación en organizaciones de cualquier índole despreciando el tamaño de la empresa así como la complejidad de los procesos que esta tenga, para gestionar los procesos de forma efectiva, se puede seguir una metodología genérica que consta de seis etapas: planificación, mapeo,

estandarización, modelado, transformación y control de los procesos, estos se describen a continuación:

1. **En la etapa de planificación**, se definen los objetivos y el alcance de la gestión de procesos, así como los recursos y las herramientas necesarias para llevarla a cabo.
2. **En la etapa de mapeo**, se identifican y documentan todos los procesos existentes en la organización, especificando sus entradas, salidas, actividades, roles y responsabilidades.
3. **En la etapa de estandarización**, se establecen las normas y procedimientos para cada proceso, con el fin de asegurar la consistencia y calidad en su ejecución.
4. **En la etapa de modelado**, se crean modelos detallados de los procesos utilizando herramientas y técnicas específicas, que ayudan a visualizar el flujo de trabajo y a identificar los tiempos muertos del proceso e ineficiencias.
5. **En la etapa de transformación**, se implementan cambios en los procesos basados en los resultados del modelado y análisis, que pueden incluir la reingeniería de procesos para mejorar su eficiencia o efectividad.
6. **En la etapa de control**, se monitorean y miden los procesos para asegurar que están funcionando como se esperaba, y se utilizan los resultados para identificar áreas de mejora y para iniciar un nuevo ciclo de gestión de procesos.

Otro de los conceptos asociados a la Gestión por procesos (GpP) es la del BPM (Business Process Management) o la gestión por procesos se entiende como la administración de los procesos de la organización con el fin de que generen mejor rendimiento, medidos en términos de mayor calidad, satisfacción del cliente, desempeño financiero, menor tiempo de producción o costos permite identificar aquellos aspectos relacionados con sus propósitos. [24]

Por otro lado, es necesario comprender de cerca otros aspectos que llevan

relación a los 2 términos principales antes mencionados, entre estos se encuentra el modelamiento de procesos es un modelo que presenta alta relevancia particularmente en áreas como la ingeniería y la industria en general dado que es una técnica que consolida un conjunto de actividades las cuales se encargan de mostrar visualmente la correlación existente entre los procesos, así como en las personas e información permitiendo así el mejoramiento de los resultados, además de aportar en la eliminación o simplificación de los procedimientos inmensos dando acceso a una óptima toma de decisiones según las necesidades subyacentes. [25]

Otro aspecto inmerso en los temas de interés es el análisis de procesos el cual en [26] se refiere específicamente a acto de realizar un análisis segmentado de los procesos con la finalidad de poder identificar las necesidades de mejora en las operaciones que presentan evidentes deficiencias que reducen el rendimiento de una organización, tomando como referencia el principio de mejora constante se realiza una evaluación consecutiva de aquellas actividades dentro de los procesos que funciona mejor y aquellas que no generan valor agregado facilitando de esta manera la comprensión e identificación de las áreas clave para la optimización.

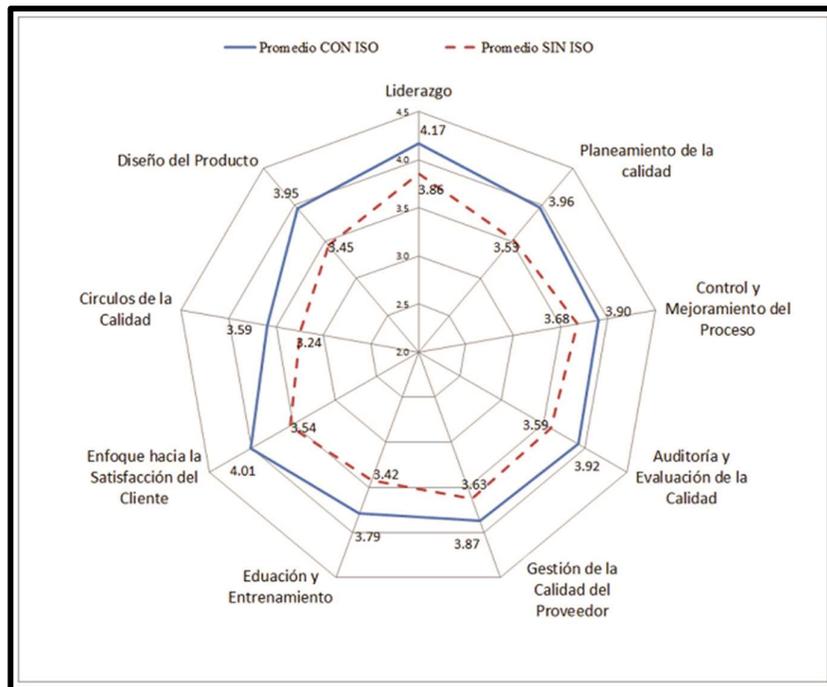
La gestión por procesos es una forma sistemática y apropiada de mejorar el funcionamiento de una organización, la cual está estrechamente relacionada con la calidad de los servicios o productos ofrecidos. Por lo tanto, es importante mencionar la Norma ISO 9001, que se enfoca en los sistemas de gestión de calidad adoptados por las empresas para garantizar que sus procesos estén orientados a satisfacer las necesidades de los clientes y ofrecer y cumplir con estándares de calidad en los servicios o productos que ofrecen [27].

En tal sentido, la norma ISO 9001:2015 se fundamenta en el enfoque por procesos, utilizando el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) y desarrollo de pensamiento enfocado en riesgos. Esto permite establecer, implementar, sostener y optimizar de forma continua un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC),

cumpliendo con los requisitos de la norma internacional. Es importante que el SGC incluya todos los procesos e interacciones necesarias para garantizar la eficacia y eficiencia en la organización. [28]

Figura 3.

*Decálogo de la calidad*



Fuente 3. [28]

Habiendo definido los aspectos integrados a la gestión por procesos es indispensable evaluar aquellos relacionados con la eficiencia.

La eficacia se evalúa mediante un indicador que compara el resultado logrado con el esperado, expresado como un porcentaje  $[(\text{Resultado alcanzado} / \text{Resultado previsto}) * 100]$ . Un porcentaje bajo indica ineficacia, mientras que un porcentaje cercano al 100% refleja una alta capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos de manera efectiva. Cuanto más alto sea el porcentaje, más eficaz es la ejecución en comparación con lo planeado. [29]

Por otro lado, esta se puede ver reflejada entre (producción real/producción estándar) sin embargo esta se caracteriza por 2 tipos 1) Eficiencia Física (salida útil de materia prima/entra de materia prima) midiendo el nivel de eficiencia de uso de los recursos. 2) Eficiencia económica que mide (ingresos/inversiones) dando paso a medir el uso eficiente de los recursos monetarios. [29]

## **II. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación es de tipo aplicado, orientada a resolver un problema específico y real, la necesidad de incrementar la eficiencia la empresa de servicios de asesoría académica y profesional. Este enfoque se basa en la aplicación de conocimientos teóricos vinculados a la Gestión por Procesos (GPP) para ofrecer soluciones prácticas y efectivas relacionadas a la eficiencia. El diseño de investigación es cuasiexperimental. Se comparó la eficiencia antes y después de la implementación de la gestión por procesos en la empresa foco de esta investigación. El enfoque es cuantitativo, recopilando y analizando datos históricos específicos de la variable de interés mediante herramientas estadísticas. Esto permitió obtener resultados valiosos para la toma de decisiones relacionadas con la GPP.

Así mismo, la presente investigación en la Gestión por Procesos (GPP) tuvo como población a los 10 procesos involucrados de las 8 áreas inmersas en la empresa de servicios: Administración, gestión contable, gestión de talento humano, gestión comercial, atención al cliente, coordinación de proyectos, marketing digital y soporte tecnológico. Para el marco de la eficiencia, la población fue determinada por los 23 trabajadores que conforman la empresa, involucrados en las mismas 8 áreas. La muestra en la GPP estará conformada por los 10 procesos de todas las áreas y los 23 colaboradores de la empresa. De igual manera, en la eficiencia, la muestra incluirá cada uno de los procesos de las 8 áreas y los colaboradores de la empresa de servicios, Chiclayo. El muestreo es de carácter no probabilístico por conveniencia para ambas variables (GPP y eficiencia) y se

realizará a través del mapa de procesos, estructurando las 8 áreas de la organización, siendo su unidad de análisis cada proceso del mapa de procesos, por lo que se tomó como unidad de análisis cada uno de los colaboradores que trabajan en la empresa respectivamente en cada una de las variables.

Se emplearon varias técnicas para recopilar información de manera adecuada y confiable. La técnica de observación desempeñó un rol crucial al conectar directamente con la empresa, permitiendo indagar con precisión sobre aspectos relevantes de las variables de estudio. La entrevista involucró un diálogo formal y planificado entre el gerente general y los colaboradores de la empresa con los investigadores, obteniendo información crítica sobre las condiciones laborales de la empresa. El análisis documental se basó en el procesamiento de información proporcionada por la empresa, organizando datos de informes y reportes relacionados a la eficiencia. Los instrumentos utilizados incluyeron guías de observación para el recojo de información acerca de los procesos y su funcionamiento, guías de entrevista dirigidas a los trabajadores de las 8 áreas, y guías de análisis documental para reportes del ventas, costos y registro de proyectos. Además, se utilizaron formatos para medir la eficiencia de las ventas, así como una entrevista diagnóstica dirigido a todas las áreas de la empresa para recopilar información complementaria necesaria para la etapa de planificación.

Para el análisis de datos, se utilizaron métodos descriptivos. En el análisis descriptivo, se tabularon datos en tablas y gráficos de circulares y de barras con la ayuda de Excel y Word.

En cuanto a la estrategia de búsqueda se recopiló información actual entre los años 2019 y 2024, en las bases de datos como Scopus, E-Libro, Ebsco, Science Direct y Scielo, Eureka, Google Académico, entre otras bases de datos indexadas y de carácter científico que brindan información confiable y donde el acceso sea abierto para los investigadores y se pueda responder a la hipótesis planteada. Además de

ello se recopiló información de dos tipos de idiomas el inglés y español para poder tener diversidad de contenido debido a que la mayoría de estudios se encuentran en el idioma universal que es el inglés, es por esto que se tomó como principal porque si lo excluíamos y nos centrábamos en estudios redactados en español perderíamos un alto valor de contenido.

Para la cadena de búsqueda se empleó los conectores como AND y OR los cuales permitieron realizar un análisis más detallado y sintetizado que permita la disminución de estudios que nos aleje de nuestra interrogante, la cadena de búsqueda aplicada fueron las siguientes:

- ("Gestión por Procesos" OR "Business Process Management" OR "BPM") AND (" Eficiencia" OR "Efficiency Improvement") AND ("Empresa de Servicios" OR "Service Industry")
- "Gestión por Procesos" AND "incrementar Eficiencia" AND "Empresa de Servicios"
- (("Business Process Management" OR "Gestión por Procesos") AND ("Efficiency Improvement" OR "Incrementar la Eficiencia") AND ("Service Industry" OR "Empresa de Servicios"))
- ("Business Process Management" OR "Gestión por Procesos") AND ("Efficiency Improvement" OR "Incrementar la Eficiencia") AND ("Service Industry" OR "Empresa de Servicios")
- "Gestión por Procesos" AND "Eficiencia" AND "Empresa de Servicios"

para la búsqueda en las bases de datos consideradas, se incluyeron estudios publicados en los últimos 5 años, en español e inglés, que se enfocaron en "Gestión por Procesos" o "Business Process Management" (BPM) en la industria de servicios, y que abordaron el incremento de la eficiencia en empresas de servicios. Se consideraron artículos de revistas académicas, capítulos de libros y libros electrónicos, así como estudios previos relacionados con una o ambas variables. Se excluyeron estudios publicados hace más

de 5 años a excepción de los libros, en idiomas distintos al español e inglés, que no se centraron en la industria de servicios, que no trataron sobre la gestión por procesos o la eficiencia empresarial.

### III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 3.1. Resultados

##### 3.1.1. Diagnóstico situacional

- Guía de entrevista diagnóstico

De la aplicación de la entrevista para la planificación por procesos a los colaboradores de la empresa se obtuvieron las siguientes cifras:



Figura 1. Conocimiento de misión y visión de la empresa por los colaboradores

En la figura 1 se puede observar que de los colaboradores solo un 13% conoce la misión y visión y una preocupante cifra que representa el 87% no tiene conocimiento de estas importantes identidades de una empresa.



Figura 2: Nivel de colaboración de trabajo en equipo en la empresa

Se observa en la figura 1 que en la empresa el nivel de colaboración de trabajo en equipo es bajo con un 73% y de forma regular solamente representa un 9% dejando un bajo nivel de colaboración de trabajo en equipo de 18%.

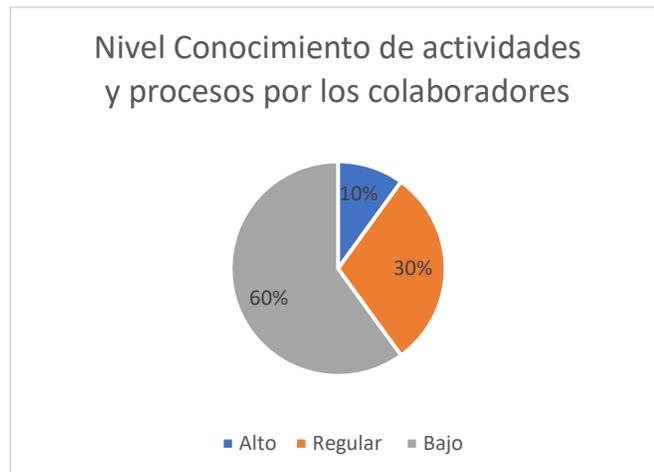


Figura 3: Nivel de conocimiento de actividades y procesos por los colaboradores

Mediante la encuesta se logra observar que el 60% de los empleados no tiene un buen conocimiento de las actividades y procesos, un 30% conoce de manera regular y solamente un 10% presenta un alto nivel de conocimiento de actividades y procesos.

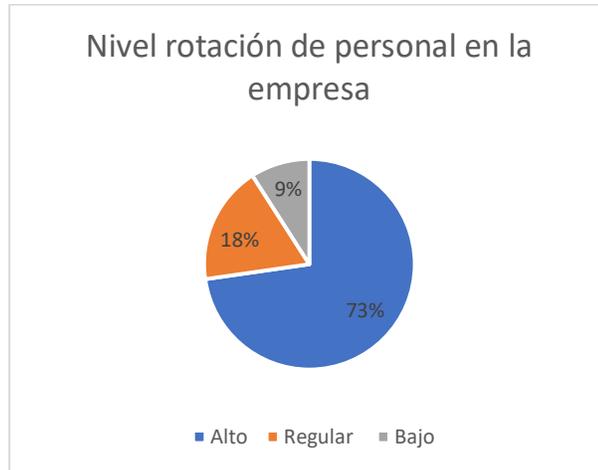


Figura 4: Nivel de rotación de personal en la empresa

Se logró identificar que la empresa posee un alto índice de rotación de personal con un 73% lo cual es preocupante ya que esto puede significar un ambiente laboral poco deseado y poco compromiso de los colaboradores en el desempeño de sus actividades, 18% cree que el nivel de rotación es regular y un 9% percibe como bajo.

Por otro lado, para el análisis documental se logro evidenciar aspectos relacionados con la satisfacción al cliente, medidos en aspectos como cumplimiento de entregas, inconformidades o reclamos del cliente, se obtuvieron los siguientes resultados:

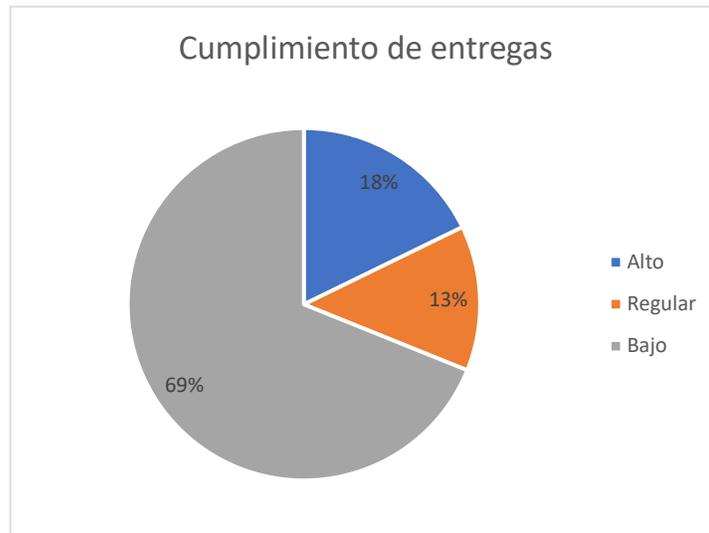


Figura 5. Cumplimiento de entregas

En la figura 5 se observa que el nivel de cumplimiento de entregas de los proyectos al cliente se ha visto afectada ya que es baja con un 69%, lo cual resulta preocupante para la empresa pues debe mejorar esto para aumentar la satisfacción al cliente, así mismo se observa que solo cumple un 18% alto y regularmente cumple en un 13%.



Figura 6. Reclamos de clientes

En la figura 6, se puede evidenciar que la empresa cuenta con un alto índice de reclamos e inconformidades por parte de los clientes, esto es debido a la transición que vienen afrontando y que no se ha logrado gestionar adecuadamente la intención de estos reclamos o inconformidades por lo que se sustenta el 71% de reclamos, un bajo índice de 14% y regularmente un 15%.

✓ **Análisis documentario:**

*Tabla 1. Cantidad de Proyectos en el año 2023 en la empresa de servicios.*

<b>FECHA: 20 de abril del 2024</b>				
<b>DIRIGIDA A: Área administrativa</b>				
<b>PROYECTO</b>		"Gestión por Procesos para Incrementar la Eficiencia en una empresa de Servicios de Asesoría Profesional y Académica, Chiclayo 2024"		
<b>GUIA DE ANÁLISIS DOCUMENTARIO DE VENTAS ANUALES</b>				
<b>OBJETIVO: Recolectar información sobre los reportes de los años 2023; Hasta abril 2024</b>				
<b>Año</b>	<b>Mes</b>	<b>Total, de proyectos recibidos</b>	<b>proyectos atendidos (dentro del plazo)</b>	<b>Proyectos atendidos (fuera de plazo)</b>
2023	<b>Enero</b>	25	21	4
	<b>Febrero</b>	21	20	1
	<b>Marzo</b>	39	23	16
	<b>Abril</b>	43	35	8
	<b>Mayo</b>	41	31	10
	<b>Junio</b>	23	19	4
	<b>Julio</b>	27	12	15
	<b>Agosto</b>	17	14	3
	<b>Setiembre</b>	42	36	6
	<b>Octubre</b>	19	16	3
	<b>Noviembre</b>	36	34	2
	<b>Diciembre</b>	28	27	1
<b>Total</b>		<b>361</b>	<b>288</b>	<b>73</b>

En la tabla 1 se observa que la empresa de servicios recibió en el año 2023 un total de proyectos de 361 de los cuales solo atendió 288 en el plazo de entrega, dejando fuera del plazo 73 proyectos con entregas tardías.

Tabla 2. Cantidad de Proyectos en el año 2024 en la empresa de servicios

FECHA:				
DIRIGIDA A:				
PROYECTO		"Gestión por Procesos para Incrementar la Eficiencia en una empresa de Servicios de Asesoría Profesional y Académica, Chiclayo 2024"		
GUIA DE ANÁLISIS DOCUMENTARIO DE VENTAS ANUALES				
OBJETIVO: Recolectar información sobre los reportes de los años 2023; Hasta abril 2024				
Año	Mes	Total, de proyectos recibidos	proyectos atendidos (dentro del plazo)	Proyectos atendidos (fuera de plazo)
2023	Enero	30	17	13
	Febrero	29	20	9
	Marzo	21	15	6
	Abril	23	14	9
Total		103	66	37

En la tabla 2, se observa que la empresa de servicios recibió en el año 2024 hasta abril un total de proyectos de 103 de los cuales solo atendió 66 en el plazo de entrega, dejando fuera del plazo 37 proyectos con entregas tardías.

- **Resultados de Herramienta de diagnóstico (guía de entrevista: cuestionario para la identificación de problemática):** para analizar las principales causas del problema y el problema principal, se realizó la aplicación de la entrevista diagnóstico que se basó en satisfacer los ítems del diagrama de Ishikawa para conocer la situación problemática en cuanto a Mano de obra, Materiales, Métodos, medición, maquinaria y medio ambiente, teniendo los siguientes resultados:
  - ✓ **Diagrama de Ishikawa**

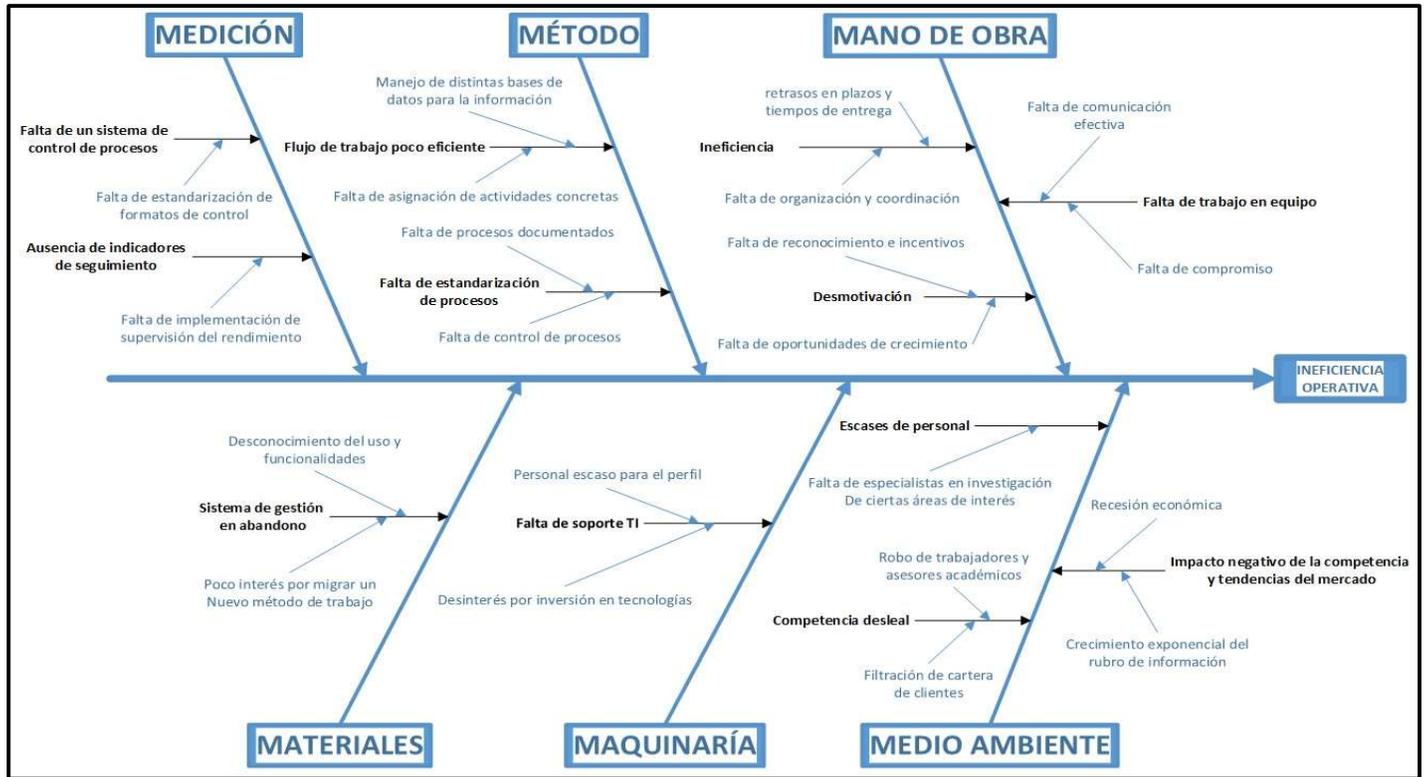


Figura 7. Diagrama de Ishikawa de la empresa se servicios.

En la figura 7, se observa los aspectos encontrados y causas relacionadas a la problemática basado en las 6 M, se denota una ineficiencia en sus operaciones de la empresa, haciendo que, a mediano o largo plazo, pierda la reputación que ha venido creando desde su fundación.

Tabla 3. Matriz de correlación de causas

CAUSAS	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	TOTALES
C1	0	1	1	3	1	1	1	1	1	1	11
C2	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	6
C3	1	0	0	3	2	1	1	1	1	1	12
C4	2	1	3	0	3	3	0	1	3	3	19
C5	1	0	1	3	0	3	0	1	1	2	12
C6	2	1	2	3	3	0	0	1	3	2	17
C7	2	1	2	1	0	0	0	2	0	2	10
C8	0	0	1	1	2	0	3	0	1	2	10
C9	1	1	2	3	2	3	0	0	0	3	15
C10	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	8
TOTALES	11	6	14	19	13	15	6	8	15	17	0

Tabla 4. Ítems de la matriz de correlación

Causa	Significado
C1	Desmotivación
C2	Falta de soporte TI
C3	Flujo de trabajo poco eficiente
C4	Retrasos en plazos y tiempos de entrega
C5	Falta de trabajo en equipo
C6	Falta de estandarización de procesos
C7	Falta de un sistema de control de procesos
C8	Sistema de gestión en abandono
C9	Ausencia de indicadores de seguimiento
C10	Escasez de personal

Luego de haber completado la matriz de correlación, se calculó el porcentaje acumulado y después se empleó esta información para realizar el análisis ABC con el diagrama de Pareto. El objetivo es ordenar las causas de los problemas de mayor a menor importancia.

Tabla 5. Análisis ABC- Diagrama de Pareto

CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO	ACUMULADO	ABC
Retrasos en plazos y tiempos de entrega	19	15.83%	15.83%	15.83%	A
Falta de estandarización de procesos	17	14.17%	30.00%	30.00%	
Ausencia de indicadores de seguimiento	15	12.50%	42.50%	42.50%	
Falta de trabajo en equipo	12	10.00%	52.50%	52.50%	B
Flujo de trabajo poco eficiente	12	10.00%	62.50%	62.50%	
Desmotivación	11	9.17%	71.67%	71.67%	C
Falta de un sistema de control de procesos	10	8.33%	80.00%	80.00%	
Sistema de gestión en abandono	10	8.33%	88.33%	88.33%	
Escasez de personal	8	6.67%	95.00%	95.00%	
Falta de soporte TI	6	5.00%	100.00%	100.00%	
<b>TOTALES</b>	<b>120</b>	<b>100.00%</b>			

De acuerdo con la tabla 5 se puede evidenciar que el análisis ABC demuestra que son 3 las causas que requieren de mejor énfasis para la resolución de la problemática de eficiencia operativa, las cuales son retrasos en los plazos y tiempos de entrega, falta de estandarización de procesos y ausencia de indicadores de seguimiento.

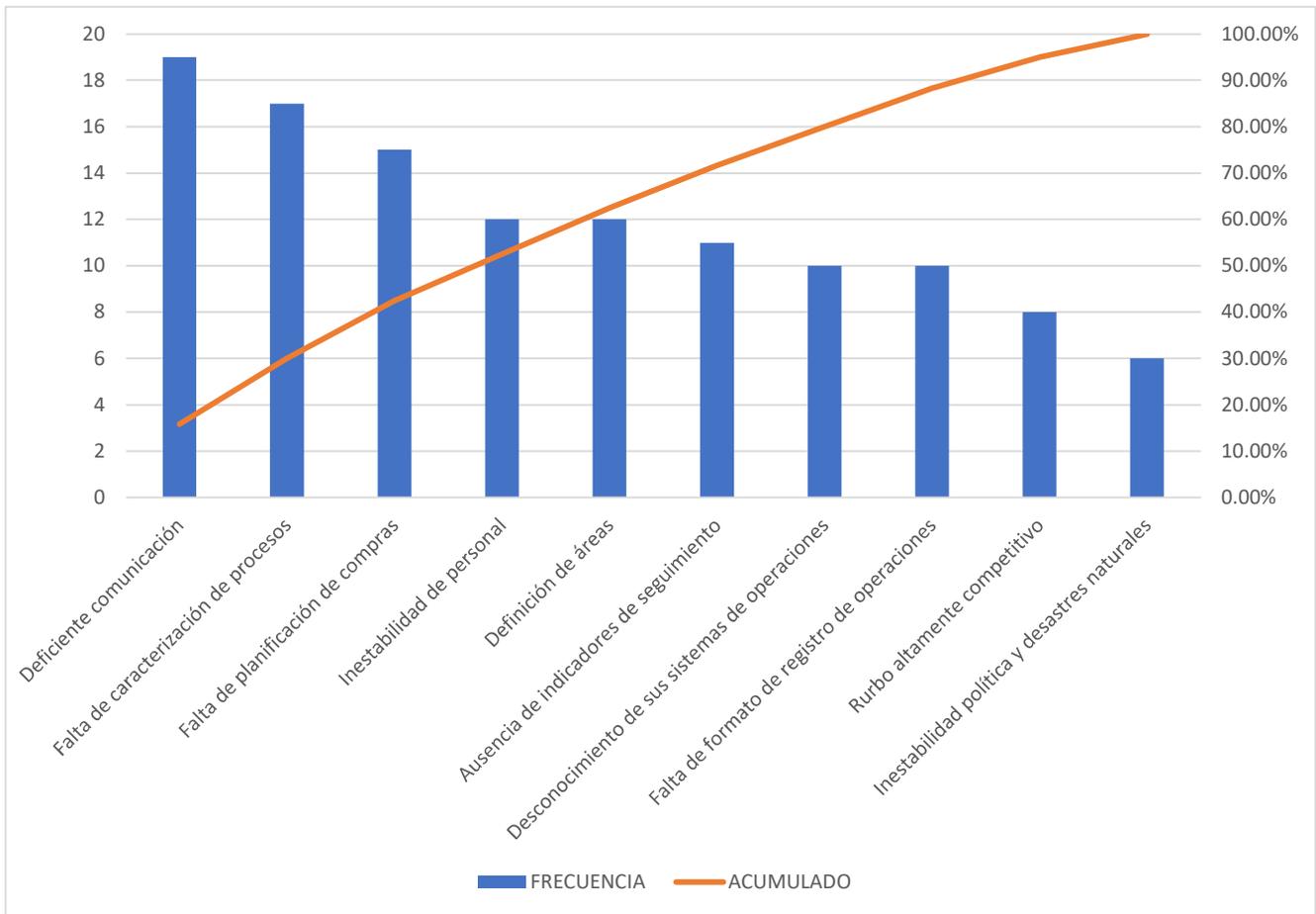


Figura 8. Diagrama de Pareto

De acuerdo con la figura 8, las causas en la categoría A, que son solo tres, representan el 41% del acumulado. Esto confirma el principio de Pareto, donde un número reducido de causas tiene un impacto significativo.

### 3.1.2. Situación actual de la variable- Análisis pre:

Para representar los hallazgos, se consideró como el indicador clave la eficiencia

operativa la cual tiene relación con la satisfacción del cliente pues, se representa a partir de los proyectos entregados con éxito respecto a los proyectos totales por el 100%. Como se indicó, actualmente la eficiencia representa los proyectos atendidos con éxito respecto a los proyectos totales. Se presenta una tabla resumen para el mes de marzo y abril 2024.

**Indicador de eficiencia operativa:**

MES	Proyectos atendidos dentro del plazo	Proyectos totales	Eficiencia operativa
MARZO	15	21	71%
ABRIL	14	23	61%

*Tabla 6. Indicador actual de eficiencia.*

Este indicador manifiesta que hay una atención de proyectos del 71% durante el mes de marzo y un 61% en el mes de abril notando una disminución en este último mes de un 10%. Como se puede observar, existe una cantidad considerable de proyectos que aun estan pendientes por lo que se justifica que la eficiencia operativa sobre pase a penas la mitad del total en cuanto a atención de proyectos con éxito.

**Indicador de entregas tardías:**

MES	Proyectos entregados fuera de plazo	total, de proyectos	Porcentaje de entregas tardías
MARZO	9	21	43%
ABRIL	9	23	39%

*Tabla 7. Indicador de entregas tardías.*

Como es evidente, hay proyectos que se pueden evitar sus retrasos (pendientes) ya que como indica en el mes de marzo el porcentaje es de 43% y en el mes de abril incluso de 39%, mediante la prevención, además de la comunicación y el análisis del cada proyecto aunado a un constate supervisión a fin de en principio aumentar la actividad de los asesores en la ejecución de sus actividades, es decir aumentar su eficiencia por medio de su eficacia. En segundo lugar, reducir la cantidad de proyectos pendientes por entrega y perjudicar al cliente final, reduciendo con ello tambien la tasa de reclamos (No

conformidades del cliente)

MES	Reclamos atendidos	Total, de reclamos recibidos	Eficiencia atención proyectos	de de
MARZO	13	23	57%	
ABRIL	11	19	58%	

*Tabla 8. Resultados de indicador de atención de no conformidades del cliente.*

En cuanto a la atención de reclamos se tuvo monitoreo del mes de marzo la cual como se muestra alcanzó un 57% y en el mes de abril fue de un 58% teniendo que la eficiencia aumento levemente.

Habiendo definido los problemas que limitan el incremento de la eficiencia operativa en la empresa se optó por desarrollar un plan que permita la implementación de mejoras aplicando la Gestión por procesos, dado que, mediante este tipo de gestión se puede solucionar problemas ligados a la gestión tradicional que actualmente presenta la empresa de servicios de asesoría profesional y académica. Así mismo se considera que bajo este modelo se ayudará a orientar a todos los procesos como un conjunto garantizando la coordinación de todos los procesos entre sí, para conseguir la mejora constante orientada a la satisfacción de requerimientos del cliente.

### **3.1.3. Implementación de la gestión por procesos**

Para la realización de la propuesta de desarrollo de la gestión por proceso mediante el PHVA comenzar por una la definición del objetivo y el alcance de la propuesta, creación de formatos para documentar los procesos aunado a la definición de políticas, seguido de indicadores de control sugeridos para supervisar el rendimiento de las operaciones y culminando con un plan de acción.

#### **Etapas 1: Planificar**

- ✓ **Objetivo:** Plantear el desarrollo de la gestión por procesos en las operaciones de la empresa GRUPO ASES PERÚ SA, con el fin de promocionar la mejora de su accionar y permitir el aseguramiento de la calidad en sus servicios.
- ✓ **Alcance:** La presente propuesta enfoca su atención en los procesos que generan valor en las operaciones claves para el mantenimiento de la empresa, teniendo como prioridad el área de operaciones para dar a conocer los beneficios de la gestión por procesos, partiendo del análisis de los procesos que intervienen en la generación de valor de la empresa y así mismo aquellos que son necesarios para mantener la funcionalidad de dichos procesos, como parte del sistema de gestión.

### Modelo de gestión por procesos para la generación de valor

De forma general, el sistema de gestión por procesos que se propone para la empresa GRUPO ASES PERU SA se visualiza en la siguiente gráfica:

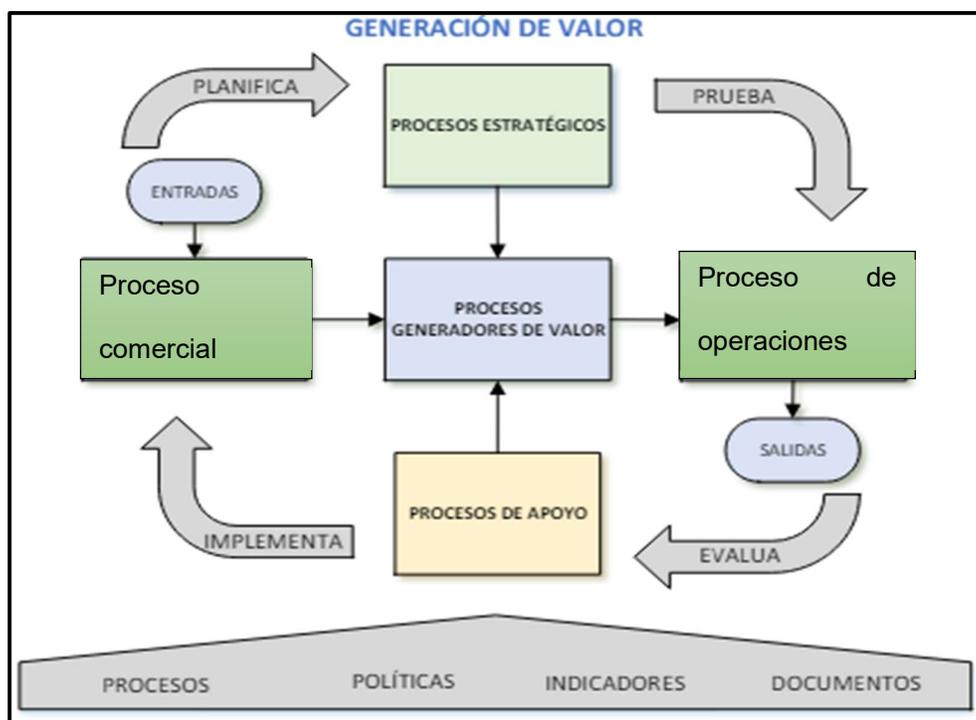


Figura 9. Modelo de la Gestión por procesos para la empresa.

Como se observa en la figura 9, el modelo de gestión por procesos está basado en

el ciclo PHVA, partiendo por la entrada del proceso comercial conformando la etapa de planificar, seguido de procesos estratégicos en lo cual se tiene el hacer que involucra los procesos de operaciones, teniendo como salidas los proyectos desarrollados en donde se mantiene la etapa de Verificar, lo cual se acompaña de los procesos de apoyo y culmina con un accionar frente a observaciones de mejora identificadas. Finalmente se observa que todo ello estará sustentado por los procesos, políticas, indicadores y documentos.

### Cadena de valor

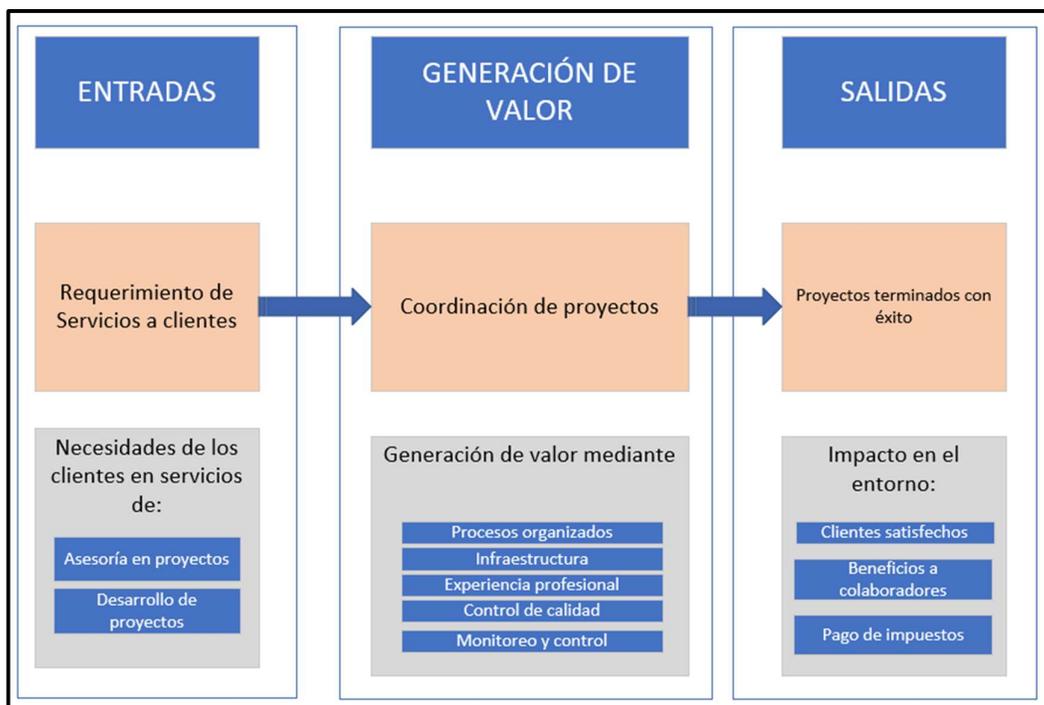


Figura 10. Modelo de generación de valor de la empresa.

Como se aprecia en el gráfico precedente, la empresa parte de las necesidades del cliente en servicios de asesoría de proyectos y desarrollo de proyectos, que normalmente pueden ser de pregrado o post grado.

La generación de valor se basa en mantener una ejecución correcta del proceso de coordinación de proyectos, esto será posible gracias a la infraestructura adecuada, procesos organizados, experiencia profesional, control de calidad y mantener el monitoreo y control en la ejecución de proyectos.

Y finaliza con la entrega de proyectos terminados con éxito, teniendo así un impacto en el entorno que en este caso indispensablemente se logra la satisfacción del cliente, aunado a la obtención de beneficios a los colaboradores, y el pago de impuestos.

### Identificación de los procesos de la empresa

En cuanto al mapa de proceso se realizó teniendo en cuenta que el área de investigación es aquella generadora de valor mediante su proceso de coordinación de proyectos, según las reuniones con los responsables de RR. HH e Investigación. Teniendo en cuenta ello y los colaboradores y áreas que interactúa y que necesita para desarrollar con éxito este proceso se pullo llegar a la conclusión de que sus procesos estan organizados de la siguiente manera:

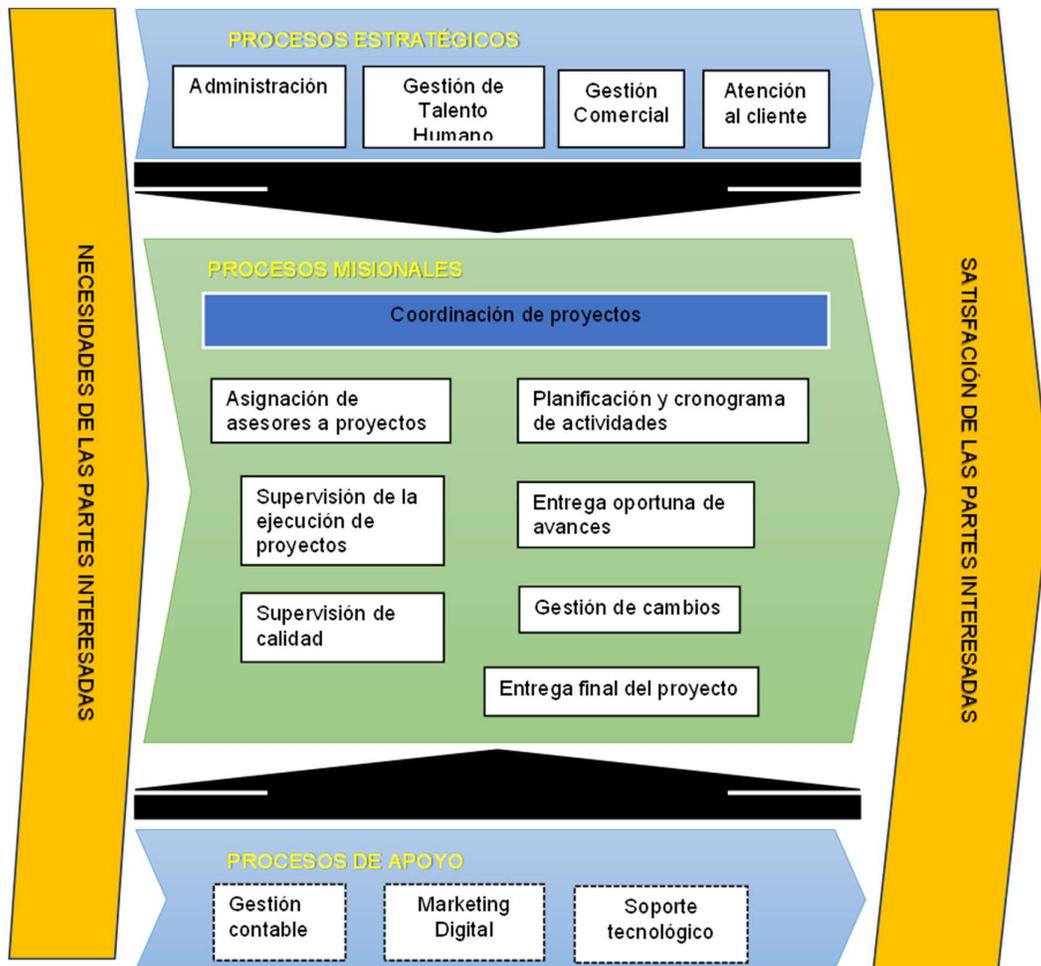


Figura 11. Mapa de procesos de la empresa de servicios

Para definir esta cadena de valor y el mapa de procesos, concretamente se tomó en cuenta una reunión y explicación previa al gerente, de lo cual luego de una exhaustiva charla se pudo llegar a la conclusión que la generación de valor en GRUPO ASES PERU SA, así como la organización de sus procesos se encuentra dada tal como se representa en la **figura 10 y figura 11**.

Para lograr ello se realizó un formato de capacitación el cual va acompañado de temas cruciales definidos con el Gerente general de Grupo Ases Perú SA:

✓ **Planificación de inducción PHVA:**

El formato tiene en consideración información general de la capacitación, los objetivos a lograr, temas abordados, recursos necesarios, forma de difusión y metodología de evaluación.

		<b>MEJORA CONTINUA (PHVA)</b>		<b>Código: GAPSA-CP-01</b>	
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>					
<b>Semana</b>	<b>Semana 1 del Mes 1</b>		<b>Modalidad</b>	<b>Presencial</b>	
<b>Duración</b>	<b>0.5 horas</b>	<b>Inicio</b>	<b>7:30 p.m.</b>	<b>Fin</b>	<b>8:00 pm</b>
<b>Ubicación</b>	<b>Oficina Grupo ASES PERU SA.</b>				
<b>Responsable</b>	<b>Asistente de operaciones</b>				
<b>Expositor</b>	<b>Practicante de operaciones</b>				
<b>Dirigido a:</b>	<b>General</b>				
<b>OBJETIVOS</b>					
<b>Proporcionar conocimiento sobre la metodología de mejora continua y sus ventajas en la organización a fin de culturalizar a los colaboradores a adoptar esto en sus operaciones.</b>					
<b>TEMA ABORDADO</b>					
<b>MEJORA CONTINUA PHVA</b>					
<b>Contenidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definición PHVA</li> <li>➤ Objetivos</li> <li>➤ Etapas y sus características</li> <li>➤ Ventajas</li> <li>➤ Oportunidades de mejora</li> </ul>				
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plumones de pizarra acrílica.</li> <li>➤ Pizarra Acrílica</li> <li>➤ Laptop</li> </ul>				
<b>Difusión</b>	<b>Presencial-ponencia</b>				

**Tabla 9.** Formato de planificación de capacitación

Luego de la capacitación y la charla realizada con el gerente se obtuvo información

valiosa sobre la organización de los procesos y la generación de valor la cual se muestra en las siguientes ilustraciones:

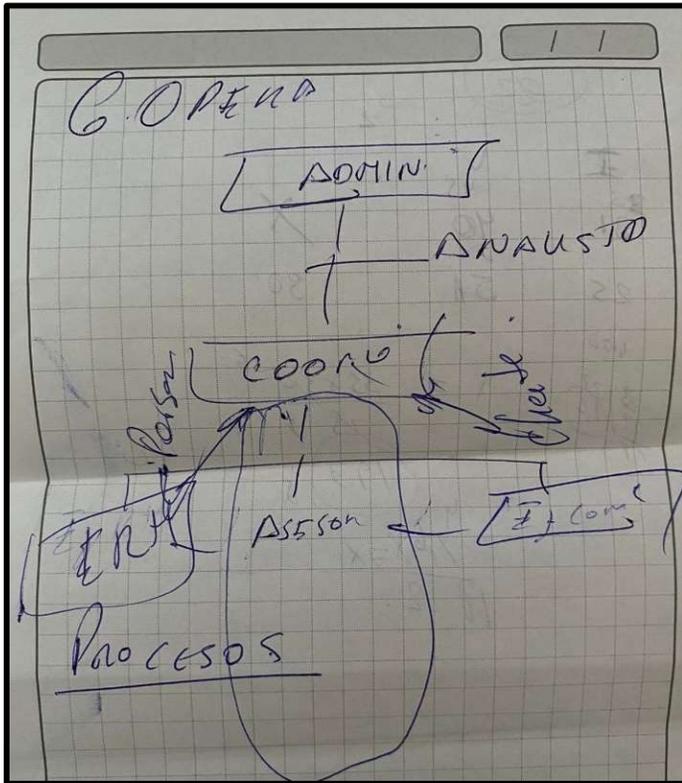


Figura 12 Organización de procesos de la empresa Grupo ASES PERU SA.

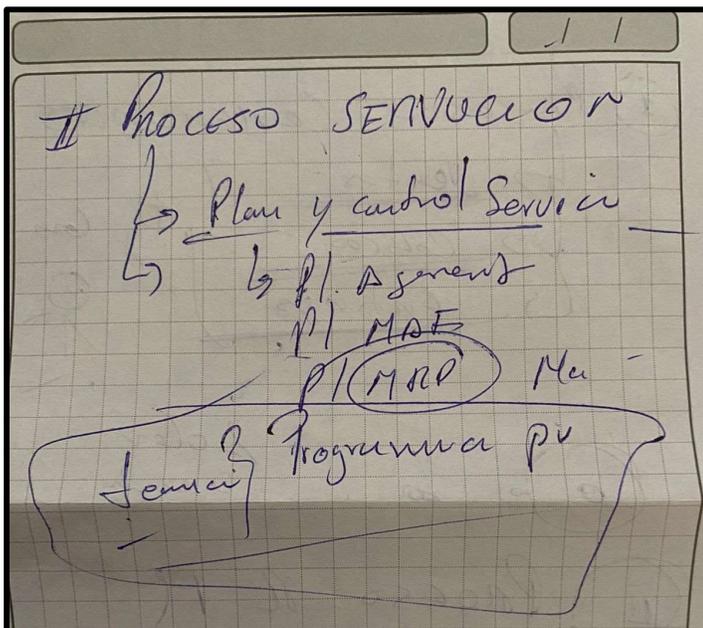


Figura 13. Proceso de generación de valor para empresa GRUPO ASES PERU SA.

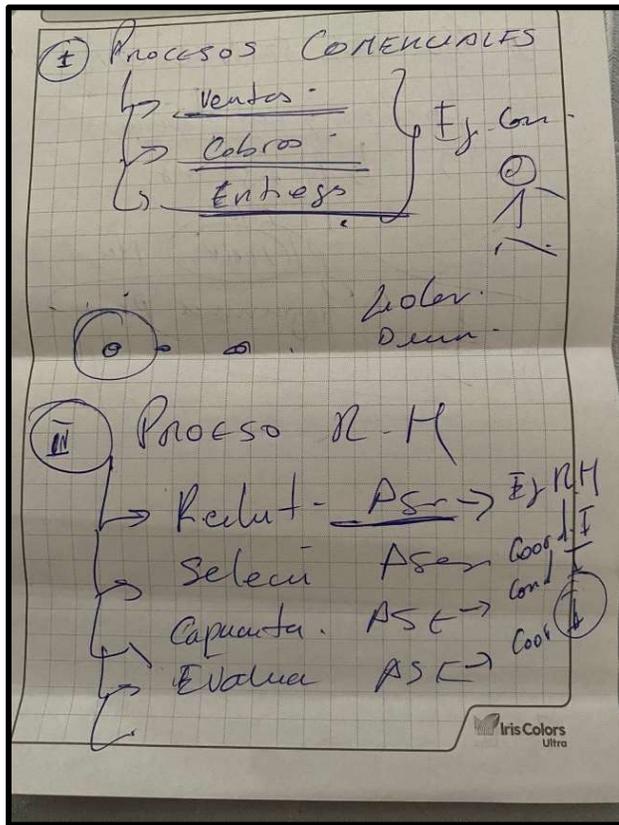


Figura 14 Procesos estratégicos de GRUPO ASES PERU SA.

### Identificación de procesos críticos

Para realizar esta identificación se utilizó una matriz de procesos en la cual se avaluó la relación de los procesos entre los factores establecidos que caracterizan un proceso crítico, los cuales son: Dependencia de personal especializado (1), inspección y control (2), impacto en otros procesos (3), impacto por retraso (4). Además, se realizó una ponderación mediante una escala de 1 a 3, siendo 1 débil, 2 regular y 3 fuerte

Tabla 10. Evaluación de procesos

N°	Procesos	Tipo de proceso	1	2	3	impacto por retraso	Total puntaje	Total, puntaje	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	Coordinación de proyectos	Misional	3	3	3	3	12	12	12.77%	12.77%
2	Ventas y atención al cliente	Estratégico	3	2	3	3	11	11	11.70%	24.47%
3	Gestión de reclamos	Misional	2	3	3	3	11	11	11.70%	36.17%

4	Contratación de personal	Estratégico	2	2	3	2	9	9	9.57%	45.74%
5	Soporte tecnológico	Estratégico	2	2	2	2	8	8	8.51%	54.26%
6	Marketing	Apoyo	2	2	3	2	9	9	9.57%	63.83%
7	Pago de personal	Apoyo	2	2	2	3	9	9	9.57%	73.40%
8	Gestión administrativa	Estratégico	2	2	2	2	8	8	8.51%	81.91%
9	Gestión contable	Apoyo	2	2	2	3	9	9	9.57%	91.49%
10	Gestión comercial	Estratégico	2	2	2	2	8	8	8.51%	100.00%
							<b>94</b>			

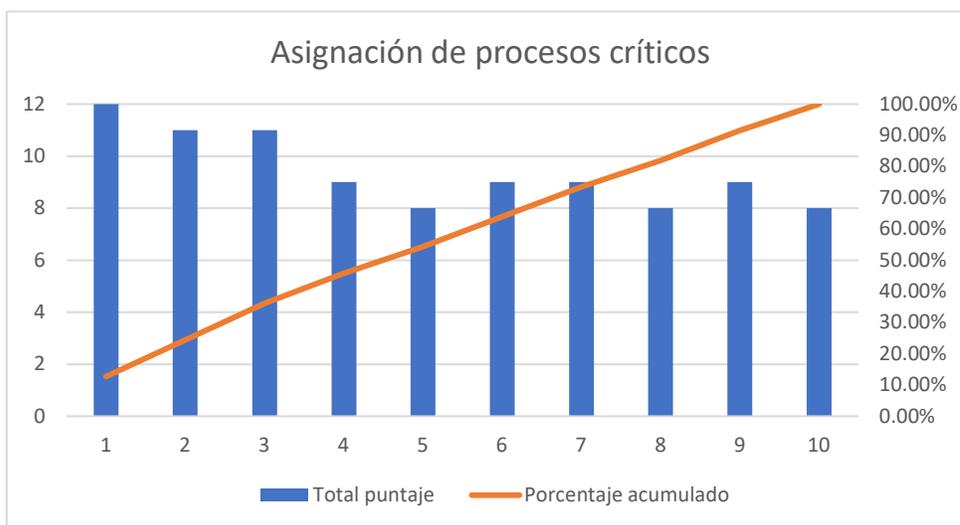


Figura 15. Gráfico Pareto, asignación de procesos críticos.

Después de haber identificado los procesos críticos, se realizó la documentación respectiva de cada proceso crítico mediante diagramas de flujo y también fichas de procesos.

## Etapa 2: HACER

### ✓ Formato para definir alcance de procesos

Se pudo realizar la definición y alcance de los procesos de atención al cliente y coordinación de proyectos a cargo del coordinador de proyectos teniendo en cuenta el objetivo, requerimientos, políticas, productos, responsable, documentos y registros.

Tabla 11: Alcance del proceso de atención al cliente

	ALCANCE DEL PROCESO DE ATENCION AL CLIENTE		<b>Código:</b> APAAC-GAPSA-024
			<b>Versión:</b> V1-JUN2024
<b>Información general</b>			
<b>Unidad responsable</b>	Administración	<b>Área</b>	Comercial
<b>Objetivo</b>	Asegurar que el cliente contrate un servicio de calidad ajustado a sus necesidades las cuales serán registradas entre los términos y condiciones establecidas en el contrato y respetando los derechos como consumidor.		
<b>Requerimientos</b>	Necesidades del proyecto del cliente Documentos del proyecto, datos personales, Formato de contrato del cliente		
<b>Productos</b>	contrato del cliente firmado y con huella (original) y 01 copia para el cliente		
<b>Responsable</b>	Coordinador de proyectos		
<b>Políticas</b>	El personal encargado de la atención al cliente deberá garantizar un óptimo y constante monitoreo de los canales de atención al cliente sea vía WhatsApp, llamada telefónica, redes sociales (Facebook), logrando la retención de los clientes que se contactaron para alcanzar las metas comerciales establecidas por la jefa comercial.		
	La atención al cliente de forma presencial deberá ser manteniendo un trato amable y con aplicación de estrategias de cierre de ventas para evitar extender demasiado tiempo las citas del cliente, cualquier duda que se tenga sobre el contrato del servicio que desea el cliente se deberá consultar con el especialista del área de investigación o un colaborador designado que pueda disolver dicha duda para garantizar que el contrato este claro y con los términos requeridos por el cliente.		
	Cualquier incidente que se evidencia en los canales de atención al cliente, se deberá registrar en el formato de registro de incidentes del área de atención al cliente (GAPSA-FRIAAC-024), el cual a su vez deberá ser almacenado en la base de datos de esta área y ser reportado a la jefa comercial para tomar medidas que permitan solucionar dicho incidente y proponer medidas preventivas a futuro.		
	El personal encargado de esta área será el responsable único de garantizar que todos los requerimientos del cliente sean registrados y tomados en cuenta antes de contratar y firmar el contrato de servicio, manteniendo el principio de transparencia para evitar futuros inconvenientes que perjudiquen a la empresa.		
<b>Documentos</b>	El personal de esta área es responsable de garantizar que se llegue a la meta de ventas proyectada por el área comercial, por ende deberá informar de sus progreso a la jefa comercial sobre el cumplimiento de estas ventas mediante el registro de cierre de ventas (semanales y mensuales).		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Formato de contrato del cliente</li> <li>· Avances del proyecto/ documentos del proyecto (solo si tiene)</li> <li>· contrato firmado y con huella del cliente</li> </ul>		
<b>Registros</b>	Drive de base de datos del cliente (base de datos de atención al cliente)		

	<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> COORDINACIÓN DE PROYECTOS	<b>Código:</b> CDP-GAPSA-024 <b>Versión:</b> 1.0	
<b>Información general</b>			
<b>Unidad responsable</b>	Gerencia	<b>Área</b>	INVESTIGACIÓN
<b>Objetivo</b>	Describir las actividades para la coordinación de proyectos de un servicio o un nuevo proyecto nuevo requerido por el cliente hasta la entrega final.		
<b>Requerimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades del proyecto del cliente</li> <li>• Documentos del proyecto, datos personales, contrato del cliente</li> </ul>		
<b>Productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto del cliente ejecutado en base a las condiciones del contrato</li> </ul>		
<b>Responsable</b>	Coordinador de proyectos		
<b>Políticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planificación de ejecución de actividades para el proyecto del cliente, será responsabilidad del Coordinador de proyectos, quien asegurará un cronograma de monitoreo y seguimiento para el desarrollo exitoso de actividades planificadas garantizando las entregas a tiempo de los avances al cliente de acuerdo con las necesidades del proyecto establecidas en el contrato del cliente.</li> <li>• Para efectuar un correcto desarrollo de las actividades para el proyecto, será necesaria una primera reunión con el cliente, misma que el coordinador de proyectos debe asignar a un asesor de acuerdo con la especialidad del proyecto, teniendo como resultado de ello un primer informe de los requerimientos del proyecto (IRP) y a partir del cual se pasará al área comercial para la redacción del contrato del cliente.</li> <li>• Además, el Coordinador de proyectos tiene la responsabilidad de asignar a un asesor de especialidad (categoría) para ejecutar el desarrollo del proyecto de acuerdo a las condiciones del contrato, así mismo en base a ello se planificará las actividades a ejecutar junto con un cronograma de monitoreo.</li> <li>• Todo cambio solicitado por el cliente se tendrá que cotejar con las condiciones del contrato, si esta solicitud no entra en los parámetros establecidos, se informará al área Comercial del costo adicional y al cliente para que este confirme la inclusión de este costo a su cronograma de pagos. Si la solicitud está acorde a las condiciones del contrato se tendrá que hacer y coordinar su ejecución con los asesores designados.</li> <li>• Todo documento del proyecto será guardado en la base de datos de investigación (BDI) en la carpeta designada para el cliente y únicamente se entregará los avances del proyecto con la autorización de la jefa comercial de los pagos al día del cliente.</li> </ul>		
<b>Documentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formato para identificar requerimientos del proyecto</li> <li>• Avances del proyecto/ documentos del proyecto (solo si tiene)</li> <li>• Contrato del cliente</li> </ul>		
<b>Registros</b>	Proyectos del cliente		

Tabla 12. Definición del alcance proceso de Coordinación de proyectos

✓ **Formato para descripción del proceso de atención al cliente.**

Se presenta un formato detallado que describe las actividades a fin de generar una estandarización, teniendo en cuenta la actividad, descripción, responsable, documentos vinculados entre otros puntos relevantes.

*Tabla 13: Descripción del proceso de atención al cliente*

	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE</b>		<b>Código:</b> DPAAC-GAPSA-024	
			<b>Versión:</b> V1-JUN2024	
<b>Información general</b>				
<b>Unidad responsable</b>	ADMINISTRACIÓN		<b>Área</b>	INVESTIGACIÓN
<b>Documentación vinculada</b>	Informes de requerimientos del proyecto, Documentos del proyecto (si los tiene), Formato de contrato del cliente-empresa, contrato del cliente firmado(original)			
<b>Descripción del proceso</b>				
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>		<b>Responsable</b>	
Atender clientes en canales de atención	Monitorear y atender las necesidades de atención del cliente en los canales de atención (WhatsApp, Llamada telefónica, presencialmente)		Asesor de ventas	
Identificar datos y necesidades del cliente	Escuchar/ observar e identificar de forma oportuna y clara los requerimientos y necesidades del cliente y regístralos		Asesor de ventas	
Verificar estado del proyecto	Consultar y realizar una identificación previa rápida del estado del proyecto del cliente solo de ser posible, si hay dudas sobre las necesidades o desconocimiento, se deberá consultar o derivar al especialista del tema para que pueda dar un informe de requerimientos del proyecto de forma precisa para la redacción del contrato.		Asesor de ventas y especialista de revisión de proyectos	
Presentar necesidades del proyecto al cliente	Recepcionar e informar de forma clara y precisa al cliente sobre las necesidades específicas de servicio que requiere el proyecto. Para ello deberá contar con el Informe de requerimientos del proyecto (IRP)		Asesor de ventas	
Ofrecer paquete de servicios (PS)	Informar al cliente sobre los paquetes de servicios que puede adquirir para desarrollar su proyecto exitosamente, resolviendo en el camino cualquier duda o consulta del cliente sobre la información del servicio		Asesor de ventas	

Esperar la aceptación del cliente del (PS)	Respetar el espacio del cliente para que tome una decisión, dando un plazo de 12 horas como máximo antes de volver a contactarlo para confirmar la adquisición del paquete de servicios ofrecido.	Asesor de ventas/cliente externo
Redactar contrato del cliente	realizar una correcta redacción del contrato con los datos corroborados del cliente	Asesor de ventas/cliente externo
Brindar contrato al cliente	Brindar por los canales de atención al cliente el documento de contrato empresa-cliente, dando indicaciones de como deberá proceder para aceptar el contrato de los servicios y resolver cualquier duda que tenga al respecto	Asesor de ventas
Confirmar la aceptación del contrato	Dar el suficiente espacio al cliente para que lea el contrato y sus términos, y pueda tomar su decisión de aceptar o no sin presiones y de forma libre, luego se deberá recepcionar el contrato del cliente firmado y con huella en todas las hojas tal como se le indico cuando se le brindo el contrato	Asesor de ventas
Confirmar el primer abono del cliente	Asegurar el respeto del plazo suficiente al cliente para que pueda abonar la primera cuota según lo establece el cronograma de pagos especificado en contrato.	Asesor de ventas
Verificar autenticidad del abono del cliente	Asegurarse de que la jefa comercial haya realizado la verificación de la existencia del abono de la primera cuota del cliente en las cuentas de la empresa correspondiente	Asesor de ventas
Emitir comprobante de pago	Asegurar la emisión del comprobante de pago del cliente con sus datos verificados y necesarios en el formato de comprobante que se realice sea boleta física o electrónica	Asesor de ventas
Registrar solicitud del proyecto	Asegurar el registro completo y correcto de los datos requeridos por los formatos de solicitud de desarrollo de proyectos del cliente alojados en la base de datos (DRIVE)	Asesor de ventas
Aperturar grupo del cliente	Asegurar que el cliente este informado sobre los canales de comunicación directa que se le aperturarán para el desarrollo de su proyecto, mencionando las áreas con las que tendrá comunicación y el medio de comunicación que se empleará	Asesor de ventas

Informar al área de investigación del proyecto	informar al coordinador de proyectos sobre la contratación de nuevo servicio por medio del grupo de WhatsApp, brindando la información sobre el proyecto, tipo de servicio contratado, cliente, número telefónico, universidad, documentos del proyecto si es que los tiene) entre otros.	Asesor de ventas
Monitorear la calidad de atención	Asegurar que el cliente este recibiendo un servicio de calidad ajustado a los términos y condiciones establecidos en el contrato y respetando sus derechos como consumidor	Asesor de ventas
Concluir Atención al cliente	Brindar agradecimientos y despedida al cliente por el contrato de los servicios luego de concluir el cierre de la venta, luego registrar venta en el registro de cumplimiento de ventas (GAPSA-RDCV-024)	Asesor de ventas

✓ **Formato para descripción del proceso de coordinación de proyectos**

Así mismo se presenta un formato detallado que describe las actividades a fin de generar una estandarización, teniendo en cuenta la actividad, descripción, responsable, documentos vinculados entre otros puntos relevantes.

	<b>DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROCESO DE COORDINACIÓN DE PROYECTOS</b>	<b>Código:</b> DDP-GAPSA-024 <b>Versión:</b> 1.0
<b>Información general</b>		
<b>Unidad responsable</b>	Gerencia	<b>Área</b> INVESTIGACIÓN
<b>Documentación vinculada</b>	Informes de requerimientos, Documentos de proyectos, contrato del cliente	
<b>Descripción del proceso</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
atender la solicitud de desarrollo de proyectos	Monitorear solicitudes del área comercial (AC) en el grupo de WhatsApp constantemente y confirmar la atención	Coordinador de proyectos
Registrar información en Base de datos investigación <b>BDI</b>	Se registra la información del proyecto en la base de datos de investigación (datos personales del cliente, nombre del proyecto y carrera)	Coordinador de proyectos
Crear grupo de WhatsApp con cliente	Se procede a grabar el número del cliente en el telefono con nombre y carrera luego se crea el grupo de WhatsApp y se agrega al cliente, con un mensaje de bienvenida	Coordinador de proyectos
Asignar asesor al proyecto	Se comunica y verifica la disponibilidad del asesor de acuerdo a la especialidad (de no haber disponible se solicita personal al jefe de recursos humanos)	Coordinador de proyectos y jefe de Recursos Humanos
Agregar asesor a	Se agrega al asesor especializado en la carrera al	Coordinador de

canales de comunicación	grupo de WhatsApp con el cliente para que este pueda interactuar	proyectos
Solicitar informe de requisitos	Se solicita al asesor una reunión con el cliente para realizar el informe de requerimientos del proyecto.	Coordinador de proyectos y asesor
Planificar Cronograma de actividades del proyecto <b>CAP</b>	Se realiza la planificación de actividades de acuerdo al informe de requerimientos del proyecto teniendo en cuenta fechas y plazos de entrega de avances al cliente	Coordinador de proyectos
Asignar actividades al asesor	Dar indicaciones claras del cronograma de actividades a ejecutar para el proyecto, con fechas y entregables.	Coordinador de proyectos y asesor
Controlar la entrega de avances al cliente	En este caso se pide la confirmación al área contable sobre los pagos del cliente, de estar apto se da visto bueno para la entrega al cliente pasando por una revisión previa de calidad	Coordinador de proyectos y contadora
Verificar calidad del proyecto	Aquí se procede a revisar la calidad del proyecto contando con la conformidad de estructura, redacción, similitud, entre otros aspectos, se da la conformidad de lo contrario se solicita al asesor la corrección antes de la entrega del avance al cliente.	Coordinador de proyectos
Confirmar entrega de avances al cliente	En esta parte se vuelve a solicitar información a la contadora sobre los pagos del cliente no sin antes hacer una revisión de calidad del proyecto antes de su entrega final.	Coordinador de proyectos y contadora
Informar sobre el plazo de garantía del contrato	Se informa sobre el plazo de garantía al cliente y el cumplimiento de este, contando con el apoyo del asesor comercial	Coordinador de proyectos y Asesor comercial
Gestionar cambios del proyecto	Se gestiona y coordina los cambios solicitados por el cliente antes del cumplimiento de la garantía y hasta la entrega final del proyecto	Coordinador de proyectos y asesor
Entrega final de proyecto	Entrega de proyecto terminado e informar del plazo de garantía para solicitar observaciones	Coordinador de proyectos

*Tabla 14. Formato de descripción del proceso de coordinación de proyectos*

✓ **Caracterización mediante SIPOC Y PHVA**

Para un mejor entendimiento del proceso de coordinación de proyectos se tiene en cuenta la metodología que involucra los proveedores, entradas, procesos, salidas y clientes e identificando bien a que etapa del PHVA (Planificar, hacer, verificar y actuar) pertenece cada actividad, tal como se presenta a continuación:

*Tabla 15: Caracterización del proceso de atención al cliente*

	<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>		<b>Código:</b> CAAC-GAPSA-024
	CARACTERIZACIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE		<b>Versión:</b> V1-JUN2024
<b>Información general</b>			
<b>Unidad responsable</b>	ADMINISTRACIÓN	<b>Área</b>	COMERCIAL

<b>S (Supplier)</b>	<b>I (Input)</b>	<b>P (Process)</b>	<b>PHVA</b>	<b>O (Output)</b>	<b>C (Customer)</b>
Ciente externo	mensajería de redes sociales y canales de atención, visitas presenciales de clientes en busca de atención	Atender clientes en canales de atención	P	requerimientos de atención al cliente iniciados, datos de clientes contactados	Asesor de ventas
Ciente externo	Datos del cliente Necesidades del cliente	Identificar datos y necesidades del cliente	H	Información registrada en base de datos de ventas (BDV)	Asesor de ventas
Ciente externo	Documentos del Proyecto	Verificar estado del proyecto	H	proyecto revisado	Asesor de ventas
Asesor de ventas	informe de requerimientos del proyecto	Presentar necesidades del proyecto al cliente	H	Necesidades del proyecto	Ciente externo
Asesor de ventas	información de paquetes de servicios (PS), IRP	Ofrecer paquete de servicios (PS)	H	Oferta de paquetes de servicios (PS)	Ciente externo
Cientes	Confirmación del cliente de aceptación del PS	Aceptación del cliente del (PS)	H	aceptación de PS	Asesor de ventas
Jefa comercial	Formato de contrato del cliente-empresa	Redactar contrato del cliente	P	Contrato de servicio	Ciente externo
Asesor	Confirmación de aceptación de	Brindar contrato al cliente	P	Contrato de servicio	Ciente externo
Ciente externo	Aceptación del contrato	Confirmar la aceptación del contrato	H	contrato firmado y con huella	Asesor de ventas
Ciente externo	Primero abono	Confirmar el primer abono del cliente	H	Confirmación del primer abono	Asesor de ventas
Jefa comercial	Abono del cliente	Verificar autenticidad del abono del cliente	A	Abono verificado	asesor de ventas
jefa comercial	Abono verificado	Emitir comprobante de pago	A	Comprobante de pago	Ciente externo
Asesor de ventas	Datos del cliente Datos del proyecto, contrato	Registrar solicitud del proyecto	A	Solicitud del proyecto almacenada en BDV	Jefa comercial y coordinador de proyectos

Asesor de ventas	número telefónico, datos del proyecto	Aperturar grupo del cliente	H	grupo creado, políticas de trabajo enviadas, documentos del proyecto, tipo de servicio contratado	Coordinador de proyectos, cliente externo
Asesor de ventas	información del proyecto y servicio contratado	Informar al área de investigación del proyecto	P	Área de investigación informada, atención de la solicitud de servicios	Coordinador de proyectos, asesores académicos
Cliente externo	informes del cliente sobre el servicio recibido, encuesta de satisfacción al cliente (ESC)	Monitorear la calidad de atención	P	Resultados de encuesta de satisfacción al cliente	Asesor de ventas
Asesor de ventas	contrato firmado y boleta emitida	Concluir Atención al cliente	H	nuevo servicio contratado, venta cerrada	Jefa comercial, cliente externo

		<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> CARACTERIZACIÓN PHVA DE COORDINACIÓN DE PROYECTOS		<b>Código:</b> PHVACDP-GAPSA-024  <b>Versión:</b> 1.0	
<b>Información general</b>					
<b>Unidad responsable</b>		Gerencia	<b>Área</b>		INVESTIGACIÓN
<b>S (Supplier)</b>	<b>I (Input)</b>	<b>P (Process)</b>	<b>PHVA</b>	<b>O (Output)</b>	<b>C (Customer)</b>
Cliente externo	Pedido del cliente	Recepción del pedido	P	Necesidades del proyecto	Coordinador de proyectos
Coordinador de proyectos	Necesidades del proyecto	Registro de información en BDI	H	Información registrada	Coordinador de proyectos
Coordinador de proyectos	Información registrada	Crear grupo de WhatsApp con cliente	H	Grupo creado	Cliente externo
Coordinador de proyectos	Grupo creado	Asignar asesor al proyecto	H	Asesor asignado	Cliente externo
Coordinador de proyectos	Asesor asignado	Agregar asesor a canales de comunicación	H	Asesor agregado	Cliente externo
Coordinador de proyectos	Asesor agregado	Solicitar informe de requisitos	H	Reunión para informe de requisitos realizada	Coordinador de proyectos
Coordinador de proyectos	Reunión realizada	Planificar cronograma de actividades del proyecto	P	Cronograma planificado	Coordinador de proyectos

Coordinador de proyectos	Cronograma planificado	Asignar actividades al asesor	P	Actividades asignadas	Coordinador de proyectos
Coordinador de proyectos	Actividades asignadas	Controlar la entrega de avances al cliente	H	Avances controlados	Cliente externo
Coordinador de proyectos	Avances controlados	Verificar calidad del proyecto	H	Calidad verificada	Coordinador de proyectos
Coordinador de proyectos	Calidad verificada	Confirmar entrega de avances al cliente	H	Avances entregados	Cliente externo
Coordinador de proyectos	Avances entregados	Informar sobre el plazo de garantía del contrato	A	Plazo informado	Cliente externo
Coordinador de proyectos	Plazo informado	Gestionar cambios del proyecto	A	Cambios gestionados	Cliente externo
Coordinador de proyectos	Cambios gestionados	Entrega final de proyecto	A	Proyecto entregado	Cliente externo

Tabla 16. Caracterización del proceso de coordinación de proyectos.

Para la realización del Formato de caracterización de procesos por SIPOC-PHVA y el formato de Descripción detallada del proceso de Coordinación de proyectos se tomó en cuenta un formato para el registro previo de toda la información plasmada en los formatos mencionados, esto se muestra mediante un DAP (Diagrama de Análisis de Proceso):

DIAGRAMA DE ANALISIS DEL PROCESO									
Empresa	GRUPO ASES PERÚ S.A		RESUMEN	Actividad	Cantidad				
Área	INVESTIGACIÓN			Operación ○	5				
Sub Producto	Coordinación de Proyectos			Inspección □	2				
Método	Actual	X		Transporte ⇄	0				
	Propuesto			Combinado ◻	6				
Tipo	Operario	X		Demora D	0				
	Material			Almacén ▽	0				
	Máquina			Total actividades	13				
Fecha	29/04/2024			Total tiempo (minutos)	85				
Diagrama hecho por	ASISTENTE DE OPERACIONES			Observación (tiempo en horas)					
Descripción		Símbolos			Tiempo min	Observaciones			
		○	□	⇄	◻	D	▽		
1	atender la solicitud de desarrollo de proyectos	X						2	Monitorear solicitudes del area comercial (AC)
2	Registrar información en Base de datos investigación BDI			X				6	datos del proyecto APC y CCLF
3	Crear grupo de Whatsapp con cliente	X						3	mensaje de bienvenida con politicas de trabajo
4	Asignar asesor al proyecto			X				5	Ver disponibilidad y especialidad o solicitar reclutamiento a RR,HH
5	Agregar asesor a canales de comunicación	X						2	agregar al grupo de WhatsApp con el cliente y (AC)
6	Solicitar informe de requisitos	X						3	Pedir el informe de requisitos del proyecto al asesor (IRP)
7	Planificar Conograma de actividades del proyecto CAP			X				15	De acuerdo al (IRP) de del asesor (P5) Generar cronograma
8	Asignar actividades al asesor	X						10	brindar CAP e Iniciar plan de monitoreo del asesor (PM)
9	Garantizar entrega de avances del asesor			X				7	Verificar cumplimiento de entregas (PM)
10	Gestionar cambios del proyecto			X				10	Actualizar cronograma de actividades Y (PM)
11	Coordinar entrega de avances al cliente			X				8	consultar pagos al día del cliente a Contabilidad
12	Verificar correcciones del proyecto	X						8	Checklist de levantamiento de observaciones PM
13	Autorizar entrega de proyectos finales	X						6	consultar pagos al día del cliente a Contabilidad
TOTAL		5	2	0	6	0	0	85	

Figura 16. Diagrama de análisis de proceso de área de operaciones GRUPO ASES PERU SA

Así mismo se tomó en cuenta un bosquejo realizado producto de una reunión y observación directa de las operaciones del coordinador de proyectos en oficinas, este mapeo se realizó mediante consultas a los colaboradores y sobre todo al encargado del proceso de Coordinación de proyectos Rafael, el detalle se muestra a continuación:

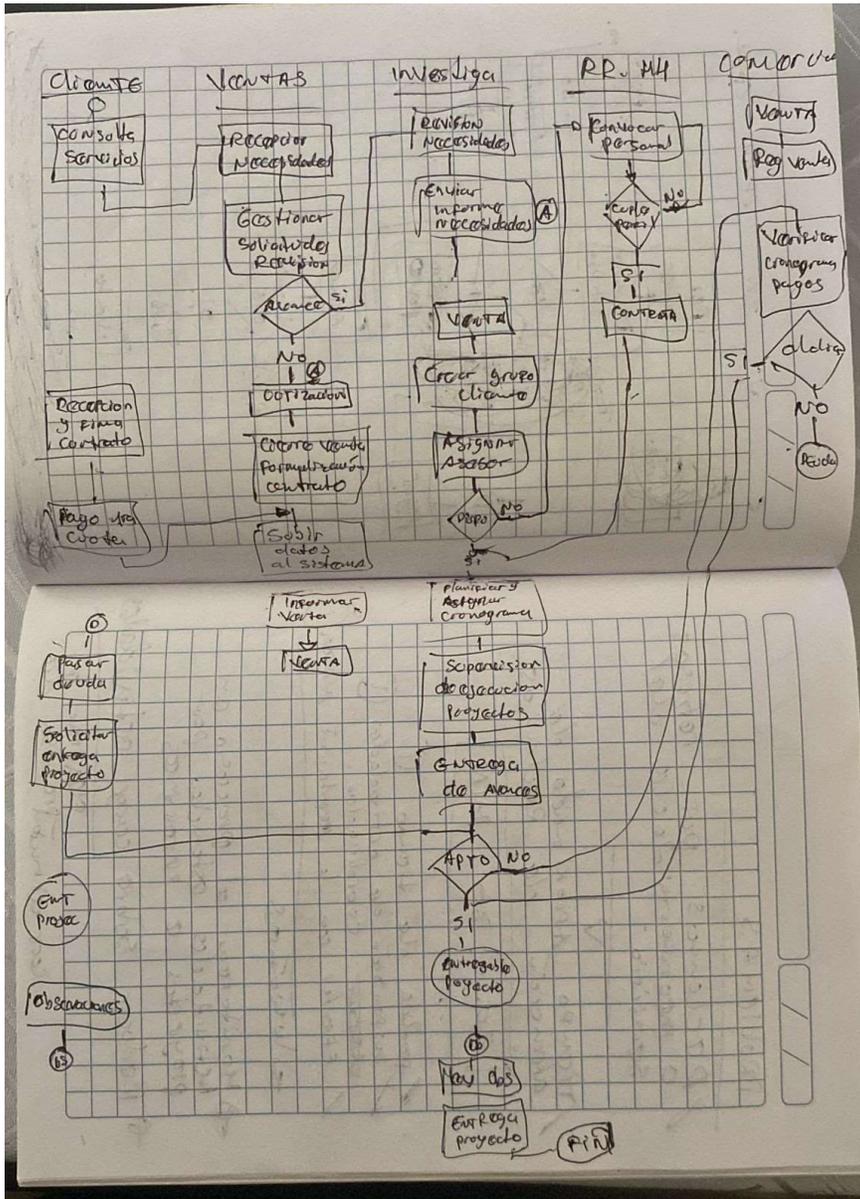


Figura 17. Bosquejo de flujo del proceso de coordinación de proyectos

**PROCESO**

Atención al cliente

Jun 2024

**DIAGRAMA FLUJO CLIENTE-ÁREA DE VENTAS**

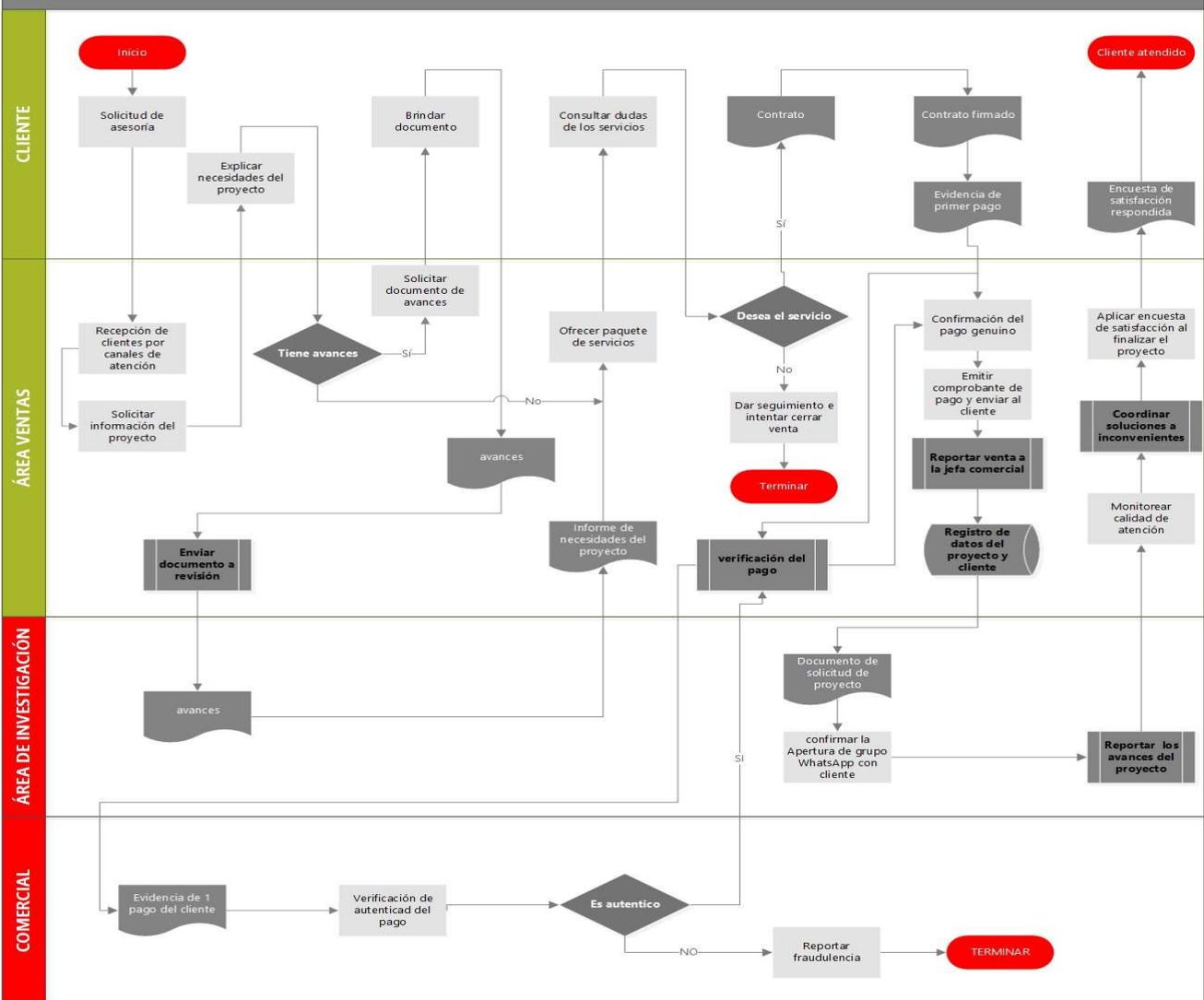


Figura 18: Mapeo del proceso de atención al cliente

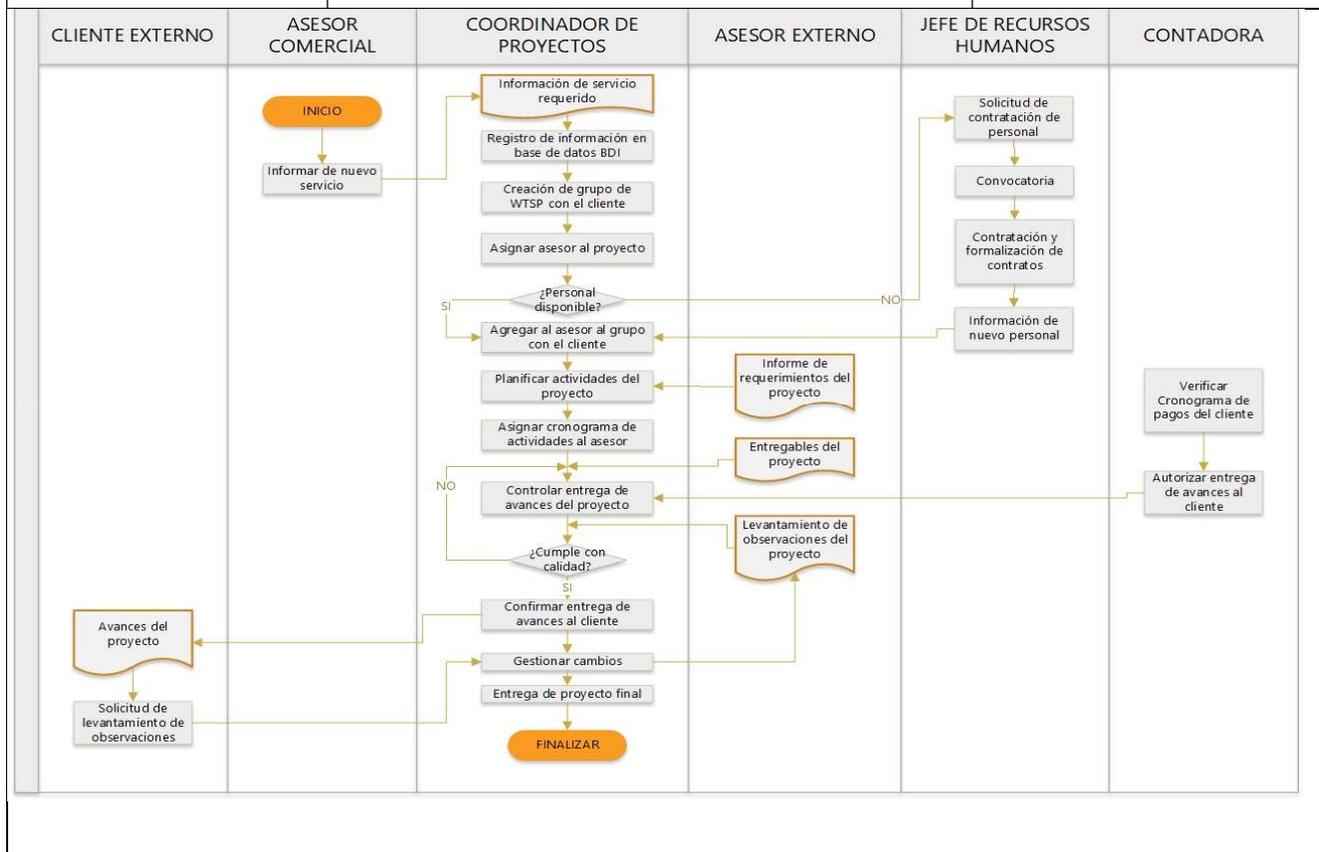


Figura 19. Flujo de proceso de coordinación de proyectos del área de investigación.

**Etapa 3: Verificar**

✓ **Formato de indicadores de seguimiento**

Asi mismo se presenta un conjunto de indicadores recomendados para medir la eficiencia de los procesos de atención al cliente y Coordinación de proyectos a fin de monitorear aspectos importantes que se definen en los indicadores:

Tabla 17: Indicadores de seguimiento del proceso de atención al cliente

		<b>INDICADORES DE ATENCIÓN AL CLIENTE</b>		<b>Código:</b> GAPSA-IAAC-024 <b>Versión:</b> V1-JUN2024
Indicador	Meta	Medición	Frecuencia	
<b>Porcentaje de clientes atendidos</b>	Aumentar un 20% el número de clientes atendidos	(N° clientes atendidos/N° Total solicitudes de clientes) *100	Semanal/ Mensual	
<b>Tasa de cierre de ventas</b>	Aumentar un 20% la tasa de ventas cerradas	(N° de servicios contratados/ total de solicitudes de servicios) *100	Mensual	
<b>Satisfacción del cliente</b>	Aumentar un 20% la satisfacción del cliente	(N° clientes satisfechos/N° clientes atendidos) *100	Mensual	

		<b>INDICADORES DEL PROCESO DE COORDINACIÓN DE PROYECTOS</b>		<b>Código:</b> GAPSA-IPCP-24
Indicador	Meta	Medición	Frecuencia	
<b>Porcentaje de Entregas Tardías</b>	Reducir en un 20% el reporte entregas tardías	(N° proyectos retrasados/N° Total de proyectos) *100	Semanal/ Mensual	
<b>Eficiencia operativa</b>	Incrementar la eficiencia operativa en un 20 %	(proyectos atendidos dentro del plazo/ proyectos totales) *100	Mensual	
<b>Atención de reclamos</b>	Mejorar en un 15% la atención de reclamos	(Reclamos atendidos/ total de reclamos) *100	Mensual	

Tabla 18. Formato de seguimiento de indicadores del proceso de coordinación de proyectos. Elaboración propia.

#### Etapa 4: Actuar

##### Plan de acción

Ante los resultados obtenidos, y satisfaciendo el PHVA, se requiere un plan de acción para la mejora continua y la toma de decisiones. Dicho esto, este plan de acción contempla las acciones, el responsable, el plazo y los recursos a considerar para ejecutarlo con éxito.

		PLAN DE ACCIÓN		CODIGO: GAPSA-PA-24	
Definición	Acciones a Tomar	Responsable	Plazo	Recursos Necesarios	
<b>Estandarización Procedimientos</b>	Identificar y documentar los procedimientos internos del área de operaciones	Coordinador de Proyectos y asistente de operaciones	1 mes	Documentación DDP-GAPSA-024	
<b>Monitoreo Feedback Continuo</b>	y Implementar un sistema de monitoreo y feedback continuo para los asesores.	Coordinador de Proyectos y asistente de operaciones	1 mes	Formato de monitoreo GAPSA-FMP-024	
<b>Mejora Comunicación Interna</b>	de Establecer y monitorear el cumplimiento de políticas en los canales de comunicación entre los asesores, coordinador y cliente.	Coordinador de Proyectos	1 mes	Plataformas de comunicación y formato de monitoreo GAPSA-FMP-024	
<b>Seguimiento Indicadores</b>	de Implementar un sistema para el seguimiento regular de los indicadores de desempeño.	Coordinador de Proyectos y asistente de operaciones	1 mes	Formatos de monitoreo GAPSA-FMP-024	

*Tabla 19. Formato de plan de acción-propuesta.*

En tal sentido, se tiene un plan que conlleva a una estandarización de los procesos en las operaciones del área de investigación, acorde a la gestión por procesos y cumplimiento del requisito de mejora continua.

### **Implementar prueba de Gestión por Procesos**

Luego de una reunión con el Coordinador de proyectos y el gerente general de Grupo Ases Perú SA, donde se les mostro el presente informe detallado y explicando la necesidad de realizar una prueba piloto de acuerdo al plan de acción **GAPSA-PA-24**, se dio el visto bueno para implementar los Formatos de monitoreo a la vez que se apoyaba en las actividades al coordinar de proyectos, persona la cual trabajara supervisando la ejecución de los proyectos. Así mismo producto de esta reunión se llegó a la conclusión del monitoreo a los asesores es indispensable por lo que los formatos mostrados serán prueba crucial para garantizar la eficiencia de estos y maximizar sus operaciones.

#### **✓ Formato de Monitoreo y Feedback Continuo**

El formato de monitoreo se tuvo en cuenta dar un seguimiento más cercano al asesor puesto que estos trabajan de manera remota, se consideró en consenso con el coordinador de proyectos tener en cuenta aspectos como planificación de su día, redacción de secciones, interacción con el coordinador y el cliente, revisión y correcciones, entre otros aspectos aunados a una evaluación de sugerencias de su parte para mejorar, necesidades o requerimientos, calificación de gestión del tiempo, así como su nivel de motivación y comentarios del supervisor. A continuación, se muestra un ejemplo de la aplicación de este formato teniendo en cuenta que este monitoreo se realizará de forma semanal.

 <b>MONITOREO Y FEEDBACK CONTINUO ASESORES</b>												<b>AREA CODIGO</b> <b>VERSIÓN</b>		<b>GENERAL</b> <b>GAPSA-MECA-01</b> <b>V1-JUN2024</b>		
ID del Ases *	Nombre del Asesor *	Fecha *	Proyecto/Informe de Tesis *	Actividad *	Realizada (S/N) *	Comentarios *	Logros del Día *	Problemas e Inconvenientes *	Sugerencias para Mejora *	Necesidades y Apoyos Requeridos *	Tiempo gestionado eficientemente (S/N) *	Tiempo de trabajo *	Satisfacción con los logros (S/N) *	Nivel de motivación (1-5) *	SUPERVISIÓN *	Comentarios del supervisor *
2	LUIS	4/06/2024	person adm	Planificación del Día	Si	mejoras y revisión	identificar las mejoras y corregirlas	NINGUNO	mas organizacion	ingresar en cronograma al día de los clientes	Si	Si	Si	5	Coordinador y asistente	ingreso y cumple con loesperado en el día
2	LUIS	4/06/2024	person adm	Revisar y priorizar tareas	Si	mejoras y revisión	identificar las mejoras y corregirlas	NINGUNO	indicaciones en los grupos		Si	Si	Si	5	Coordinador y asistente	ingreso y cumple con loesperado en el día
2	LUIS	4/06/2024	person adm	Establecer metas y objetivos	Si	mejoras y revisión	identificar las mejoras y corregirlas	NINGUNO	documentos de los clientes		Si	Si	Si	5	Coordinador y asistente	ingreso y cumple con loesperado en el día
2	LUIS	4/06/2024	person adm	Redacción de secciones	Si	mejoras y revisión	identificar las mejoras y corregirlas	NINGUNO	envio de documentos		Si	Si	Si	5	Coordinador y asistente	ingreso y cumple con loesperado en el día
2	LUIS	4/06/2024	person adm	Revisión y edición	Si	mejoras y revisión	identificar las mejoras y corregirlas	NINGUNO			Si	Si	Si	5	Coordinador y asistente	ingreso y cumple con loesperado en el día
2	LUIS	4/06/2024	person adm	Auto-revisión	Si	mejoras y revisión	identificar las mejoras y corregirlas	NINGUNO			Si	Si	Si	5	Coordinador y asistente	ingreso y cumple con loesperado en el día
2	LUIS	4/06/2024	person adm	Incorporar correcciones	Si	mejoras y revisión	identificar las mejoras y corregirlas	NINGUNO			Si	Si	Si	5	Coordinador y asistente	ingreso y cumple con loesperado en el día
2	LUIS	4/06/2024	person adm	Interacción con Coordinador	Si	mejoras y revisión	identificar las mejoras y corregirlas	NINGUNO			Si	Si	Si	5	Coordinador y asistente	ingreso y cumple con loesperado en el día
2	LUIS	4/06/2024	person adm	Comunicación con el cliente	Si	Logré completar el análisis	identificar las mejoras y corregirlas				Si	Si	Si	5	Coordinador y asistente	ingreso y cumple con loesperado en el día

Figura 20. Aplicación de Formato de monitoreo y Feedback continuo de Asesores.

✓ **Formato de seguimiento de indicadores:**

Para este apartado se consideró un formato denominado Formato de Monitoreo de Proyectos **FMP**, el cual se adaptó a las necesidades de monitoreo que requiere el coordinador de proyectos, Teniendo en cuenta aspectos como la categoría, el asesor, cliente, asunto de interés que se detectó en la supervisión, observaciones adicionales y el estado del proyecto, ello se encuentra enlazado a la fecha de supervisión y semana, así mismo a manera de hacerlo más visual para el supervisión se añadió un tablero que muestra cuantos proyectos se encuentran realizados, pendientes, y para supervisar respectivamente junto a un conteo del total de proyectos supervisados, además este tablero permite evaluar la eficiencia ya sea de forma global, o de forma parcial por categoría, o por asesor y por fecha y semana lo cual es muy útil para la medición de

indicadores en esta área.

Asi mismo como parte de un sistema de gestión por procesos es indispensable contar con un formato de registro de no conformidades, es por ello que se consideró el siguiente formato que cuenta con ítems orientados a garantizar la satisfacción del cliente y resolución de las no conformidades (reclamos), contando con aspectos como tipificación del reclamo, descargo del cliente, responsable de la atención, fecha que se atendió, tiempo de atención, estado, solución propuesta (Acciones a tomar) y observaciones adicionales.

MES	EFICIENCIA OPERATIVA	RESPONSABLE				FORMATO DE MONITOREO DE PROYECTOS		AREA RESPONSABLE	INVESTIGACIÓN	
MAYO	76%	COORDINADOR DE PROYECTOS						CODIGO: GAPSA-FMP-024	VERSIÓN: V1-JUN2024	
SEMANA	2	TOTAL REALIZADOS		TOTAL PENDIENTES		TOTAL SUPERVISAR		TOTAL PROYECTOS		
		54		17		0		71		
FECHA SUPERVISIÓN	SEMANA DE SUPERVISIÓN	ITEM	CATEGORIA	ASESOR	FECHA CREACIÓN GRUPO	FECHA DE ASIGNACIÓN	CLIENTE	ASUNTO	OBSERVACIÓN	ESTADO
11/06/2024	2	1	ING. CIVIL	PAVEL	4-Jun	4-Jun	JESUS ROIAS	rev. Observaciones (corregir justificación)	quedo en corregir para hoy en la noche	REALIZADO
11/06/2024	2	2	ciencias contables y financiera	EVELYN SONO	21-Mar	21-Mar	ANTHONY MEJIA	incóveniente con los instrumentos (revisar coherencia)	no se quedo en nada aun (supervisar)	REALIZADO
11/06/2024	2	3	PSICOLOGIA	MARIANA PORTURAS			YANELLY	Consulta por el trabajo creaciones en redacción espera entrega hoy lunes y explicación con diapositivas	el asesor no interactua desde el día sábado	REALIZADO
11/06/2024	2	4	PSICOLOGIA	MARIANA			CLAUDIA CHICANA	quedaron reunion para el martes a las 9am asesoría	interactuó	REALIZADO
11/06/2024	2	5	PSICOLOGIA	MARIANA			CLAUDIA CHICANA	Buenas tardes, aun la universidad no da la aprobación, según el pago formal debemos esperar también para que abran nuevo grupo para las asesorías que tb pide la universidad.	aun no interactua el asesor	REALIZADO
11/06/2024	2	6	PSICOLOGIA	MARIANA			CLAUDIA CHICANA	Buenas tardes, aun la universidad no da la aprobación, según el pago formal debemos esperar también para que abran nuevo grupo para las asesorías que tb pide la universidad.	aun no interactua el asesor	REALIZADO
11/06/2024	2	7	DERECHO	JOSUQUIN UGAZ			JENNIFER FERNANDEZ	PEIDIENTE ENVIO DE DOCUMENTO	ASESOR YA ENVIO DOCUMENTO	REALIZADO
11/06/2024	2	8	ADMINISTRACION	LUIS SANCHEZ			ANGULO GUSTAVO	REVISION DE FORMULARIO	SUPERVISAR	REALIZADO
11/06/2024	2	9	MECANICA	ENRIQUE RAMIREZ			NILSON ABARCA	A LA ESPERA DE APROBACION TESIS	aun no interactua el asesor	REALIZADO
11/06/2024	2	10	DERECHO	FANNY			BRUNO PIGHI	ESPERA DE CORRECCIONES	ASESOR NO INTERCTUA YA SE LE ESCRIBIO AL ASESOR	REALIZADO
11/06/2024	2	11	MECANICA	NILSON ABARCA			JHON	REGLAMENTOS ENVIADOS	ASESOR NO INTERCTUA	REALIZADO
11/06/2024	2	12	ING. CIVIL	PAVEL	1-Abr	3-Jun	SEGUNDO Y RICARDO	PRESENTACION DE PROYECTO VIERNES se enviaron formator de redacción	el asesor aun ni interactua	REALIZADO
11/06/2024	2	13	AMBIENTAL	PAVEL			ELMER ISRAEL	espera de proyecto de tesis en espera de avances y respuesta del asesor desde el 22.05	no interactua ni envio avance	REALIZADO
11/06/2024	2	14	AGRICOLA	PAVEL			DARWIN ROGER	AUN NO ENVIA AVANCE, AGENDO REUNION PARA EL DIA JUEVES	no interactua ni envio avance	REALIZADO
11/06/2024	2	15	AGRICOLA	PAVEL	31-May	31-May	VICTOR SANTA MARIA	LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES PEDIENTE DESDE EL JUEVES	aun no interactua el asesor	REALIZADO
11/06/2024	2	16	AGRICOLA	PAVEL	31-May	31-May	VICTOR SANTA MARIA	ENVIO DOCUMENTOS EL CLIENTE PERO NO HA INTERACTUADO EL	aun no interactua el asesor	REALIZADO

Figura 22. Formato de monitoreo de proyectos mes de junio.

MES	EFICIENCIA OPERATIVA	RESPONSABLE				FORMATO DE MONITOREO DE PROYECTOS		AREA RESPONSABLE	INVESTIGACIÓN	
MAYO	86%	COORDINADOR DE PROYECTOS						CODIGO: GAPSA-FMP-024	VERSIÓN: V1-JUN2024	
SEMANA	2	TOTAL REALIZADOS		TOTAL PENDIENTES		TOTAL SUPERVISAR		TOTAL PROYECTOS		
		10		18		16		44		
FECHA SUPERVISIÓN	SEMANA DE SUPERVISIÓN	ITEM	CATEGORIA	ASESOR	FECHA CREACIÓN GRUPO	FECHA DE ASIGNACIÓN	CLIENTE	ASUNTO	OBSERVACIÓN	ESTADO
11/06/2024	2	1	ING. CIVIL	PAVEL	4-Jun	4-Jun	JESUS ROIAS	rev. Observaciones (corregir justificación)	quedo en corregir para hoy en la noche	PENDIENTE
11/06/2024	2	2	ciencias contables y financiera	EVELYN SONO	21-Mar	21-Mar	ANTHONY MEJIA	incóveniente con los instrumentos (revisar coherencia)	no se quedo en nada aun (supervisar)	PENDIENTE
11/06/2024	2	3	PSICOLOGIA	MARIANA PORTURAS			YANELLY	Consulta por el trabajo creaciones en redacción espera entrega hoy lunes y explicación con	el asesor no interactua desde el día sábado	SUPERVISAR
11/06/2024	2	4	PSICOLOGIA	MARIANA PORTURAS			CLAUDIA CHICANA	quedaron reunion para el martes a las 9am asesoría	interactuó	SUPERVISAR
11/06/2024	2	5	PSICOLOGIA	MARIANA			ALEXANDRA PEREZ	Buenas tardes, aun la universidad no da la aprobación, según el pago formal debemos esperar también para que abran nuevo grupo para las asesorías que tb pide la universidad.	aun no interactua el asesor	PENDIENTE
11/06/2024	2	6	ADMINISTRACION	JOSUQUIN UGAZ			MARIANA ALE	TESIS APROBADA	interactuó	SUPERVISAR
11/06/2024	2	7	DERECHO	JOSUQUIN UGAZ			JENNIFER FERNANDEZ	PEIDIENTE ENVIO DE DOCUMENTO	ASESOR YA ENVIO DOCUMENTO	PENDIENTE
11/06/2024	2	8	ADMINISTRACION	LUIS SANCHEZ			ANGULO GUSTAVO	REVISION DE FORMULARIO	SUPERVISAR	PENDIENTE
11/06/2024	2	9	MECANICA	ENRIQUE RAMIREZ			NILSON ABARCA	A LA ESPERA DE APROBACION TESIS	aun no interactua el asesor	SUPERVISAR
11/06/2024	2	10	DERECHO	FANNY			BRUNO PIGHI	ESPERA DE CORRECCIONES	ASESOR NO INTERCTUA YA SE LE ESCRIBIO AL ASESOR	PENDIENTE
11/06/2024	2	11	MECANICA	NILSON ABARCA			JHON	REGLAMENTOS ENVIADOS	ASESOR NO INTERCTUA	PENDIENTE
11/06/2024	2	12	ING. CIVIL	PAVEL	1-Abr	3-Jun	SEGUNDO Y RICARDO	PRESENTACION DE PROYECTO VIERNES se enviaron formator de redacción	el asesor aun ni interactua	PENDIENTE
11/06/2024	2	13	AMBIENTAL	PAVEL			ELMER ISRAEL	espera de proyecto de tesis en espera de avances y respuesta del asesor desde el 22.05	no interactua ni envio avance	PENDIENTE
11/06/2024	2	14	AGRICOLA	PAVEL			DARWIN ROGER	AUN NO ENVIA AVANCE, AGENDO REUNION PARA EL DIA JUEVES	no interactua ni envio avance	PENDIENTE
11/06/2024	2	15	AGRICOLA	PAVEL	31-May	31-May	VICTOR SANTA MARIA	LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES PEDIENTE DESDE EL JUEVES	aun no interactua el asesor	PENDIENTE
11/06/2024	2	16	AGRICOLA	PAVEL	31-May	31-May	VICTOR SANTA MARIA	ENVIO DOCUMENTOS EL CLIENTE PERO NO HA INTERACTUADO EL ASESOR DESDE EL 31	aun no interactua el asesor	PENDIENTE
11/06/2024	2	17	ING. CIVIL	PAVEL	19-Abr	21-May	OLENNA ZULY	PEIDIENTE ENVIO DE INFORME DE INVESTIGACION DESDE EL 01 COMENZO	No interactua desde entonces	PENDIENTE
11/06/2024	2	18	ING. CIVIL	PAVEL	4-Jun	4-Jun	ERSON	RESUMEN DE REUNION DIA JUEVES	interactuó	REALIZADO
11/06/2024	2	19	MECANICA	EVELYN SONO	6-Oct	10-Jun	ESTYBAN SAND	Historial del cliente de reunion para ver la situación del proyecto	no interactua para coordinar la reunion	SUPERVISAR
11/06/2024	2	20	ADMINISTRACION	EVELYN SONO	2-May	6-May	OSER Y BARRO	cliente envia datos para publicación de muestra	no interactua desde ayer	PENDIENTE
11/06/2024	2	21	CONTABILIDAD	EVELYN SONO	24-Abr	24-Abr	EVER	REVISO AVANCE CONTROL INTERNO Y RENTABILIDAD	No interactua desde el sábado con el cliente	REALIZADO
11/06/2024	2	22	CONTABILIDAD	EVELYN SONO	24-Abr	24-Abr	RICARDO Y MARLEO	ENVIO AVANCE EL SABADO	Entorreno sin observaciones aun.	REALIZADO

Figura 21. Formato de monitoreo de proyectos FMP mes de mayo.

REGISTRO DE NO CONFORMIDADES DEL CLIENTE (NCC)										AREA CODIGO		GENERAL GAFSA-RNCC-01	
										VERSIÓN		VI-JUN2024	
Fecha	Cliente	Tipo de Reclamo	Descripción del Reclamo	Forma del Reclamo (Virtual/Presencial)	Responsable de Atención	Fecha y hora de Recibo del Reclamo	Fecha y hora de Solución	de Atención (Min)	Reclamo atendido (programa)	Solución Propuesta	Observaciones/Documentos		
17/06/2024	Juan Pérez	Asignación de asesor	Falta de asignación de asesor de especialidad de dentro	Presencial	Coordinador de proyectos	17/06/2024 16:40	17/06/2024 16:57	36	Resuelta	Asignación inmediata	asignar asesor de especialidad con prontitud		
17/06/2024	Ana López	Error en el tipo de contrato	Convenio incorrecto en el contrato	Presencial	Coordinador de proyectos	17/06/2024 16:03	17/06/2024 16:16	11	Resuelta	Concesión del contrato	Actividades para acompañamiento		
18/06/2024	Leidy Sánchez	Solicitud de atención	Solicitud de levantamiento de observaciones	Presencial	Asistente de operaciones	18/06/2024 17:03	18/06/2024 17:20	17	Resuelta	Asignación de asesor y levantamiento de observaciones	Continuar con trabajo si procede en cuanto se pueda. Ver detalle en FORMATO DE REGISTRO DE NO CONFORMIDADES HOJA N° 01		
18/06/2024	Daniela Pochini	Levantamiento de observaciones	Solicitud de devolución del dinero de acuerdo a la resolución del contrato	Presencial	Asistente de operaciones	18/06/2024 17:03	18/06/2024 17:20	20	Resuelta	Levantamiento de observaciones más sigla	monitorear el avance del asesor. Ver detalle en FORMATO DE REGISTRO DE NO CONFORMIDADES HOJA N° 02		
18/06/2024	Maria Cariboa	Disolución de contrato	Solicitud de devolución del dinero de acuerdo a la resolución del contrato	Presencial	Asistente de operaciones	18/06/2024 15:03	18/06/2024 15:20	20	Resuelta	Revisión de información de pago e incumplimiento del contrato con tesora	monitorear el avance de la verificación de información. Ver detalle en FORMATO DE REGISTRO DE NO CONFORMIDADES HOJA N° 02		
20/06/2024	ELVA KIMACCO QUIZCO	Disolución de contrato	dinero Por incumplimiento del contrato por parte de la empresa	Presencial	operaciones y coordinador de proyectos	20/06/2024 16:03	20/06/2024 16:25	22	Pendiente	revisión de información del correo y verificación del día 19/06	respuesta para el día martes 25 como máximo. Ver detalle en FORMATO DE REGISTRO DE NO CONFORMIDADES HOJA N° 04		
24/06/2024	Luis Ugalde VILLAR	Levantamiento de observaciones	levantar observaciones realizadas en último informe	Presencial	operaciones y coordinador de proyectos	24/06/2024 16:03	24/06/2024 16:25	60	Pendiente	levantamiento de observaciones en una semana solo de estructura	respuesta para el día martes 25 como máximo. Ver detalle en FORMATO DE REGISTRO DE NO CONFORMIDADES HOJA N° 05		
25/06/2024	HELENA HEREDIA	Levantamiento de observaciones	sin atención y sin asesor	Presencial	operaciones y coordinador de proyectos	25/06/2024 16:03	25/06/2024 16:25	20	Resuelta	levantamiento de observaciones en una semana solo de estructura	respuesta para el día martes 25 como máximo. Ver detalle en FORMATO DE REGISTRO DE NO CONFORMIDADES HOJA N° 06		
25/06/2024	HENRIFF PABLO	Levantamiento de observaciones	queja por falta de atención levantamiento de observaciones	Presencial	operaciones y coordinador de proyectos	25/06/2024 16:03	25/06/2024 16:25	10	Resuelta	levantamiento de observaciones en una semana solo de estructura	respuesta para el día martes 25 como máximo. Ver detalle en FORMATO DE REGISTRO DE NO CONFORMIDADES HOJA N° 07		
25/06/2024	ALDI FLORES	Levantamiento de observaciones	falta los detalles de sustentación población y muestra	Presencial	operaciones y coordinador de proyectos	27/06/2024 16:03	27/06/2024 16:25	30	Resuelta	levantamiento de observaciones en una semana solo de estructura	respuesta para el día martes 25 como máximo. Ver detalle en FORMATO DE REGISTRO DE NO CONFORMIDADES HOJA N° 08		
26/06/2024	RENATO	Asignación de asesor	no tiene asesor	Presencial	operaciones y coordinador de proyectos	26/06/2024 16:03	26/06/2024 16:25	35	Resuelta	levantamiento de observaciones en una semana solo de estructura	respuesta para el día martes 25 como máximo. Ver detalle en FORMATO DE REGISTRO DE NO CONFORMIDADES HOJA N° 09		
27/06/2024	KATTY ARCE	Levantamiento de observaciones	pedir levantar observaciones urgentes	Presencial	operaciones y coordinador de proyectos	28/06/2024 16:03	28/06/2024 16:25	30	Resuelta	levantamiento de observaciones en una semana solo de estructura	respuesta para el día martes 25 como máximo. Ver detalle en FORMATO DE REGISTRO DE NO CONFORMIDADES HOJA N° 10		
27/06/2024	JOSE V DAVID	Levantamiento de observaciones	realizadas en el último informe	Presencial	operaciones y coordinador de proyectos	28/06/2024 16:03	28/06/2024 16:25	15	Resuelta	levantamiento de observaciones en una semana solo de estructura	respuesta para el día martes 25 como máximo. Ver detalle en FORMATO DE REGISTRO DE NO CONFORMIDADES HOJA N° 11		
28/06/2024	RAFAEL NICOLLE Y	Levantamiento de observaciones	levantar observaciones realizadas en el último informe	Presencial	operaciones y coordinador de proyectos	30/06/2024 16:03	30/06/2024 16:25	50	Resuelta	levantamiento de observaciones en una semana solo de estructura	respuesta para el día martes 25 como máximo. Ver detalle en FORMATO DE REGISTRO DE NO CONFORMIDADES HOJA N° 12		
28/06/2024	ALLISON	Sin atención	luego de eso no hay interacción	Presencial	operaciones y coordinador de proyectos	29/07/2024 16:03	29/07/2024 16:25	30	Resuelta	levantamiento de observaciones en una semana solo de estructura	respuesta para el día martes 25 como máximo. Ver detalle en FORMATO DE REGISTRO DE NO CONFORMIDADES HOJA N° 13		

Figura 23. Formato de registro de no conformidades del cliente RNCC

## Indicadores pre test de atención al cliente

Tabla 20. Porcentaje clientes atendidos 2024

Indicador	Mes	Análisis 2024	
	Mayo	Cantidad	Cálculo
Porcentaje de clientes atendidos	N° Clientes atendidos	46	80.70%
	N° Total de solicitudes de clientes	57	
	<b>Junio</b>	Cantidad	Cálculo
	N° Clientes atendidos	77	86.52%
N° Total de solicitudes de clientes	89		

Tabla 21. Tasa de cierre de ventas 2024

Indicador	Mes	Análisis 2024	
	Mayo	Cantidad	Cálculo
Tasa de cierre de ventas	N° Servicios contratados	44	77.19%
	N° Total de solicitudes de clientes	57	
	<b>Junio</b>	Cantidad	Cálculo
	N° Servicios contratados	71	79.78%
N° Total de solicitudes de clientes	89		

Tabla 22. Satisfacción del cliente 2024

Indicador	Mes	Análisis 2024	
	Mayo	Cantidad	Cálculo
Satisfacción del cliente	N° Clientes satisfechos	23	52.27%
	N° Clientes atendidos	44	
	<b>Junio</b>	Cantidad	Cálculo
	N° Clientes satisfechos	54	76.06%
N° Clientes atendidos	71		

### 3.1.4. Situación propuesta de la variable- Post aplicación

Hasta esta semana se ha realizado y aplicado los formatos de monitoreo de proyectos GAPSA-FMP-024 adaptado a las necesidades de medir los indicadores del formato verificar GAPSA-IPCP-24, para junio hasta el momento de los proyectos pendientes realizando el seguimiento y monitoreo, aunado a las políticas de los canales de comunicación recalçadas a los asesores. Hasta la fecha del presente informe, se tienen el siguiente reporte.

Tabla 23. Indicador de eficiencia operativa

MES	Proyectos atendidos dentro del plazo	Proyectos totales	Eficiencia operativa
MAYO	23	44	52%
JUNIO	54	71	76%

Tal como se observa mediante la supervisión correcta de los asesores y monitoreo constante de cada proyecto se logró que en el mes de mayo cuando se inició la aplicación de la gestión por procesos se tenga una eficiencia de 52% no obstante conforme se extendió la implementación de la gestión por procesos para el mes de junio se llegó hasta un 76% lo cual es de acuerdo con la meta proyectada más del 20% de incremento en este indicador, resultando favorable el seguimiento continuo mediante los formatos de monitoreo propuestos, es decir la diferencia significativa consta de 24%. Este cambio es esperado pues en el análisis pre implementación se mostraba indicios de una baja en la eficiencia pues paso de tener un 71% en el mes de marzo a tener en el mes de abril un 61%, lo cual quería decir que se debía intervenir para frenar este descenso de la eficiencia operativa con la entrega de proyectos a tiempo.

Además, en cuanto al porcentaje de entregas tardías se puede notar que solo se tiene un porcentaje basado en el número de proyectos pendientes sobre el total de

proyectos, resultado de ello se tiene lo siguiente:

*Tabla 24. Indicador de entregas tardías post implementación*

<b>MES</b>	<b>Proyectos entregados fuera de plazo</b>	<b>total de proyectos</b>	<b>Porcentaje de entregas tardías</b>
MAYO	21	44	<b>48%</b>
JUNIO	17	71	<b>24%</b>

Como se observa en la tabla 17. El porcentaje de entregas tardías en el mes inicial de la implementación fue de 48% si embargo para el mes de junio presentó un descenso al 24% lo cual nos deja un panorama de una mejora notable luego de una correcta aplicación del plan de acción haciendo una diferencia de disminución del porcentaje de entregas tardías pues aunque el número de proyectos es mayor en junio con 71 proyectos y en mayo solamente de 44 proyectos totales se pudo reducir el porcentaje de entregas tardías cumpliendo las expectativas de lo planificado en la meta de este indicador que de mejorar en 20% el porcentaje de entregas tardías, pues aunque en el análisis pre implementación se vio que en el mes de marzo se tenía un equivalente a 43% y en el mes de abril un equivalente al 39%, es notable la mejora en los proyectos que se entregaron fuera de plazo pues pasaron de 21 proyectos con retraso a 17 proyectos aun cuando el total de proyectos era superior en el mes de junio con 71 en comparación a mayo con 44.

*Tabla 25. Indicador de atención de reclamos post implementación.*

<b>MES</b>	<b>No conformidades atendidas</b>	<b>No conformidades totales</b>	<b>Eficiencia de atención de proyectos</b>
MAYO	12	18	<b>67%</b>
JUNIO	11	15	<b>73%</b>

Como se observa en la tabla 18, la atención de reclamos (no conformidades) post implementación se incrementó de forma exponencial pues pasó de tener en el mes de mayo un equivalente a 67% con 18 reclamos recibidos en total de los cuales se atendieron solo 12. No obstante para junio se puede observar una mejora notable de 67% con la disminución de reclamos totales a 15 y una atención de estos de 11, que

deja un panorama de mejora constante en el tiempo si se continua con la implementación. Estos resultados se comparan frente a los pre implementación que fueron para el mes de marzo de 57% y abril de 58% respectivamente, la diferencia es notable y coherente con esta metodología enfocada en la constante mejora.

Al término del presente trabajo con las semanas de monitoreo incluidas en el mes de junio se pudo realizar algunos ajustes a los formatos e inclusión de otros, sin embargo, durante este periodo se pudo notar que es necesaria la inclusión de un personal adicional para realizar este monitoreo y seguimiento constante de los proyectos y su correcta ejecución, pues esto corrobora lo mencionado por el coordinador de proyectos y una de las causas de sobrecarga de actividades en su puesto.

Así mismo durante el periodo de monitoreo se consideró que era necesario abordar la atención de reclamos de forma presencial mediante un formato de registro de no conformidades del cliente en donde se constate la información por escrito del descargo del cliente y de la acción tomada por la persona responsable para solucionar dicha situación, en tal sentido este formato se basó en un modelo del Decreto Supremo N° 042-2011-PCM el cual se detalla a continuación.

GRUPO ASES PERU SA	FORMATO DE REGISTRO DE NO CONFORMIDADES DEL CLIENTE			HOJA DE RECLAMACIÓN N°01; 2024
	CONFORME A DECRETO SUPREMO N° 042-2011-PCM			
	REGISTRO DE RECLAMACIONES (NO CONFORMIDADES)			
	FECHA	DIA	MES	
	18	06	2024	
<b>AS-TESIS ASESORIA DE TESIS PERU</b>				
Calle Lora y Cordero 610, Chiclayo 14001				
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL USUARIO</b>				
NOMBRES	Leisly mayury			
APELLIDOS	SALVADOR GUEVARA			
DOMICILIO	LAMBAYEQUE CALLE SICUANI			
DNI	709777439	TELÉFONO:		930556651
E-MAIL				
<b>2. IDENTIFICACIÓN DE LA ATENCIÓN BRINDADA (NO CONFORMIDAD)</b>				
Descripción:				
<p>Se envió proyecto de investigación y lo observaron el jurado escribió al grupo hace 3 semanas, le reportaron que lo había a revisar, lo dejaron en visto y no se dio solución, <b>solicitud de levantamiento de observaciones</b>, lo subió el 3 de mayo, luego corrieron 20 hábiles y luego de eso 3 semanas. No obtuvo respuesta alguna de parte de la empresa solo de la asesora.</p> <p>En cuanto a las observaciones, se hizo una sugerencia sobre el instrumento, La fecha la asesora 18 mayo a la 1:46 pm, El cliente le envió sugerencias del instrumento porque según su criterio se podía mejor, Pero la asesora respondió que no estaba en horario laboral, Se diseñó el instrumento lo creo la asesora, y adaptó la ficha de aplicación para darle solución y avanzar</p>				
<b>3. ACCIONES ADOPTADAS POR LA ENTIDAD</b>				
Detalle (solución propuesta):				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cuanto al título se va a mantener lo esencial para que no afecte el trabajo general y se respete la coherencia e ilación,</li> <li>• Se asignó un nuevo asesor para que continúe con el proyecto y el levantamiento de observaciones, El nuevo asesor es Luis Sánchez</li> <li>• Técnica inconveniente,</li> <li>• Si se cambia involucra el cambio de mayor parte del documento, Desarrollar se va a cambiar por fortalecer.</li> <li>• Disponible cliente en horario de lunes a viernes a partir de 4:00 pm y sábados todo el día</li> <li>• En la noche se va a dar respuesta Acerca de la validación del levantamiento de observaciones y costos</li> </ul>				

Figura 24. hoja registro de no conformidades del cliente.

### 3.1.5. Análisis costo beneficio (B/C):

Teniendo en cuenta además recursos de infraestructura como mobiliario, computadora y útiles de escritorio, se puede realizar el análisis de los costos, pero como estos recursos ya cuenta la empresa no lo tomaremos en cuenta y solo se tendrá en cuenta el pago mensual de pasajes a 02 investigadores para la aplicación de esta metodología de gestión por procesos, además se tomó en cuenta costos de capacitaciones y entre otros gastos surgidos en la investigación.

Tabla 26. Costos de la implementación de GPP

ITEMS	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	COSTO TOTAL
PASAJES	S/ 8.00	58	S/ 464.00
PAPELERIA	S/ 5.00	1	S/ 5.00
PLUMONES	S/ 5.50	1	S/ 5.50
BORRADOR	S/ 6.00	1	S/ 6.00
LAPICEROS	S/ 1.00	3	S/ 3.00
FOLDER MANILA	S/ 0.50	2	S/ 1.00
OTROS GASTOS	S/ 10.00	1	S/ 10.00
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>			<b>S/ 494.50</b>

En la tabla 19, se observa que de los costos por pasajes el de mayor inversión que se involucró para la implementación de la gestión por procesos, haciendo un total de 464 soles en costos por la implementación de la gestión por procesos en el área de operaciones, lo cual aunado a los demás costos como compra de plumones, borrador, lapiceros, entre otros hacen un total de 494.50 soles.

Para el beneficio se tendrá en cuenta el total de proyectos entregados y atendidos y los ingresos que se obtuvo por cada uno de estos servicios. Teniendo como dato que por proyectos se cobra entre 1400 y 1800 dependiendo del servicio contratado, de acuerdo con la información brindada por la administración se pudo calcular lo siguiente:

Tabla 27. beneficios por incremento de eficiencia operativa

<b>BENEFICIOS POR INCREMENTO DE LA EFICIENCIA OPERATIVA</b>				
<b>CATEGORÍA</b>	<b>N° PROYECTOS</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>	
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	6	S/ 1,400.00	S/ 8,400.00	
<b>INGENIERÍA</b>	9	S/ 1,500.00	S/ 13,500.00	
<b>CONTABILIDAD</b>	5	S/ 870.00	S/ 4,350.00	
<b>NEGOCIOS INTERNACIONALES</b>	3	S/ 950.00	S/ 2,850.00	
<b>CIENCIAS DE LA SALUD</b>	4	S/ 1,500.00	S/ 6,000.00	
<b>TOTALES</b>	<b>27</b>	<b>S/ 6,220.00</b>	<b>S/ 35,100.00</b>	

En la tabla 20, se observa que los beneficios obtenidos por el incremento de la eficiencia operativa referente al área de operaciones representan 27 proyectos adicionales a los que se tenía al inicio de la implementación los cuales eran 44 proyectos, siendo que la eficiencia aumento en la atención de proyectos y entregas aun con 71 proyectos a cargo la mejora es notoria, obteniendo un beneficio de 35,100 soles entre proyectos de administración ingeniería, contabilidad, ciencias de la salud entre otros.

No obstante, este no es el beneficio real pues para obtener cuan beneficioso ha resultado ser la implementación de la gestión por procesos en el área de operaciones debemos tener en cuenta cuanto disminuyó la entrega de proyectos tardía pues este era el mayor problema que presentaba esta área, en tal sentido considerando que la mejora en el cumplimiento de la entrega de proyectos fue de un 21.3% los cálculos muestran lo siguiente:

Tabla 28. Beneficio real de la gestión por procesos.

INCREMENTO DE EFICIENCIA OPERATIVA	BENEFICIOS INCREMENTO EFICIENCIA OPERATIVA	POR DE	INCREMENTO DE EFICIENCIA DE ENTREGAS TARDIAS	BENEFICIO TOTAL (BT)
24%	S/ 8,424.00		23.1%	S/ 1,945.94

En la tabla16, se observa que el beneficio real de la implementación de la gestión por procesos es de 1945.94 soles, y este es resultado de los beneficios por el incremento de la eficiencia operativa (8424 soles) y la mejora del porcentaje de entregas tardías que es de 23.1% lo que representa a los 4 proyectos que se redujeron las entregas tardías.

Tabla 29. Beneficio costo de la implementación de gestión por procesos.

B/C DE LA IMPLEMENTACIÓN	
BENEFICIO TOTAL (BT)	S/ 1,945.94
COSTO TOTAL(CT)	S/ 494.50
<b>B/C</b>	<b>3.94</b>

En la tabla 22. Se puede observar que el análisis beneficio costo de la implementación de la gestión por procesos en el área de operaciones presenta resultados positivos que se representan por un B/C de 3.94, lo que quiere decir que por cada sol invertido se obtiene un retorno de 2.94 como beneficio, demostrando así que la implementación es altamente rentable, dado que los beneficios obtenidos son significativamente mayores que los costos incurridos.

### **3.2. Discusión**

En el estudio realizado en Ecuador [11], en la empresa D&M Construcciones, el objetivo principal fue determinar la incidencia de la gestión de procesos en la eficiente ejecución de proyectos en la empresa D&M Construcciones. Los resultados numéricos revelaron una correlación del 33% entre la gestión de procesos y la eficiente ejecución de proyectos, destacando indicadores clave como el 67% en valor planificado y una variación de costes de -10300 dólares. La conclusión del estudio resaltó la importancia de optimizar operaciones a través de la estandarización de actividades y la asignación efectiva de recursos. Estos hallazgos son consistentes con los resultados del presente estudio, que también muestran incremento en la eficiencia después de la implementación de la gestión por procesos teniendo un incremento del 24% en la eficiencia operativa y además mejorando el indicador de entregas tardías que pasó de tener 48% a 24% significando la disminución de la mitad y obteniendo un valor B/C de 3.94.

En el estudio realizado también en Ecuador [12] en la Distribuidora PAMOGA S.A., el objetivo fue analizar la gestión de procesos operativos y su impacto en la satisfacción de los clientes. Los resultados mostraron que el 63.9% de los empleados consideraron la gestión operativa como "Muy Buena", mientras que el 41.3% de los clientes creían que la empresa cumplía con todas las dimensiones de satisfacción del cliente. Se concluyó que la implementación de la gestión de procesos influyó positivamente en el rendimiento de los proyectos y la satisfacción del cliente, Estos

resultados se alinean con los hallazgos del presente estudio, que también demuestran que después de la implementación, la empresa tuvo un incremento en la satisfacción del cliente, de 56% a 76% haciendo notable la orientación al cliente de la metodología aplicada.

En la investigación sobre el impacto de la gestión por procesos en la eficacia y eficiencia institucional en el OSINFOR de Perú [13], los resultados mostraron que la implementación de la gestión por procesos se correlacionó positivamente con mejoras en la eficacia, evidenciada por un aumento del 15% en el cumplimiento de metas, y en la eficiencia, con una reducción del 10% en los costos operativos. Se concluyó que la gestión por procesos ha contribuido significativamente al logro de los objetivos institucionales. Esto se alinea con los resultados del presente estudio, que también demuestran que la gestión por procesos influye significativamente en la eficiencia, pasando de un 52% a un 76% en su eficiencia operativa respecto a la entrega de proyectos a tiempo.

En el estudio realizado en el Centro Odontológico Dento Stetic Cajamarca [14], el objetivo fue evaluar el impacto de la gestión por procesos en la eficiencia operativa. Los resultados revelaron una reducción del tiempo de atención en un 20% y un aumento del índice de satisfacción en un 25%, demostrando la eficacia de la gestión por procesos en la optimización de procesos internos y la mejora de la calidad de los servicios. Esto es consistente con los hallazgos del presente estudio, que la implementación de la gestión por procesos incrementó la eficiencia operativa y disminuyó las entregas tardías en un 24%.

La investigación realizada en una empresa de empaques en Lima [15], los resultados numéricos demostraron mejoras significativas en la eficiencia operativa, donde se logró incrementar la eficacia del 61% al 94%, reducir los motivos de defecto "Fuera de tono" al 50% y disminuir el defecto a 1% en promedio anual, así como mejorar la OEE de 77.36% a 82.5%. Se concluyó que la implementación de la gestión por

procesos impacta positivamente en la eficiencia operativa de la empresa. Estos hallazgos son consistentes con los resultados del presente estudio, que también muestran incremento en la eficiencia después de la implementación de un sistema de gestión por procesos teniendo un incremento del 24% en la eficiencia operativa.

En el estudio realizado en la Unidad Productora de Servicios de Salud de Farmacia de un hospital nivel II-1 en Bambamarca [16], el objetivo principal fue proponer la implementación de la Gestión por Procesos (GpP) para optimizar los procesos en el área de farmacia del hospital. Los resultados mostraron que el sistema REF-CON tenía un nivel de eficiencia del 74.9%, mientras que la implementación de la GpP alcanzó un 74.5%, evidenciando una relación del 92.4% entre ambas variables. Esto indica que la adopción de la GpP tiene un impacto directo en la mejora de la eficiencia operativa. Esto se alinea con los resultados del presente estudio, que también demuestran que la gestión por procesos influye significativamente en la eficiencia operativa, pasando de un 52% a un 76%.

## **IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. Conclusiones**

- En síntesis, la implementación de la gestión por procesos ha demostrado ser una herramienta efectiva para incrementar la eficiencia operativa en GRUPO ASES PERÚ SA en un 24%, pasando de un 52% en el mes de mayo a un 76% en junio. Mediante la identificación y mejora de los procesos clave, se ha logrado una mayor coherencia y estandarización en las operaciones, lo cual ha contribuido a aumentar la calidad del servicio ofrecido en el área de operaciones pues se redujo el porcentaje de entregas tardías en un 24% pasando de un 48% a un 24% lo cual nos deja un panorama de una mejora notable luego de una correcta aplicación del plan de acción.
- El diagnóstico realizado permitió identificar las principales áreas de ineficiencia y oportunidades de mejora en la empresa siendo estas la coordinación de proyectos y la de atención al cliente. Se observó una falta de estandarización en varios procesos y una necesidad de mejorar la coordinación entre los colaboradores del área de operaciones mediante los canales de comunicación, además de una notable ineficiencia operativa de la mano de obra por las entregas tardías de proyectos. Así mismo en el análisis documental pre implementación se observó que la eficiencia operativa en los meses de marzo y abril era de un 71% y 61% respectivamente, y la de entregas tardías correspondía a un 43% y 39% en los mismos meses
- La identificación de los procesos ha permitido mapear claramente las actividades críticas y de apoyo en la empresa, de lo cual se pudo notar mediante el mapa de procesos que cuenta con procesos estratégicos como Administración, gestión de talento humano, gestión contable y atención al cliente, además de procesos de apoyo (gestión contable, marketing digital, soporte tecnológico) y procesos

misionales (coordinación de proyectos). Esto facilitó la visualización de las interdependencias y los puntos críticos que requieren intervención que se visualizó en el diagrama de Pareto siendo los principales la coordinación de proyectos y atención al cliente.

- La implementación de la gestión por procesos se realizó en el área de operaciones dado que aquí se encuentra el proceso misional de coordinación de proyectos y atención al cliente y mostró resultados positivos en términos de eficiencia de 52% a 76% y efectividad del plan de acción superando incluso las metas proyectas. Hubo una notable mejora en la gestión del recurso humano y en la satisfacción del cliente interno y externo.
- Finalmente, el análisis beneficio/costo (B/C) confirmó la viabilidad económica de la implementación. Con un beneficio total de S/ 1,945.94 y un costo total de S/ 450.50, la relación B/C de 3.94 demuestra que los beneficios superan ampliamente a los costos, justificando plenamente la inversión realizada en el nuevo modelo de gestión y garantizando la continuidad del mismo.

#### **4.2. Recomendaciones**

- Para futuras investigaciones, se sugiere realizar un seguimiento continuo y ajustes periódicos del modelo de gestión por procesos, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa y las demandas del mercado. Además, sería beneficioso implementar herramientas tecnológicas avanzadas para el monitoreo y control de procesos.
- Es fundamental mantener una evaluación continua de los procesos y actualizar el diagnóstico periódicamente para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial y las nuevas necesidades de la empresa. Se recomienda también involucrar a todos los niveles de la organización en este proceso para obtener

una visión integral y precisa.

- Es aconsejable documentar todos los procesos de manera detallada y mantener esta documentación actualizada. Además, se recomienda utilizar software de gestión de procesos empresariales (BPM) para automatizar y mejorar la transparencia y eficiencia en la gestión de estos procesos.
- Extender la implementación de la gestión por procesos a otras áreas de la empresa, basándose en los aprendizajes y ajustes realizados durante la prueba piloto ejecutada. Asimismo, se sugiere realizar capacitaciones continuas al personal para asegurar el éxito de la implementación.
- Continuar realizando análisis periódicos de beneficio/costo para cada nueva implementación o mejora de procesos. Esta práctica asegurará que los recursos se utilicen de manera eficiente y que las decisiones se basen en datos sólidos y justificados.

## Referencias

- [1] I. Shevchenko, O. Lysak, A. Zalievskaya, I. Mazur, M. Korotun y V. Nestor, «Economía Digital en un Contexto global: Experiencia Mundial,» *International Journal of Professional Business Review*, vol. 8, nº 4, pp. 15-51, 2023.
- [2] M. A. Gómez Ríos, A. Abad Gurumeta, R. Casans Francés y J. M. Calvo Vecino, «Claves para optimizar la eficiencia de un bloque quirúrgico,» *Revista Española de Anestesiología y Reanimación*, vol. 66, nº 2, pp. 104-112, 2019.
- [3] Z. Liu, Q. Feng y H. Li, «Digital finance, bank competition shocks and operational efficiency of local commercial banks in Western China,» *Pacific-Basin Finance Journal*, vol. 85, pp. 1-17, 2024.
- [4] Y. Cheng, M. Chang y Y. Xue, «A computational study of promotion dynamics and organizational efficiency,» *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, vol. 560, pp. 1-16, 2020.
- [5] D. Radionov, L. Nikolova, N. Abramchikova, M. Velikova y K. R. Mazuba, «Desarrollo del modelo de análisis de la gestión de la eficiencia de proyectos innovadores en el contexto de la digitalización,» *ACM International Conference Proceeding Series*, vol. 21, pp. 1-7, 2020.
- [6] L. E. Arteaga y C. E. Zambrano, «Estudio de mercado de servicios de asesoría y consultoría a Mipymes de la zona de planificación 8 de Ecuador.,» Guayaquil, 2020.
- [7] D. E. Álvarez y K. A. Jiménez, «La Consultoría Y Asesoría: Aliada Estratégica Para El Fortalecimiento Empresarial De Las MIPYMES En Colombia,» *Tendencias*, vol. 21, nº 1, pp. 252-271, 2020.
- [8] M. Tello, «Índice de eficiencia técnica de las empresas del Perú,» *Desarrollo y Sociedad*, vol. 90, pp. 111-151, 1 marzo 2022.
- [9] Ministerio de la Producción, «Estudio de la Situación Actual de las Empresas Peruanas Los determinantes de su productividad y orientación exportadora,» Ministerio de la Producción, Lima, 2020.
- [10] L. Morales, G. Scavone y V. Sanabria, «Análisis del comportamiento de empresas peruanas y argentinas en su camino hacia un desempeño más sustentable,» *Contabilidad y negocios*, vol. 17, nº 34, pp. 164-183, 2022.
- [11] J. A. Chuquitarco y A. A. Villarroel, «Process management and its impact on the efficient execution of projects in the company D&M Construcciones,» *REVISTA SIGMA*, vol. 11, nº 1, pp. 35-49, 2023.
- [12] S. M. Cevallos y R. Esquivel, «Gestión de procesos operativos y su incidencia en la satisfacción de los clientes en la Distribuidora PAMOGA S.A., cantón Portoviejo, provincia de Manabí,» *Revista 593 Digital Publisher CEIT*, vol. 8, nº 2-1, pp. 115-123, 2023.
- [13] J. L. Chávez, «Incidencia de la implementación de la gestión por procesos en la eficacia y la eficiencia institucional del organismo de supervisión de los recursos forestales y de fauna silvestre – OSINFOR. Perú. 2016 – 2018,» 2019. [En línea]. Available: <https://hdl.handle.net/20.500.14095/843>. [Último acceso: 26 mayo 2024].
- [14] E. N. Leal y C. A. Quispe, «Repositorio UCV,» 2018. [En línea]. Available: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27823/leal\\_ae.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27823/leal_ae.pdf?sequence=1&isAllowed=y). [Último acceso: 24 mayo 2024].
- [15] G. R. Carreño, «Gestión por procesos y su incidencia en la eficiencia operativa en los procesos productivos de una empresa de empaques, periodo 2020-

2021,» PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA, Lima, 2022.

- [16] J. J. Sandoval , «Gestión por procesos y la eficiencia operativa de la unidad productora de servicios de salud de farmacia de un hospital nivel II-1, Bambamarca, 2022,» Universidad Cesar Vallejo, Bambamarca, 2023.
- [17] J. M. Pardo, «Planeamiento para abordar la gestión,» de *Gestión por procesos y riesgo operacional*, 1 ed., AENOR-Asociación Española de Normalización y Certificación, 2017.
- [18] J. M. Pardo, «Orientación por procesos,» de *Gestión por procesos y riesgo operacional*, España, AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación, 2017, p. 17.
- [19] M. Casanova , «Mapa de procesos de la Universidad de Ciencias Médicas de Pinar del Río,» *Rev Ciencias Médicas*, vol. 22, nº 2, pp. 317-324, 2018.
- [20] J. M. Pardo, «La getsión de los procesos,» de *Gestión por procesos y riesgo operacional*, España, AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación, 2017, p. 47.
- [21] S. Montesinos, C. Vázquez , I. Maya y E. Gracida, «Mejora Continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming,» *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 25, nº 92, pp. 1863-1883, 2020.
- [22] J. M. Pardo, «Hablamos de gestión de procesos o de gestión por procesos,» de *Gestión por procesos y riesgo operacional*, España, AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación, 2017, p. 53.
- [23] R. Barrera, V. Barrientos, J. Santiago y A. Canepa, «Gestión de procesos de negocio,» *Inventio*, vol. 14, nº 32, pp. 43-48, 2023.
- [24] P. J. Hernández, de *Fundamentos de la gestión pro procesos y modelo para su despliegue en el sector público*, Gran Canaria, Universidad de las Palmas de Gran Canaria, 2022, p. 51.
- [25] C. Uribe, L. O. Chaparro y J. A. Berrones, «Modelamiento de procesos de negocios-artículo de revisión,» *I3+*, vol. 4, nº 2, p. 4364, 2020.
- [26] A. Pulido, A. Ruiz y L. Ortiz, «Mejora de procesos de producción a través de la gestión de riesgos y herramientas estadísticas,» *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, vol. 28, nº 1, pp. 56-67, 2020.
- [27] D. Quimi , «Sistemas de calidad enfocado a las normas ISO 9001 y 21001: caso Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil,» *Revista Universidad y Sociedad*, vol. 11, nº 1, pp. 279-288, 2019.
- [28] J. Benzaquen , «La ISO 9001 y la administración de la calidad total en las empresas peruanas,» *Universidad & Empresa*, vol. 20, nº 35, pp. 281-312, 2018.
- [29] M. Abolafio, «Eficiencia, eficacia y efectividad: diferencias y cálculo.,» Edened.es, 2018.
- [30] Leguizamo, E. y Millán, C., «DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE SERVICIOS DE TI PARA ÓPTICAS GMO COLOMBIA,» Universidad Externado de Colombia, Bogotá, 2021.
- [31] Garavito, G., Marcías, R. y Pinzón, N., «SISTEMA DE GESTIÓN PARA ÓPTICAS SIGEOP,» Universidad El Bosque, Bogotá, 2021.
- [32] Cusicanqui, I., Martínez, R. y Valdiviezo, R., «Propuesta de mejora del servicio al cliente en una óptica en Lima Perú,» *INNOVA Research Journal*, 2021.
- [33] Murillo, H., «Propuesta de implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la ISO 9001:2015 para mejorar la satisfacción del cliente en una

- empresa del rubro óptico,» Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, 2020.
- [34] J. E. Gutiérrez, J. F. Amado , M. D. Palomino y J. A. Arias, «Resiliencia empresarial en la gestión de procesos y productividad,» vol. 9, nº 2, pp. 1-18, 2022.
- [35] A. Castañedo, «Modelo conceptual descriptivo para ejecutar una eficaz gestión por procesos, con garantía de calidad, en la Universidad del siglo XXI,» *EBSCO*, 2018.
- [36] A. Medina , D. Nogueira , A. Hernández y R. Comas , «Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo.,» *Revista Chilena de Ingeniería*, vol. 27, nº 2, pp. 328-342, 2019.
- [37] K. Barrios, J. Contreras y E. Olivero, «La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional,» *Información Tecnológica*, vol. 30, nº 2, pp. 103-113, 2019.
- [38] C. Rohvein, M. Jaureguiberry, S. Urrutia, G. Roark, F. Chiodi y D. Paravie, «MODELO DE MADUREZ COMO BASE PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE PROCESOS PYME.,» *Revista Ingeniería Industrial*, vol. 18, nº 1, pp. 5-26, 2019.
- [39] Tan, G. & Cusquisiban, F., «COSO ERM 2017: Gestión de riesgos y su impacto en la gestión empresarial en las empresas importadoras de productos ópticos de cadena en la ciudad de Lima año 2020.,» UPC, 2021.
- [40] S. Zelt, e. Recker, T. Schmiedel y J. de Brocke, «Una teoría de la gestión de procesos de negocio contingentes.,» *Diario de Gestión de Procesos Empresariales*, vol. 25, nº 6, pp. 1291-1316, 2019.
- [41] A. Gaibor, «La gestión por procesos y la productividad en la empresa SEGUID Ambato - Ecuador,» Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador, 2022.
- [42] G. Calvache, «Incremento en la productividad basado en un modelo de gestión por procesos en la empresa POLIACRILART,» Escuela Politécnica Nacional, Quito, 2018.
- [43] O. B. E. y. C. A. Florián, «Gestión por Procesos para la Mejora Continua en una Empresa Pyme de Marketing Digital B2B,» *SCOPUS*, 2022.
- [44] K. y. T. J. Eneque, «Gestión por procesos para incrementar la productividad en la empresa "Comercio Industria y Servicios GMV E.I.R.L.,» Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, 2020.
- [45] H. Rázuri, «Gestión por procesos para la productividad en la empresa Ingesagua, Lambayeque,» Universidad César Vallejo, Chiclayo, 2021.
- [46] S. Advincula, «Gestión por procesos y su influencia en la productividad de la empresa Mecatrónica & Control SAC, Cercado de Lima, 2019,» Universidad César Vallejo, Lima, 2019.
- [47] Lagos, Y., Montilla, J. y Uparela, K., «EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD EN LOS PROYECTOS,» UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA, 2020.
- [48] Useche ,M., Artigas, W., Queipo, B. y Perozo, E., «Técnicas e instrumentos de recolección de datos cuali-cuantitativos,» Universidad de La Guajira, Colombia, 2019.
- [49] O. Cristina, «Investigación aplicada: Definición, tipos y ejemplos,» 2023. [En línea]. Available: <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-aplicada/>. [Último acceso: Junio 2023].

- [50] Y. Yang, Z. Wang, C. Dong y T. Cheng, «How does heavy haze weather impact operational efficiency? An empirical study of Chinese manufacturing firms,» *International Journal of Production Economics*, vol. 273, pp. 1-13, 2024.
- [51] Banco Central de Reserva del Perú, «Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2024-2025,» BCRP, Lima, 2024.
- [52] Instituto Nacional de Estadística e Informática, «Sector servicios prestados a empresas se incrementó 48,44% durante junio de 2021,» Lima, 2021.
- [53] Mordor Intelligence, «Tamaño del mercado de servicios de consultoría y análisis de participación tendencias de crecimiento y pronósticos (2024-2029),» Hyderabad , 2024.
- [54] La República, «BCP revisa al alza proyecciones de la economía peruana ante El Niño mucho más débil,» Gestión, Lima, 2024.
- [55] Banco Central de Reserva del Perú, «Informe de la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas: Enero 2024,» BCRP, Lima, 2024.
- [56] M. García, C. Quispe y L. Ráez, «Mejora continua de la calidad en los procesos,» *Industrial Data*, vol. 6, nº 1, pp. 89-94, 2003.

## **ANEXO 1: Guía de entrevista diagnóstico**

### **Guía de Entrevista Diagnóstico: “Gestión por Procesos para Incrementar la Eficiencia en una Empresa de Servicios asesoría profesional y académica”**

Esta guía de entrevista tiene como objetivo recopilar información valiosa sobre la gestión por procesos y la eficiencia en la prestación de servicios que se brinda en la empresa. Agradecemos su colaboración y tiempo para responder las siguientes preguntas que le plantearemos.

1. ¿Puedes describir la visión y la misión de nuestra empresa?
2. ¿podría describir el nivel de colaboración que percibe sobre el trabajo en equipo en la empresa?
3. ¿Cómo describiría su nivel de conocimiento sobre las actividades y procesos que desempeña en la empresa?
4. ¿Cómo describiría el nivel de rotación de personal que hay en la empresa?
5. ¿Cuál sería el nivel de cumplimiento de entregas de proyectos que percibe en la empresa?
6. ¿Cómo describiría la tasa de reclamos que tiene la empresa por parte de los clientes?
7. ¿Se realiza capacitación del personal en metodologías eficientes de trabajo?
8. ¿Cuál cree que es el Nivel de motivación y compromiso del equipo??
9. ¿Cuáles son los principales procesos o actividades que realizas en tu área de trabajo?
10. ¿Hay algún proceso que consideres especialmente problemático o que cause retrasos en el cumplimiento de objetivos?
11. ¿Se documentan adecuadamente los procedimientos y protocolos para la ejecución de los procesos en tu área?
12. ¿Recibes retroalimentación o sugerencias para mejorar los procesos en tu área? En caso afirmativo, ¿cómo se gestionan estas sugerencias?
13. ¿Qué cambios o mejoras sugerirías para optimizar los procesos en tu área y mejorar la eficiencia y la calidad del trabajo?
14. ¿Cuáles son las herramientas tecnológicas que utilizas regularmente en tu trabajo?
15. ¿Cómo calificarías la efectividad de estas herramientas para realizar tus tareas?
16. ¿Qué métodos emplean actualmente para la comunicación entre equipos de trabajo y colaboración?
17. ¿Considera que los métodos de comunicación son innovadores y efectivos para coordinar y cumplir con las actividades planificadas?
18. ¿Considera que se puede mejorar los sistemas de comunicación, que sugerencia daría?

## ANEXO 2: GUÍA DE OBSERVACIÓN

	<b>FECHA</b>	
	<b>Dirigido a</b>	
	<b>PROYECTO</b>	<i>Gestión por Procesos para Incrementar la Eficiencia en una empresa de Servicios de Asesoría Profesional y Académica, Chiclayo 2024</i>
	<b>Investigador</b>	<i>Castillo Santa Cruz Jairo Santiago Saavedra Ruiz Erinson Jose</i>
<b>Guía de observación</b>		
<b>Aspectos a evaluar</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
¿Las instalaciones son apropiadas para la actividad?		
¿El ambiente de trabajo es propicio para la concentración y la creatividad?		
¿Se brinda información clara sobre los servicios ofrecidos?		
¿La empresa tiene estandarizados sus procesos?		
¿La empresa cumple con los plazos acordados para la entrega de proyectos?		
¿La calidad de los proyectos es satisfactoria?		
¿Existe un proceso formal para atender reclamos?		
¿Se realizan entrevistas o reuniones para entender las necesidades específicas de cada cliente?		
¿Existe una comunicación fluida entre los departamentos?		
¿La empresa realiza seguimiento con los clientes después de la finalización de los proyectos?		

