



**FACULTAD DE INGENIERÍA, ARQUITECTURA Y  
URBANISMO**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA  
INDUSTRIAL**

**TESIS**

**GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA  
PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA DE PROYECTOS DE  
LA EMPRESA GRUPO STRATEGYS S.A.C., 2020**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**Autor:**

**Bach. Ramírez Acuña Carlos Reynaldo  
( Orcid: 0000-0002-8151-7620 )**

**Asesor:**

**Mg. Arrascue Becerra Manuel Alberto  
( Orcid: 0000-0003-0834-2155 )**

**Línea de Investigación  
Infraestructura, Tecnología y Medio Ambiente**

**Pimentel – Perú**

**2020**

## Aprobación del jurado

---

Mag. Arrascue Becerra Manuel Alberto

Asesor

---

Dr. Vásquez Coronado Manuel Humberto

Presidente del Jurado de Tesis

---

Mag. Armas Zavaleta Jose Manuel

Secretario del Jurado de Tesis

---

Mag. Arrascue Becerra Manuel Alberto

Vocal del Jurado de Tesis.

## **Dedicatorias**

Mi tesis la dedico con todo el orgullo y amor a mi madre Roxana por poder ayudarme en toda esta etapa universitaria para así poder ser un profesional, por creer en mi capacidad de estudiar y responder en los exámenes en todo este ciclo universitario. Muchos de mis logros se lo debo a ella, incluyendo este. Me formaste con muchos valores y reglas para poder conseguir mis metas.

Gracias Madre.

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por ser mi soporte en todas mis decisiones que he tomado con el fin de poder cumplir una de mis metas. Por permitirme sonreír en esta etapa tan bonita que es la vida universitaria. Por ayudarme en cada tropiezo que tenía cada vez que se me presentaba una dificultad. Por darme la mano cuando uno más lo necesitaba y solo decir que estabas ahí, a mi lado, ayudándome a cumplir con cada ciclo universitario.

Este trabajo de tesis es el esfuerzo que realicé para poder obtener el título de Ingeniero Industrial, algo que me apasiono desde el primer día que pise una de las aulas de mi casa de estudios.

Gracias por estar conmigo no solo en esta etapa, sino en toda etapa que he tenido a lo largo de mi vida, y sé que, teniendo fe y esperanza, todo me irá muy bien.

Todos los momentos y este incluido son los más increíbles que la vida me puede dar, todas esas oportunidades de poder solucionar un problema, de sonreír en un momento de felicidad, y llorar de emoción al haber culminado esta etapa.

# GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA DE PROYECTOS DE LA EMPRESA GRUPO STRATEGYS S.A.C., 2020

## MANAGEMENT BY PROCESSES TO IMPROVE THE PRODUCTIVITY OF THE PROJECT AREA OF THE COMPANY GRUPO STRATEGYS S.A.C., 2020

Ramírez Acuña Carlos Reynaldo<sup>i</sup>

### **Resumen**

*La presente investigación planteó como objetivo principal diseñar una propuesta de gestión por procesos para mejorar la productividad del área de proyectos de la empresa Grupo Strategys S.A.C., 2020, por lo que utilizó una metodología de tipo aplicada según su finalidad, descriptiva según su alcance y cuantitativo según su enfoque, con diseño pre experimental. Asimismo, se empleó la técnica de la encuesta y el análisis documental para la recolección de datos, aplicada a una población y muestra conformada por conformada por todos los procesos y los diez colaboradores del área de proyectos de la empresa Grupo Strategys S.A.C. Como resultados del diagnóstico situacional del área de proyectos de la empresa, se encontró deficiencias e identificó las causas raíces que generaban una baja productividad en el área de proyectos de la empresa, entre ellos: reprocesos en las actividades, falta de indicadores de control, deficiente capacitación del personal, y, materiales y equipos desfasados. En ese sentido, se diseñó una propuesta de gestión por procesos considerando la estructuración del mapa de procesos, a través de la estandarización los procesos operativos, logrando un incremento del 27.8% en la productividad. Se evaluó el beneficio - costo de la propuesta, determinando mejoras significativas; el 100% de los procesos estandarizados, el logro del 94% de cumplimiento de los indicadores de gestión implementados, y el 90% del personal correctamente capacitado. Por tanto, se concluyó que la gestión por procesos mejora significativamente la productividad del área de proyectos de la empresa Grupo Strategys S.A.C., 2020.*

**Palabras clave:** *Gestión por procesos, productividad, estandarización*

---

<sup>i</sup> Adscrito a la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial, Pregrado, Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú, email: [carlitoshop.hop@gmail.com](mailto:carlitoshop.hop@gmail.com) , código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8151-7620>

## **Abstract**

*The main objective of this research was to design a process management proposal to improve the productivity of the project area of the company Grupo Strategys SAC, 2020, for which it used a methodology of type applied according to its purpose, descriptive according to its scope and quantitative according to their approach, with a pre-experimental design. Likewise, the survey technique and documentary analysis were used to collect data, applied to a population and a sample made up of all the processes and the ten collaborators in the project area of the company Grupo Strategys S.A.C. As a result of the situational diagnosis of the company's project area, deficiencies were found and the root causes that generated low productivity in the company's project area were identified, among them: reprocessing of activities, lack of control indicators, deficient staff training, and outdated materials and equipment. In this sense, a process management proposal was designed considering the structuring of the process map, through the standardization of operational processes, achieving a 27.8% increase in productivity. The impact of the proposal was evaluated, determining significant improvements; 100% of the standardized processes, the achievement of 94% of compliance with the implemented management indicators, and 90% of the personnel properly trained. Therefore, it was concluded that process management significantly improves the productivity of the project area of the company Grupo Strategys S.A.C., 2020.*

**Keywords:** *Management by processes, productivity, standardization*

## ÍNDICE

Aprobación del jurado .....	ii
Dedicatorias .....	iii
Agradecimientos .....	iv
<i>Resumen</i> .....	v
<i>Abstract</i> .....	vi
ÍNDICE.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
1.1. Realidad problemática.....	12
1.2. Trabajos previos.....	14
1.3. Teorías relacionadas al tema .....	17
1.3.1. Gestión de Procesos.....	17
1.3.2. Productividad.....	18
1.4. Formulación del problema .....	20
1.5. Justificación e importancia del estudio .....	20
1.6. Hipótesis .....	21
1.7. Objetivos.....	21
1.7.1. Objetivo general .....	21
1.7.2. Objetivos específicos .....	21
<b>II. MATERIAL Y MÉTODO .....</b>	<b>22</b>
2.1. Tipo y diseño de investigación.....	23
2.2. Población y muestra .....	24
2.3. Variables y operacionalización .....	25
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	27
2.5. Procedimiento de análisis de datos.....	27
2.6. Criterios éticos .....	28
2.7. Criterios de rigor científico .....	28

<b>III. RESULTADOS.....</b>	<b>29</b>
<b>3.1. Diagnóstico de la empresa.....</b>	<b>30</b>
<b>3.1.1. Información general.....</b>	<b>30</b>
<b>3.1.2. Análisis de la problemática.....</b>	<b>30</b>
<b>3.1.2.1. Resultado de la aplicación de instrumentos.....</b>	<b>30</b>
<b>3.1.2.2. Herramientas de diagnóstico.....</b>	<b>31</b>
<b>3.1.3. Situación actual.....</b>	<b>35</b>
<b>3.1.3.1. Situación actual de la Gestión de procesos .....</b>	<b>35</b>
<b>3.1.3.2. Situación actual de la productividad .....</b>	<b>38</b>
<b>3.2. Discusión de resultados.....</b>	<b>40</b>
<b>3.3. Propuesta de investigación.....</b>	<b>42</b>
<b>3.3.1. Fundamentación .....</b>	<b>42</b>
<b>3.3.2. Objetivos de la propuesta.....</b>	<b>42</b>
<b>3.3.3. Desarrollo de la propuesta .....</b>	<b>42</b>
<b>3.3.4. Situación de la gestión por procesos con la propuesta .....</b>	<b>53</b>
<b>3.3.5. Análisis beneficio / costo de la propuesta .....</b>	<b>61</b>
<b>IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>64</b>
<b>4.1. Conclusiones .....</b>	<b>65</b>
<b>4.2. Recomendaciones.....</b>	<b>66</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>67</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>71</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de operacionalización de variables.....	25
Tabla 2. Matriz de Operacionalización de Variables .....	27
Tabla 3. Estrategia de la organización .....	35
Tabla 4. Modelamiento visual de los procesos .....	36
Tabla 5. Procesos modelados .....	36
Tabla 6. Vida útil del diseño del proceso formalizado .....	37
Tabla 7. Gestión por procesos .....	38
Tabla 8. Eficacia antes de la propuesta .....	39
Tabla 9. Eficiencia antes de la propuesta .....	39
Tabla 10. % Estandarización de Procesos .....	53
Tabla 11. % Indicadores de Gestión Implementados.....	54
Tabla 12. % Personal Capacitado - Proceso.....	55
Tabla 13. Eficacia.....	57
Tabla 14. Eficiencia.....	58
Tabla 15. Costo de la propuesta .....	61
Tabla 16. Pérdida de hora hombre promedio .....	61

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama Ishikawa .....	31
Figura 2. Encuesta de priorización.....	32
Figura 3. Resultado de encuestas .....	33
Figura 4. Principales Causas raíces .....	34
Figura 5. Diagrama de Pareto .....	34
Figura 6. Dimensión Estrategia de la organización .....	35
Figura 7. Dimensión Modelamiento visual de los procesos.....	36
Figura 8. Dimensión Procesos modelados .....	37
Figura 9. Dimensión Vida útil del diseño del proceso formalizado .....	37
Figura 10. Gestión por procesos .....	38
Figura 11 Mapa de procesos de la empresa Grupo Strategys S.A.C. ....	43
Figura 12 Ficha de procesos de gestión de comercialización.....	44
Figura 13 Ficha de procesos de gestión de requerimientos.....	45
Figura 14 Ficha de procesos de prestación de servicio .....	46
Figura 15. Diagrama de flujo de gestión de comercialización .....	47
Figura 16. Diagrama de flujo de gestión de requerimientos.....	48
Figura 17. Diagrama de flujo de prestación de servicio .....	49
Figura 18. Indicadores .....	52
Figura 19. Porcentaje de Estandarización de Procesos .....	54
Figura 20. Porcentaje de Indicadores de Gestión Implementados.....	55
Figura 21. Porcentaje de Personal Capacitado - Proceso.....	56
Figura 22. Eficacia antes y después de la propuesta.....	58
Figura 23. Eficiencia antes y después de la propuesta.....	59

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad problemática**

Los cambios económicos mundiales, el mercado y su acelerado proceso de globalización, así como el avance tecnológico, han llevado a que las empresas tracen objetivos cada vez más claros, convirtiéndose la gestión por procesos en necesidad no únicamente en el logro de éxitos, por el contrario, también para subsistir. Las características modernas de los mercados y las búsquedas de productos innovadores han llevado a las organizaciones a mejorar y centrar sus estudios en nuevas opciones, que favorezcan su crecimiento y mejoren su nivel de diferenciación frente a su competencia.

A ello se suman las situaciones de crisis, como las que se viven en la actualidad a causa de la pandemia del coronavirus, que son cosas inseparables para la economía y el mercado. Es decir, cualquier acontecimiento que afecten los entornos empresariales pueden retozar las alertas y concebir circunstancias de desequilibrio financiero y político dentro de las empresas. Debido a ello, el establecimiento de una buena gestión por procesos, puede hacer frente a cambios o inconvenientes súbitos propios del mercado, garantizando una eficiente operatividad y por ende nivel productivo. (O'Donnell, 2020)

La gestión por procesos está orientada a la identificación, diseño, ejecución y monitoreo de todo proceso realizado en una determinada empresa, con el fin de alcanzar resultados favorables acordes a las metas estratégicas organizacionales. Gracias a dicho sistema y a una excelente gestión se busca fortalecer y realizar mejoras continuas de las actividades empresariales desarrolladas, ayudando a todo trabajador en el desarrollo de sus propias funciones, concibiendo de esta manera la adopción de mejores propuestas de gestión, creando un ambiente más participativo en toda la organización. (Ecaldima, 2020)

Es bien sabido que, el objetivo de cualquier empresa, ya se de servicios, comercialización o producción, es cumplir las metas y objetivos ahorrando recursos y disminuyendo gastos, lo que conlleva a reducir los costos y perfeccionar las consecuencias de la organización. No obstante, ninguna empresa es igual a otra, y no todas las empresas necesitan de lo mismo, pero existe una serie de lineamientos

generales aplicables a toda empresa independientemente de su giro de negocio, para la mejora de sus niveles productivos. Para ello es indispensable que toda organización desarrolle sus acciones de manera eficiente y eficaz, es decir, empleando y distribuyendo sabiamente sus recursos y cumpliendo oportunamente con los objetivos planteados. (Cámara Puerto, 2019)

Muchos estudios señalan que cuando una persona decide formar una empresa, y hacerla crecer es una tarea sumamente difícil, que exige sacrificio, capital, un buen equipo de trabajo, excelentes e innovadores productos o servicios, etc. sumado a los múltiples inconvenientes que todo emprendedor enfrenta en todo el proceso. Además, según estudios realizados la mayor parte de las Pymes no sobreviven más de dos o tres años, quedando estancadas y abandonan el sueño de la empresa competitiva de excelente rentabilidad. (Centro de Desarrollo para la Competitividad Empresarial, 2018)

Es por ello que, el desarrollo de consultorías son herramientas estratégicas realizadas con la finalidad de asesorar y brindar recomendaciones efectivas para reestablecer y mejorar los niveles productivos y competitivos en las organizaciones, realizando un buen uso de los recursos empresariales. Según Álvarez Torres (2019), consultor empresarial, señala que las culturas empresariales modernas exigen un mayor nivel de conocimientos en formación y consultorías, proveniente de empresas éticamente reconocidas o de personas independientes con un buen nivel de experiencia, que aporten al bienestar y consolidación empresarial.

En el contexto local, en la empresa Grupo Strategys S.A.C., una empresa de consultoría empresarial ubicada en la ciudad de Trujillo, se ha identificado que su área de proyectos u operaciones tiene deficiencias concurrentes en la forma de trabajo empírico que desarrolla, dado que no tienen homologados sus procesos, generando así; reprocesos, tiempos improductivos, y pérdidas de horas hombres, mostrando ineficiencia en el desarrollo de sus actividades. Todo ello amenaza la entrega oportuna de los trabajos en el tiempo pactado con los clientes. En tanto, se ha identificado la oportunidad de diseñar la gestión por procesos, buscando mejorar el nivel productivo del área de proyectos del Grupo Strategys S.A.C. con el propósito de generar la optimización de todos los recursos con los que cuenta la empresa, mejorando de esta manera la situación actual existente.

## **1.2. Trabajos previos**

### **Internacionales**

Soto (2018) desarrollo un estudio titulado “Diseño de modelo de gestión por procesos para el centro de investigación en modelos de gestión y sistemas informáticos de la ESPOCH”, tesis para optar el título de ingeniero en contabilidad y auditoría CPA en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo de la ciudad de Riobamba, concluye que dicha institución no presenta un Manual de Gestión por Procesos, que oriente y supervise las acciones desarrolladas a nivel operativo, asimismo mediante el levantamiento de datos se elaboraron un conjunto de fichas procedimentales, una serie de diagramas de flujo, selección de indicadores, etc. lo que permitió una mejor articulación del trabajo. Todo ello llevó al establecimiento de un mapa de procesos, que contribuirá al ahorro de recursos en cada una de las etapas consignadas.

Forero (2019) en su tesis titulada “Formulación del modelo de gestión por procesos en la Consultora de Proyectos y Diseños Metalmecánicos DB”, investigación para optar el grado de Magíster en Administración, concluye que mediante un diagnóstico inicial realizado a la empresa en mención se logró analizar a detalle el ambiente y operatividad interna de la organización, registrando datos relevantes para el desarrollo del estudio. Asimismo, se desarrolló también un diagnóstico PESTEC, que permitió conocer de manera exacta el contexto externo en el que se desenvuelve la empresa. Por último, se propone un modelo de procesos, que favorece la evolución del modelo de gestión tradicional a uno mucho más innovador y acorde a lo que la empresa necesita, identificándose la cadena de valor, y cada etapa vital en la ejecución de actividades.

### **Nacionales**

Capuñay (2018) en su tesis titulada “Implementación de la gestión por procesos para la mejora de la productividad del área de capacitaciones en un instituto, Surco, 2017”, investigación para obtener el grado de Ingeniero Industrial, tuvo como finalidad demostrar de qué manera la gestión por procesos mejora la productividad

de las capacitaciones en dicho instituto. Para ello se utilizó como técnica de investigación a la observación y como instrumentos a las guías de observación y fichas de recolección de datos. A través del diseño de prácticas en diagramas de Gantt, validadas por la Dirección, fueron desarrolladas contando con la participación de los estudiantes. Por otro lado, la gestión por procesos exigió la elaboración de un conjunto de fichas del nivel técnico de cada proceso, para poder determinar los indicadores del desempeño y la creación de diagramas de flujo de acuerdo a la relevancia de cada proceso. Concluyendo, en la aceptación de la hipótesis de estudio, y en una mejora de la productividad del área de capacitaciones del instituto en un 58 %.

Macedo (2017) en su tesis titulada “Gestión por procesos para mejorar la productividad del área de almacén de la empresa SIV Sociedad Anónima Cerrada”, tesis para optar por el grado de Ingeniero Industrial en la UCV de la ciudad de Lima, tuvo como finalidad demostrar en qué medida la gestión por procesos mejora la productividad del área de almacén de SIV Sociedad Anónima Cerrada. En ese sentido, la información recopilada corresponde al nivel productivo de seis meses, consignadas en hojas de registro. En dicho estudio se concluye que, la gestión por procesos ha mejorado de manera significativa la productividad del área de almacén de SIV Sociedad Anónima Cerrada.

### **Locales**

Gutierrez (2017) en su estudio titulado “Diseño de un modelo de gestión por procesos y su influencia en la dirección estratégica de la empresa Ponci Plus Sociedad Anónima Cerrada, Trujillo 2017”, tesis para conseguir el grado de Ingeniero Empresarial en la UPN, concluye que el Modelo de Gestión por Procesos diseñado tiene una influencia positiva en la dirección estratégica de Ponci Plus Sociedad Anónima Cerrada, demostrando de esta manera la hipótesis consignada en el presente estudio. Asimismo, la implementación de dicho modelo la empresa espera lograr los objetivos empresariales, teniendo buenos registros en cada indicador de cumplimiento tanto de los objetivos estratégicos de 0,0 % a 21,0 %, en

Productividad de 6,0 % a 12,0 %, en la Capacidad de respuestas de 5,0 % a 14,0 %, en Reconocimiento de la marca de 50,0 % a 60,0 % y en la Satisfacción de los Clientes de 20,0 % a 30,0 %.

Rodríguez (2017) en su estudio titulado “Propuesta de implementación de un modelo de gestión por procesos en el área de producción para el incremento de la rentabilidad de empresa La Española Sociedad de Responsabilidad Limitada - Trujillo”, tesis para conseguir el grado de Ingeniero Industrial en la UPN, concluye que se procedió a identificar, levantar, diagramar y analizar cada proceso interno de la empresa, así como de sus procesos críticos, en los cuales se aplicó las herramientas de ingeniería industrial para la identificación de las opciones de mejoras en los procesos críticos, corrigiendo todo proceso desarrollado de manera equívoca, destinando los recursos necesarios para ello. Se estimó que la inversión de la propuesta asciende a S/ 4,239.00, obteniéndose un beneficio propuesto de S/46,066.00 anuales. Evaluándose el valor de la implementación de dicha propuesta de gestión mediante los principales indicadores financieros, registrándose sumas de S/14,696.16, 28.18% y 1.80. Con lo cual se concluye que la implementación de dicha propuesta de gestión es rentable para chocolates La Española Sociedad de Responsabilidad Limitada.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Gestión de Procesos**

Previamente a realizar la descripción de la gestión por procesos, resulta indispensable definir a un proceso propiamente dicho. Antes En ese sentido, José Pérez presenta un concepto resumido como: “Sucesión sistematizada de acciones monótonas, que dan como resultado productos con altos valores intrínsecos para los usuarios y clientes” (Pérez, 2012)

Los procesos se pueden clasificar como procesos simples de una sola etapa, o procesos de varias etapas en los que cada una es alimentada por la predecesora hasta conseguir el resultado o producto final. (Niebel y Freivalds, 2009)

Muchos investigadores definen a los procesos como un conjunto ordenado de acciones y eventos que generan “valores” los cuales son percibidos por los clientes, favoreciendo la gestión de la propia empresa, de acuerdo al Business Process Management (BPM) ello es considerado como una base de gestión que incorpora mejoras en las organizaciones, incrementando su nivel competitivo y su sostenibilidad en el mercado, adaptando a la propia organización a lo que exigen sus clientes (Alonso, 2014).

En ese sentido, la gestión por procesos hace referencia a una indistinta y determinada parte de una empresa que utiliza recursos para generar productos, suponiendo que dichos productos presentan un valor más elevado que los insumos iniciales, por lo que se requiere siempre la optimización y mejora continua de los mismos para asegurar la mayor rentabilidad y productividad de dicha organización. (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009).

Todo proceso en una empresa sirve para fomentar el desarrollo de los talentos de las personas, desarrollando a la vez una cultura de servicio, que permite el establecimiento de mejores relaciones dentro de la organización. Para poder lograr ello es indispensable establecer mejoras en cada proceso, haciendo que la empresa adopte medidas oportunas y constante en cada proceso productivo (Sánchez & Blanco, 2014).

Para los procesos se hace uso de una serie de fichas de procesos, las cuales son documentos donde se consignan los principales elementos y características de cada proceso, ayudando su jerarquización y esclareciendo las funciones realizadas y los recursos empleados. Gracias a ello, se puede realizar una comparación de procesos, donde cada proceso presenta una importancia singular, permitiendo hacer frente cualquier evento que se suscite en el proceso productivo (Sánchez & Blanco, 2014).

Algunas herramientas empleadas en el ciclo de mejora continua son; las cuatro etapas que conforman el ciclo: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. No obstante, también se encuentra la lista de verificación, diagrama Pareto, Diagrama causa-efecto, y el control de gestión.

### **1.3.2. Productividad**

Fernández (2013), define a la productividad como “la suma de recursos elaborados, utilizando la diversidad de recursos. Para el progreso empresarial y la calidad del producto para mayor producción y la eficiencia de los trabajadores” (p. 54).

Dolly (2007), señala que la productividad está relacionada con el área de producción donde el proceso viene desde la selección y elaboración de un producto obteniendo los productos terminados por los colaboradores.

Además, respecto a la forma de medir la productividad en empresas de servicio, Paul M (2010), manifiesta en primer lugar que, la productividad es el resultado del trabajo realizado obtenido con una buena planificación de las tareas de la organización. En ese sentido las dimensiones a evaluar son:

Dimensión 1: Remuneración con los indicadores; Garantía, Tiempo.

Dimensión 2: Capacitación con los indicadores; Producción, Oportunidad laboral.

Dimensión 3: Desempeño Laboral con los indicadores; Metas, Funciones.

Dimensión 4: Ambiente Laboral con los indicadores; Conflicto,  
Comunicación

Además, la productividad es el resultado de la eficiencia por la eficacia (Rodríguez, 1991, p. 24).

$$Productividad = Eficiencia \times Eficacia$$

Gutiérrez y De la Vera (2013) mencionan que la eficiencia es la relación entre los resultados obtenidos y los empleados para dicho fin. A continuación, se muestra la fórmula de la eficiencia:

$$Eficiencia = \left( \frac{HHR}{HHE} \right) * 100$$

Donde:

UPD: Horas hombre reales

UPG: Horas hombre estimada

Asimismo, Gutiérrez y De la Vera (2013) señalan que es la relación entre las acciones planificadas sobre las acciones realizadas.

$$Eficacia = \left( \frac{UPD}{UPG} \right) * 100$$

Donde:

UPD: Unidades producidas

UPG: Unidades programadas

Cabe indicar que la productividad depende mucho de los trabajadores y que esto trae buenos resultados a la organización y más si se hace un buen trabajo en equipo; el cual también ayuda para que entre ellos se relacionen mucho mejor. De igual manera, si las empresas cuentan con personal capacitado y entrenado,

contribuirán al logro del triunfo de la organización, alcanzado una mayor competitividad en el mercado (Hamann, y otros, 2019).

También, Hinojosa y Mamani (2019, p. 11), señala que “los factores que determinan el nivel de productividad alcanzado por la empresa, se destaca el recurso humano, quienes son encargados de realizar los procesos administrativos y operativos, que además juegan un papel importante en la empresa”; con la finalidad, de alcanzar los objetivos propuestos. Dichos autores, también resaltan que toda empresa depende de su nivel de productividad, por tanto, el empleador debe invertir en capacitar constantemente a sus empleados, de este modo en forma global o individual desarrollen su trabajo en forma satisfactoria (Hinojosa & Mamani, 2019).

#### **1.4. Formulación del problema**

¿De qué manera la gestión por procesos mejorará la productividad del área de proyectos de la empresa Grupo Strategys S.A.C., 2020?

#### **1.5. Justificación e importancia del estudio**

El valor teórico de la presente investigación radica en el aporte de conocimiento científico basado en el diseño de una propuesta de mejora, la misma que servirá de ayuda a la organización para mejorar su productividad, y como antecedente para próximas investigaciones fortaleciendo y contribuyendo con teorías que ayudan a mejorar desde un enfoque teórico.

Asimismo, esta investigación tiene implicancias prácticas en la medida de que los resultados expuestos, beneficiarán a la empresa Grupo Strategys S.A.C., para mejorar la productividad del área de proyectos, además, con estos datos otras empresas del rubro podrán gestionar de una mejor manera sus procesos y tener referencias para implementarlas en sus organizaciones.

En ese sentido, en esta investigación es importante dado que busca mejorar los procesos de la organización, así también su productividad se ve reflejada en las utilidades y competitividad de la organización.

También, se demuestra el nivel académico adquirido en el proceso formativo de la especialidad de Ingeniería Industrial respecto a las competencias adquiridas al diseñar una propuesta de gestión por procesos en el área de proyectos de la empresa para mejorar la productividad de la misma.

## **1.6. Hipótesis**

La gestión por procesos mejora significativamente la productividad del área de proyectos de la empresa Grupo Strategys S.A.C., 2020.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general**

Diseñar una propuesta de gestión por procesos para mejorar la productividad del área de proyectos de la empresa Grupo Strategys S.A.C., 2020.

### **1.7.2. Objetivos específicos**

Determinar el diagnóstico situacional del área de proyectos de la empresa Grupo Strategys S.A.C., 2020.

Diseñar una propuesta de gestión por procesos para la empresa Grupo Strategys S.A.C., 2020.

Evaluar el beneficio - costo de la propuesta de gestión por procesos en la productividad del área de proyectos de la empresa Grupo Strategys S.A.C., 2020.

## **CAPÍTULO II. MATERIAL Y MÉTODO**

## II. MATERIAL Y MÉTODO

### 2.1. Tipo y diseño de investigación

Es un estudio con finalidad aplicada, descriptiva según su alcance y cuantitativo según su enfoque. Aplicada porque se inclina hacia un enfoque práctico que busca una solución para contribuir al desarrollo de mayor conocimiento. Descriptiva, dado que responde al qué del fenómeno analizado, para el caso en particular; la forma en que se mejora la productividad del área de proyectos de la empresa Grupo Strategys S.A.C. Y, cuantitativa, puesto que implica la utilización de herramientas estadísticas y matemáticas para la obtención de resultados.

El diseño fue pre experimental, dado que la investigación se realizó sin manipular variable alguna, administrando un estímulo o tratamiento para luego evaluar el beneficio - costo que ha tenido. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010). Para la presente, se administrará un estímulo o tratamiento (la gestión por procesos), para luego evaluar el efecto que ha tenido en el área de proyectos de la empresa Grupo Strategys S.A.C. El diseño se esquematiza de la siguiente manera:

$$G: O_1 \text{-----} X \text{-----} O_2$$

**Donde:**

G : Grupo Strategys S.A.C.

O<sub>1</sub> : Productividad antes de la propuesta

X : Gestión por procesos

O<sub>2</sub> : Productividad después de la propuesta

## **2.2. Población y muestra**

### **Población**

Estuvo constituida por todos los procesos y los diez trabajadores de la gerencia de proyectos de la empresa Grupo Strategys S.A.C.

### **Muestra**

Se empleó el muestreo no probabilístico, considerando a todos los procesos y los diez colaboradores de la empresa Grupo Strategys S.A.C.

### **Criterios de inclusión**

- Procesos del área de proyectos de la empresa Grupo Strategys S.A.C.
- Colaboradores que laboran actualmente en la empresa

### **Criterios de exclusión**

- Otras áreas de la empresa
- Ex colaboradores
- Colaboradores de otras líneas de negocio de la empresa.

### 2.3. Variables y operacionalización

**Tabla 1.**

*Matriz de operacionalización de variables*

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Técnica e instrumentos de recolección de datos
<b>Gestión por procesos</b>	Es la forma en la que se organiza el trabajo tomando en cuenta la mejora continua en el desarrollo de las actividades. (Chase, Jacobs, y Aquilano, 2009).	Estandarización	$\% \text{ Estandarización de procesos} = \frac{\# \text{ procesos operativos estandarizados}}{\# \text{ procesos operativos}} \times 100$	Análisis documental
		Medición	$\% \text{ indicadores de gestión implementado} = \frac{\# \text{ indicadores implementados}}{\# \text{ indicadores requeridos}} \times 100$	Razón
		Capacitación	$\% \text{ personal capacitado – procesos} = \frac{\# \text{ personal capacitado – procesos}}{\# \text{ personal de la empresa}} \times 100$	

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Técnica e instrumentos de recolección de datos
Productividad	Es la suma de recursos elaborados, utilizando la diversidad de recursos. Para el progreso empresarial y la calidad del producto para mayor producción y la eficiencia de los trabajadores (Fernández, 2013)	Eficiencia	$Eficiencia = \frac{\# \text{ horas empleadas por proyecto}}{\# \text{ horas planificadas por proyecto}} \times 100$	Razón
		Eficacia	$Eficacia = \frac{\text{resultado alcanzado}}{\text{resultado previsto}} \times 100$	

## 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

**Tabla 2.**

*Matriz de Operacionalización de Variables*

Variable	Técnica	Instrumento	Fuente
Gestión por procesos	Encuesta	Cuestionario	Empresa Grupo Strategys S.A.C.
Productividad	Análisis documental	Registro de indicadores	Empresa Grupo Strategys S.A.C.

### **Validez**

Para la presente tesis se hizo uso de instrumentos previamente validados. El cuestionario de Gestión por procesos fue contrastado por tres especialistas, obteniendo un nivel de validez de 1,00 (V de Aiken).

### **Confiabilidad**

Se empleó el índice Alfa de Cronbach. En tanto, la encuesta presenta una confiabilidad de 0,869, evaluado mediante alpha de Cronbach, realizado por Aliaga Cerna (2019).

## 2.5. Procedimiento de análisis de datos

Se utilizó el método de investigación cuantitativa obtenido a partir de los instrumentos de recolección, procediendo de la siguiente manera; En primer lugar, se realizará el análisis inicial de la gerencia de proyectos de la empresa Grupo Strategys S.A.C. Después, se pondrá en marcha la propuesta en la empresa, y, por último, se evaluará los resultados obtenidos.

## **2.6. Criterios éticos**

La presente no causó efectos secundarios ni daños a los participantes, asimismo, los datos fueron tratados cuidadosamente, empleando los resultados generales para la finalidad de la investigación, no tomando datos para fines particulares ni exponiendo la identidad de los colaboradores que participaron. Además, se respetaron los aportes científicos mencionados en el informe mediante la correcta citación.

## **2.7. Criterios de rigor científico**

El estudio se realizó tomando en consideración el rigor científico, mediante el uso de criterios como credibilidad y coherencia en los resultados obtenidos.

## **CAPÍTULO III. RESULTADOS**

### **III. RESULTADOS**

#### **3.1. Diagnóstico de la empresa**

##### **3.1.1. Información general**

El Grupo Strategys S.A.C. es una organización de consultoría empresarial localizada en Trujillo, dedicada principalmente a la asesoría de proyectos, como formulación de planes estratégicos, gestión de procesos, y otros documentos de gestión institucional, también brinda los servicios de asesoría legal, planes de Seguridad y Salud Ocupacional, entre otros.

##### **Visión**

“Ser la empresa de consultoría empresarial líder a nivel regional, reconocida por nuestro compromiso y resultados en excelencia, ofreciendo servicios a la medida de las necesidades de nuestros clientes”.

##### **Página web**

<https://www.strategysperu.com/>

#### **3.1.2. Análisis de la problemática**

##### **3.1.2.1. Resultado de la aplicación de instrumentos**

Como instrumentos de recolección de datos se aplicó un cuestionario y el registro de indicadores mediante el análisis documental. En ese sentido, como resultados se ha identificado una baja productividad en el área de proyectos de la empresa, encontrando desfases en el cumplimiento de las entregas, así también, la falta de control de indicadores e ineficiencia en el desarrollo de las actividades, en general se viene desarrollando un trabajo empírico.

### 3.1.2.2. Herramientas de diagnóstico

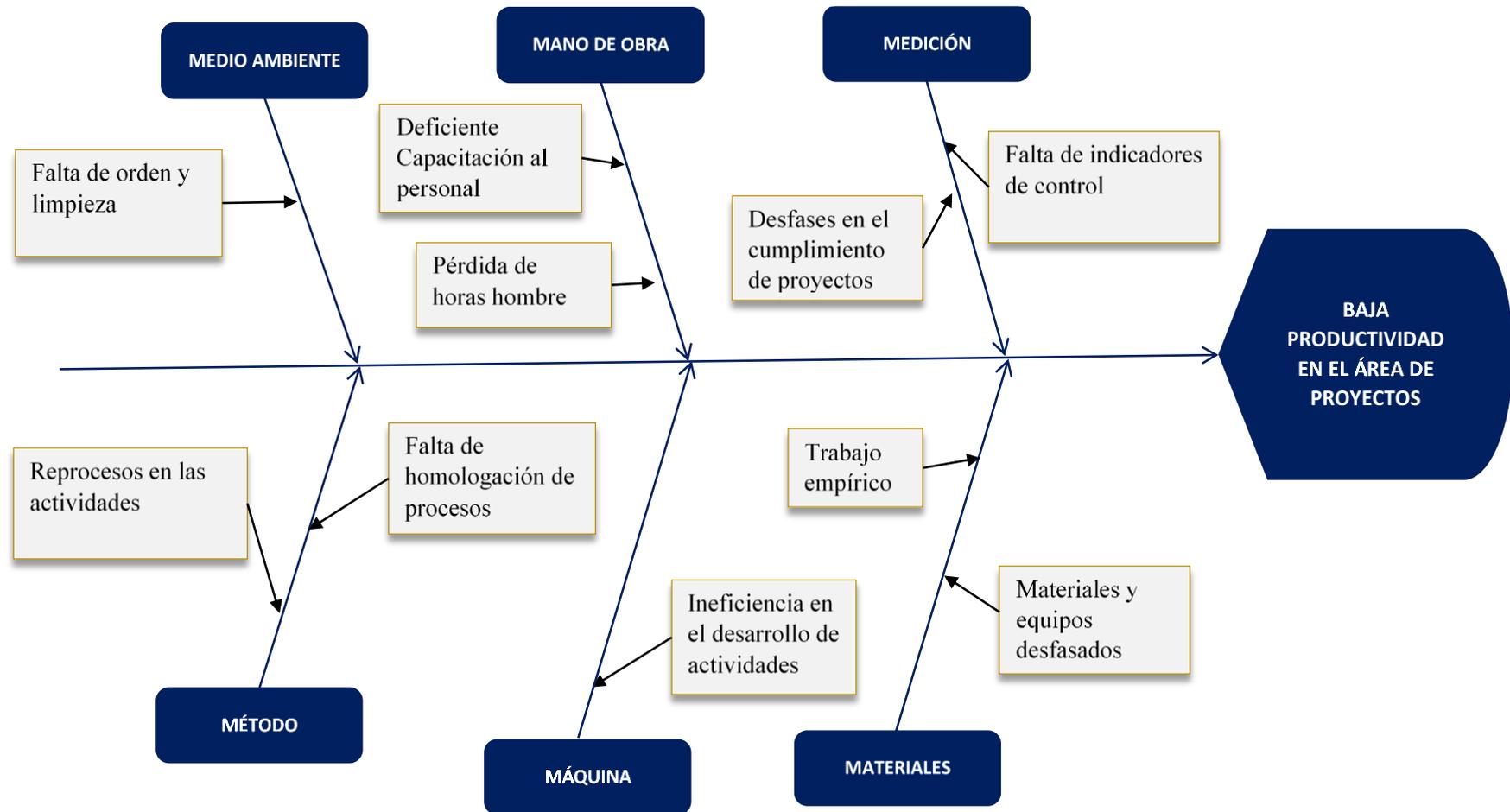


Figura 1. Diagrama Ishikawa

## ENCUESTA DE MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

**Áreas de Aplicación: Operaciones**

**Problema: DEFICIENTE DESEMPEÑO**

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Área: Operaciones**

Marque con una "X" según su criterio de significancia de causa en el problema:

Valorización	Puntaje
Alto	3
Regular	2
Bajo	1

**EN LAS SIGUIENTES CAUSAS CONSIDERE EL NIVEL DE PRIORIDAD QUE AFECTEN EL DEFICIENTE DESEMPEÑO EN EL  
ÁREA DE OPERACIONES EN LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL**

Causa	Preguntas con Respecto a las Principales Causas	Calificación		
		Alto	Regular	Bajo
<b>Cr1</b>	Falta de orden y limpieza			
<b>Cr2</b>	Reprocesos en la línea de producción			
<b>Cr3</b>	Deficiente capacitación al personal			
<b>Cr4</b>	Falta de operaciór calificados			
<b>Cr5</b>	Falta de manual de procedimientos en el área de			
<b>Cr6</b>	Desfases en el cumplimiento del programa de producción			
<b>Cr7</b>	Falta de homologación de proveedores			
<b>Cr8</b>	Falta de mantenimiento preventivo			
<b>Cr9</b>	Falta de indicadores de control			
<b>Cr10</b>	Alta variabilidad en las compras de materiales			

**Figura 2.** Encuesta de priorización

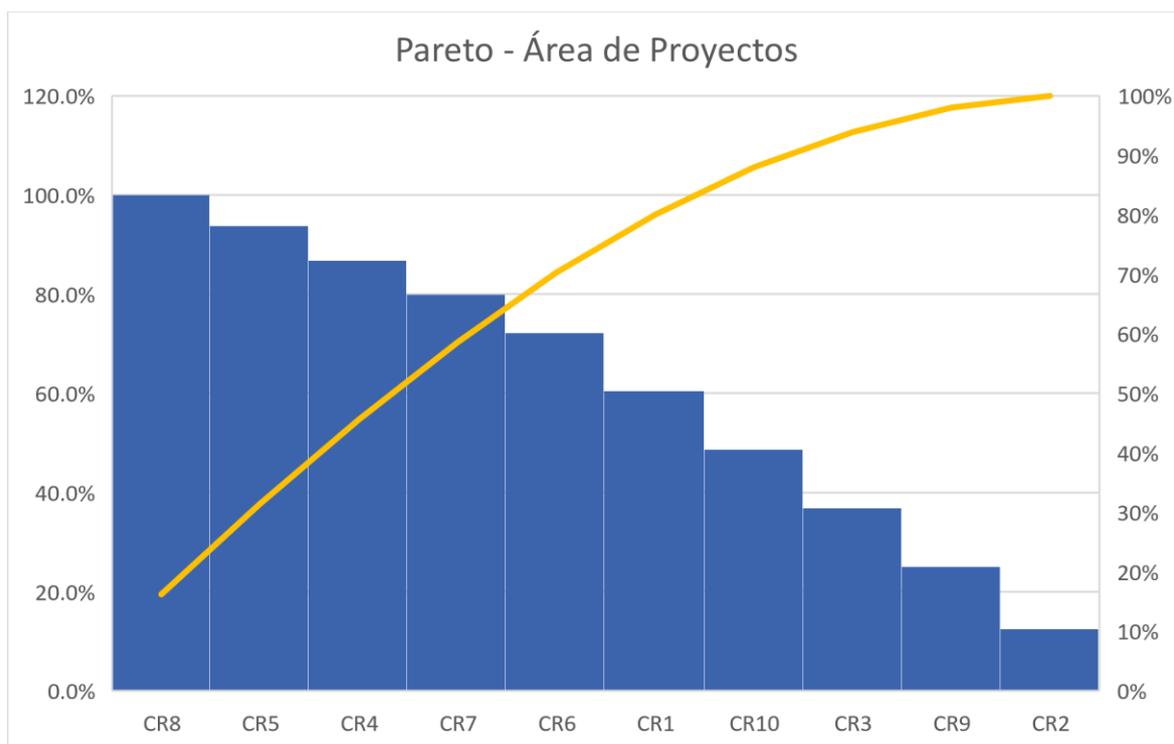
<b>Prioridad</b>	<b>Baja</b>	<b>1</b>	<b>Regular</b>	<b>2</b>	<b>Alta</b>	<b>3</b>
------------------	-------------	----------	----------------	----------	-------------	----------

<b>ENCUESTADO / CAUSAS RAÍCES</b>		<b>OPERACIONES</b>									
		<b>CR1</b>	<b>CR2</b>	<b>CR3</b>	<b>CR4</b>	<b>CR5</b>	<b>CR6</b>	<b>CR7</b>	<b>CR8</b>	<b>CR9</b>	<b>CR10</b>
		Falta de orden y limpieza	Reprocesos en la línea de producción	Deficiente capacitación al personal	Falta de operarios calificados	Falta de manual de procedimientos en el área de operaciones	Desfases en el cumplimiento del programa de producción	Falta de homologación de proveedores	Falta de mantenimiento preventivo	Falta de indicadores de control	Alta variabilidad en las compras de materiales
<b>OPERACIONES</b>	Jefe de Operaciones	2	3	3	2	2	3	2	1	3	3
	Supervisor de Operaciones 1	3	3	3	2	1	3	1	2	3	2
	Supervisor de Operaciones 2	3	3	3	1	1	3	2	1	3	3
	Analista de Operaciones	3	3	3	1	2	2	2	1	3	3
	Consultor 1	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3
	Consultor 2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3
<b>Calificación Total</b>		<b>17</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>17</b>

**Figura 3.** Resultado de encuestas

ITEM	CAUSA	$\Sigma$ Impacto (según encuesta)	% Impacto	% Acumulado	80-20
CR2	Reprocesos en las actividades	18	12.5%	12.5%	80%
CR9	Falta de indicadores de control	18	12.5%	25.0%	80%
CR3	Deficiente capacitación al personal	17	11.8%	36.8%	80%
CR10	Materiales y equipos desfasados	17	11.8%	48.6%	80%
CR1	Falta de orden y limpieza	17	11.8%	60.4%	80%
CR6	Desfases en el cumplimiento de proyectos	17	11.8%	72.2%	80%
CR7	Trabajo empírico	11	7.6%	79.9%	80%
CR4	Pérdida de horas hombre	10	6.9%	86.8%	80%
CR5	Falta de homologación de procesos	10	6.9%	93.8%	80%
CR8	Ineficiencia en el desarrollo de actividades	9	6.3%	100.0%	80%
<b>TOTAL</b>		<b>144</b>			

**Figura 4.** Principales Causas raíces



**Figura 5.** Diagrama de Pareto

### 3.1.3. Situación actual

#### 3.1.3.1. Situación actual de la Gestión de procesos

El diagnóstico situacional en relación a la gestión por procesos del área de proyectos de la empresa Grupo Strategys S.A.C. fue determinado mediante la aplicación del cuestionario a 10 colaboradores, identificados previamente en la muestra del presente informe.

**Tabla 3.**  
*Estrategia de la organización*

Nivel	N° personas	%
Eficiente	0	0.0%
Regular	3	30.0%
Deficiente	7	70.0%
Total	10	100.0%

Fuente: Empresa Grupo Strategys S.A.C.  
Elaboración: El autor.



**Figura 6.** Dimensión Estrategia de la organización

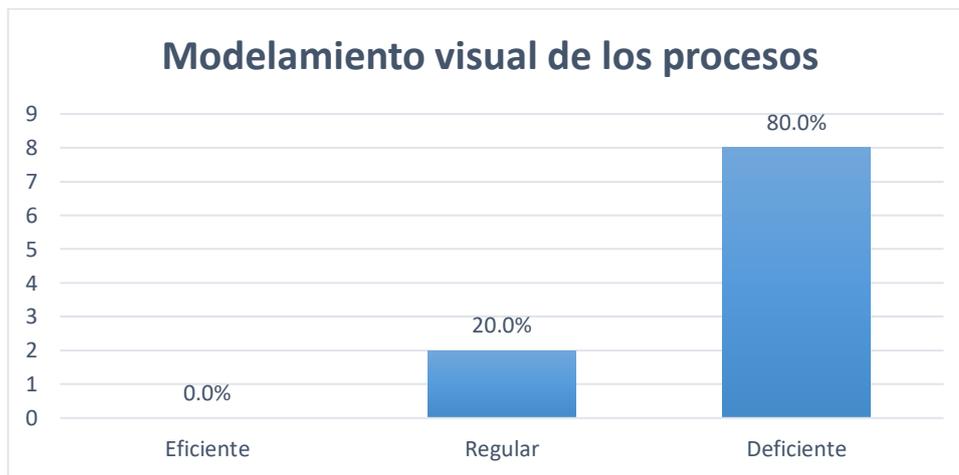
## Respecto a la dimensión: Modelamiento visual de los procesos

**Tabla 4.**

*Modelamiento visual de los procesos*

Nivel	N° personas	%
Eficiente	0	0.0%
Regular	2	20.0%
Deficiente	8	80.0%
Total	10	100.0%

Fuente: Empresa Grupo Strategys S.A.C.  
Elaboración: El autor.



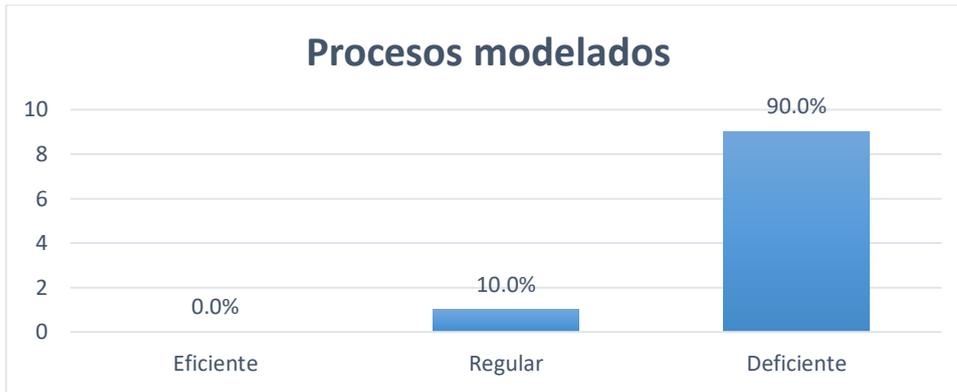
**Figura 7.** Dimensión Modelamiento visual de los procesos

**Tabla 5.**

*Procesos modelados*

Nivel	N° personas	%
Eficiente	0	0.0%
Regular	1	10.0%
Deficiente	9	90.0%
Total	10	100.0%

Fuente: Empresa Grupo Strategys S.A.C.  
Elaboración: El autor.

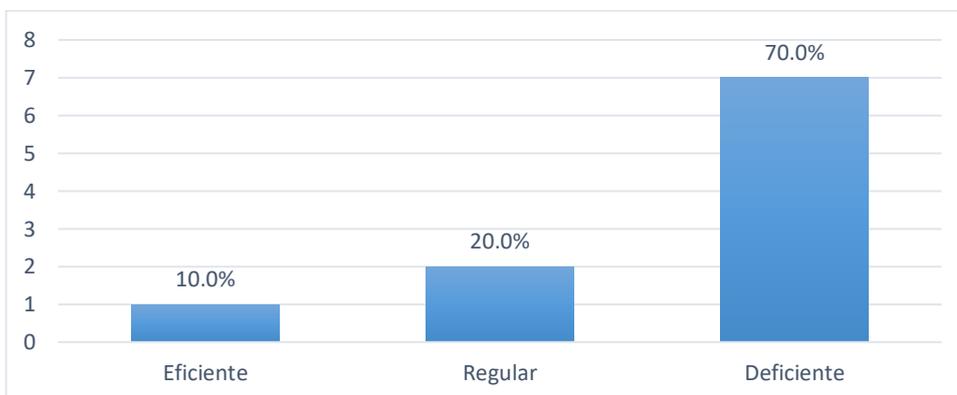


**Figura 8.** Dimensión Procesos modelados

**Tabla 6.**  
*Vida útil del diseño del proceso formalizado*

Nivel	N° personas	%
Eficiente	1	10.0%
Regular	2	20.0%
Deficiente	7	70.0%
Total	10	100.0%

Fuente: Empresa Grupo Strategys S.A.C.  
Elaboración: El autor.

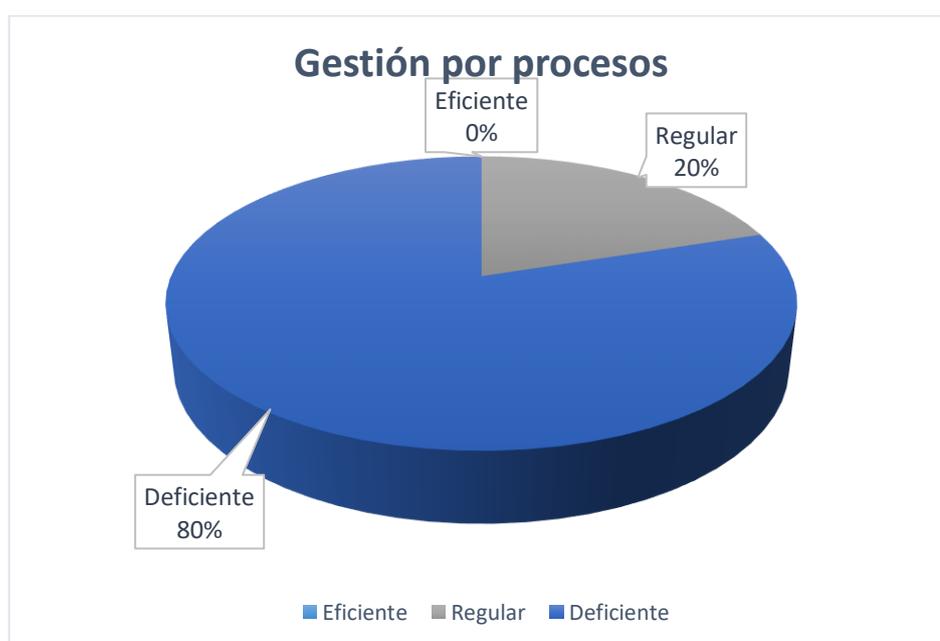


**Figura 9.** Dimensión Vida útil del diseño del proceso formalizado

**Tabla 7.**  
*Gestión por procesos*

Nivel	N° personas	%
Eficiente	0	0.0%
Regular	2	20.0%
Deficiente	8	80.0%
Total	10	100.0%

Fuente: Empresa Grupo Strategys S.A.C.  
Elaboración: El autor.



**Figura 10.** Gestión por procesos

### 3.1.3.2. Situación actual de la productividad

El diagnóstico situacional en relación a la productividad del área de proyectos de la empresa Grupo Strategys S.A.C. fue determinado mediante la eficacia y eficiencia.

### a) Eficacia

La fórmula empleada para calcular la eficacia es:

$$Eficacia = \frac{\text{resultado alcanzado}}{\text{resultado previsto}} \times 100$$

**Tabla 8.**

*Eficacia antes de la propuesta*

	Proyectos Ejecutados	Proyectos Planificados	Eficacia
Antes de la propuesta	6	10	60%

Fuente: Empresa Grupo Strategys S.A.C.

En la tabla 8, se observa la eficacia con que se han trabajado los proyectos, se tiene en situación actual, comprende 6 proyectos ejecutados de los 10 proyectos planificados, dando así un valor de 60%.

### b) Eficiencia

La fórmula empleada para calcular la eficiencia es:

$$Eficiencia = \frac{\# \text{ horas empleadas por proyecto}}{\# \text{ horas planificadas por proyecto}} \times 100$$

**Tabla 9.**

*Eficiencia antes de la propuesta*

	Horas Empleadas por Proyecto	Horas Planificadas por Proyecto	Eficiencia
Antes de la propuesta	95	120	47.5%

Fuente: Empresa Grupo Strategys S.A.C.

En la tabla 9, se observa la eficiencia con que se trabajaron los proyectos, medidas en horas, en la situación actual tenemos 150 horas empleadas por proyecto frente a 120 horas planificadas, dando un 79.2% de eficiencia, debido al exceso de horas empleadas por proyecto.

### 3.2. Discusión de resultados

En este estudio se planteó el diseño de una propuesta de gestión por procesos para la empresa Grupo Strategys S.A.C., 2020, en ese sentido se formuló tres objetivos específicos para un mejor desarrollo de la investigación. Para la obtención de información se utilizó un cuestionario a con un alto nivel de confiabilidad, y para el análisis de la productividad la técnica del análisis documenta a través del registro de indicadores como instrumento, obteniendo los siguientes resultados:

Respecto al objetivo número uno, se realizó el diagnóstico inicial del Grupo Strategys S.A.C determinando que la gestión por procesos de la empresa es deficiente de acuerdo con el 80% de los colaboradores, no obstante, el 20% de ellos manifestó que dicha gestión es regular, todo ello en función a las cuatro dimensiones evaluadas, encontrando deficiencias en cada una de ellas, de acuerdo con el 70%, 80%, 90%, y 70%, respectivamente. Asimismo, se analizó la situación actual mediante el Diagrama Ishikawa encontrando las causas raíces que generan dicho problema en la sección de proyectos de la empresa, para luego seleccionar las causas transcendentales que generan el 80% de los problemas, éstos fueron: los reprocesos en las actividades, la falta de indicadores de control, una deficiente capacitación del personal, y los materiales y equipos desfasados. Los resultados encontrados tienen relación con obtenidos por Rodríguez (2017), quien, en su investigación, como primer paso, identificó todos los procesos críticos apoyado de ciertas herramientas de ingeniería. De igual manera, se asemejan al procedimiento realizado por Forero (2019), quien efectuó un análisis a de las acciones que realizaba la organización estudiada, como análisis intra-organizacional, identificando condiciones deficientes en la empresa.

Respecto al segundo objetivo específico, se diseñó una propuesta para el Grupo Strategys S.A.C., considerando la estructuración del mapa de procesos, a través de la estandarización los procesos operativos, la elaboración del flujograma y la ficha de los procesos para la gestión de comercialización, la gestión de requerimientos y la prestación del servicio. En esa línea, se identificaron los tres procesos clave del área operativa: la gestión de la comercialización, la gestión de requerimientos, y la prestación de servicios. Luego, en la ficha de procesos se estableció la misión y objetivos, la capacidad, el responsable, la actividad inicial,

así como los indicadores de cada proceso clave previamente identificado. Asimismo, se diseñó la representación gráfica o diagrama de flujo de cada proceso, señalando las actividades de inicio y fin, también las entradas y salidas, y otros elementos que ayudan a una mejor visualización de cada paso lógico seguido. Finalmente, se estructuró dicha propuesta para la medición de los procesos operativos. Al igual que Soto (2018), quién en su investigación, desarrolló un manual de gestión de procesos, permitiendo elaborar diagramas de flujo, fichas de proceso, así como un mapa de procesos con el establecimiento de indicadores. De igual manera, con Capuñay (2018), quien exigió la elaboración de un conjunto de fichas del nivel técnico de cada proceso, para poder determinar los indicadores del desempeño y la creación de diagramas de flujo de acuerdo a la relevancia de cada proceso.

Como tercer objetivo específico, se evaluó el costo/beneficio de la propuesta para la empresa Grupo Strategys S.A.C., considerado el comparativo de los indicadores de las dimensiones de gestión por procesos y productividad, siendo éstos estandarización, medición y capacitación, y, eficiencia y eficacia. Se logró la estandarización del 100% de los procesos operativos, mientras que se logró el 94% de cumplimiento de los indicadores de gestión implementados. También, se logró que el 90% del personal se encuentre correctamente capacitado después de la propuesta. No obstante, respecto a la productividad, se evidenció una mejora luego de la propuesta, obteniendo un valor del 80% de eficacia, 94.2% de eficiencia, así como una productividad de 75.4%, mostrando un incremento significativo del 27.8%, contrastando de esa manera la hipótesis de la investigación. Siendo resultados semejantes a los de Macedo (2017), quien concluye en su estudio que la gestión por procesos ayuda a mejorar de manera significativa la productividad, empleando menos tiempo en la entrega de sus productos.

### **3.3. Propuesta de investigación**

#### **3.3.1. Fundamentación**

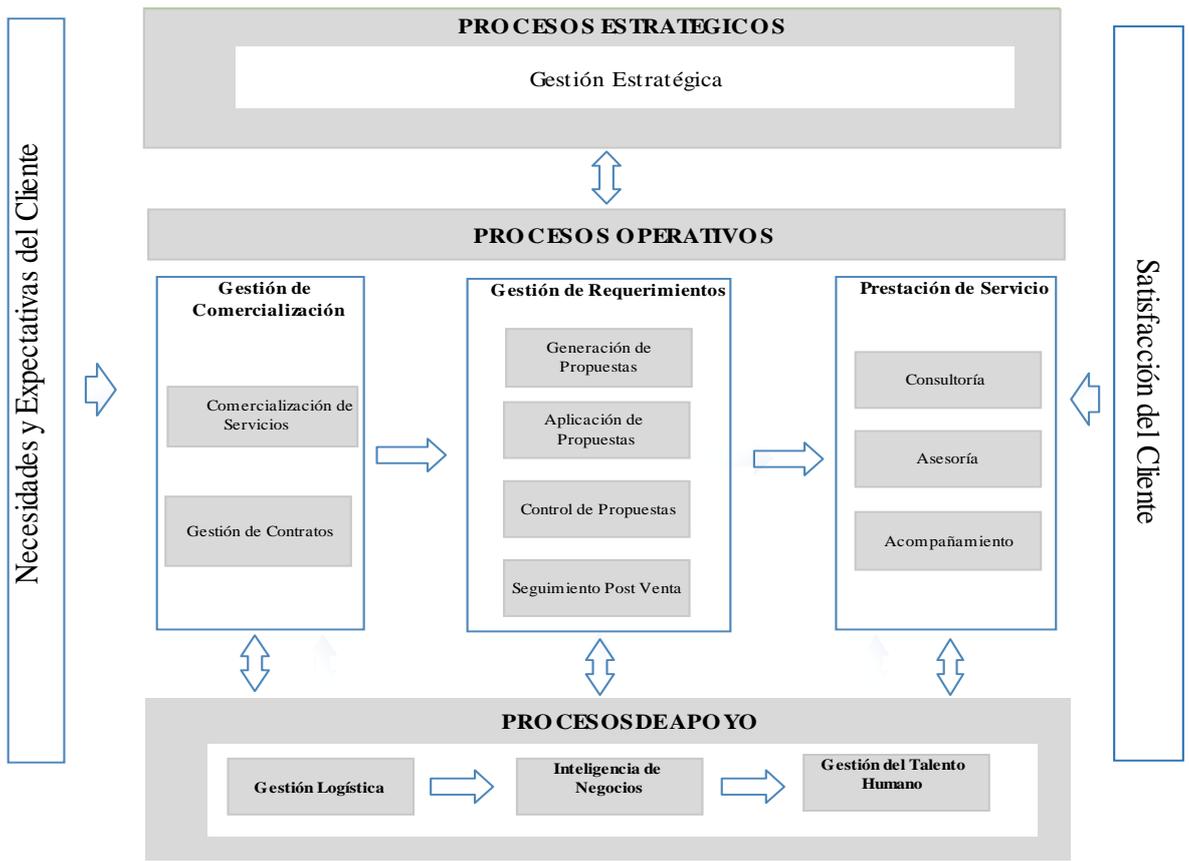
Se ha diseñado la propuesta para la empresa Grupo Strategys S.A.C., con la finalidad de mejorar su productividad, dado que, tal y como se ha evidenciado en el análisis de la situación la organización presenta deficiencias concurrentes en la forma de trabajo, no teniendo homologados sus procesos, y generando reprocesos, tiempos improductivos, y pérdidas de horas hombres, mostrando ineficiencia en la ejecución de las actividades. Todo ello pone en riesgo la consecución de los plazos establecidos con los clientes, por lo que se ha considerado la estructuración del mapa de procesos, en base a ello se ha estandarizado los procesos operativos, elaborando el flujograma de procesos y ficha de procesos para la gestión de comercialización, gestión de requerimientos y prestación del servicio.

#### **3.3.2. Objetivos de la propuesta**

- Realizar la estructuración del mapa de procesos.
- Elaborar el flujograma de procesos de la gerencia de proyectos de la empresa.
- Establecer la ficha de procesos para cada uno de ellos.

#### **3.3.3. Desarrollo de la propuesta**

En el mapa se observan los procesos generales, operativos y de apoyo, siendo seleccionados para fines del estudio, aquellos relacionados con las operaciones.



**Figura 11** Mapa de procesos de la empresa Grupo Strategys S.A.C.

DENOMINACIÓN	PROCESO: GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN		No. 3
			Fecha elaboración:
MISIÓN / OBJETIVO	Gestionar todas las actividades que están involucradas dentro del trabajo de ventas.		
CAPACIDAD	Número de contratos firmados.		
RESPONSABLE / EJECUTOR	Gerente General / Cliente / Técnico Consultor.		
ACTIVIDAD INICIAL	Presentación de la propuesta y negociación con el cliente.		
	Perfeccionamiento y legislación de los contratos.		
	Materiales de oficina e Información primaria y secundaria.		
PROVEEDORES	Proveedores de Insumos.		
PRODUCTOS	Trabajos de consultoría, asesoría y acompañamiento.		
CLIENTES	<b>Internos:</b> Personal Grupo Strategy S.A.C.		
	<b>Externos:</b> Empresas		
EQUIPO DE PROCESO	Empleados de las unidades responsables.		
RECURSOS	Equipos para realizar gestión comercial y cierre de contratos.		
CICLO	<b>Tiempo de ciclo:</b> Variable según el cliente		
	<b>Tipo de actividades:</b> trabajo de escritorio y de campo		
	<b>Frecuencia:</b> en función del número de contratos cerrados.		
INDICADOR	(Número de trabajos adjudicados / Número de trabajos tramitados) x 100		
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	

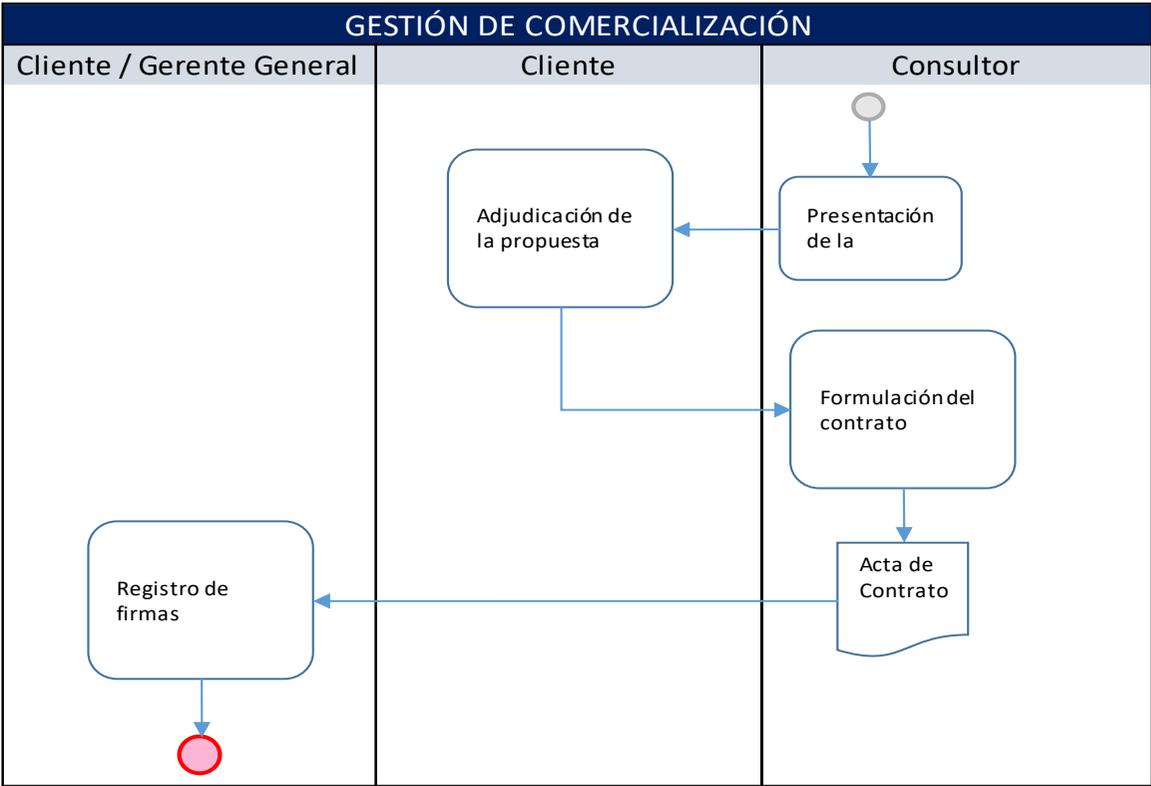
**Figura 12** Ficha de procesos de gestión de comercialización

DENOMINACIÓN	PROCESO: GESTIÓN DE REQUERIMIENTOS		No. 1
			Fecha elaboración:
MISIÓN / OBJETIVO	Gestionar las propuestas técnicas en base a los requerimientos y necesidades de los clientes.		
CAPACIDAD	Generar, ejecutar la aplicación, controlar y realizar un seguimiento expost de las propuestas técnicas.		
RESPONSABLE / EJECUTOR	Personal del departamento técnico / Cliente.		
ACTIVIDAD INICIAL	Contactar a Grupo Strategy s S.A.C.		
ACTIVIDAD FINAL	Comercialización de Servicios.		
INSUMOS	Materiales de oficina e información requerida.		
PROVEEDORES	Proveedores de Insumos (Empresas).		
PRODUCTOS	Propuestas Técnicas y Metodológicas.		
CLIENTES	<b>Externos:</b> Empresas		
EQUIPO DE PROCESO	Empleados de las unidades responsables.		
RECURSOS	Equipos para generación, aplicación, control y seguimiento de propuestas		
CICLO	<b>Tiempo de ciclo:</b> variable según magnitud y alcance de la propuesta		
	<b>Tipo de actividades:</b> trabajo de escritorio y de campo		
	<b>Frecuencia:</b> en función al número de requerimientos de los clientes		
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	

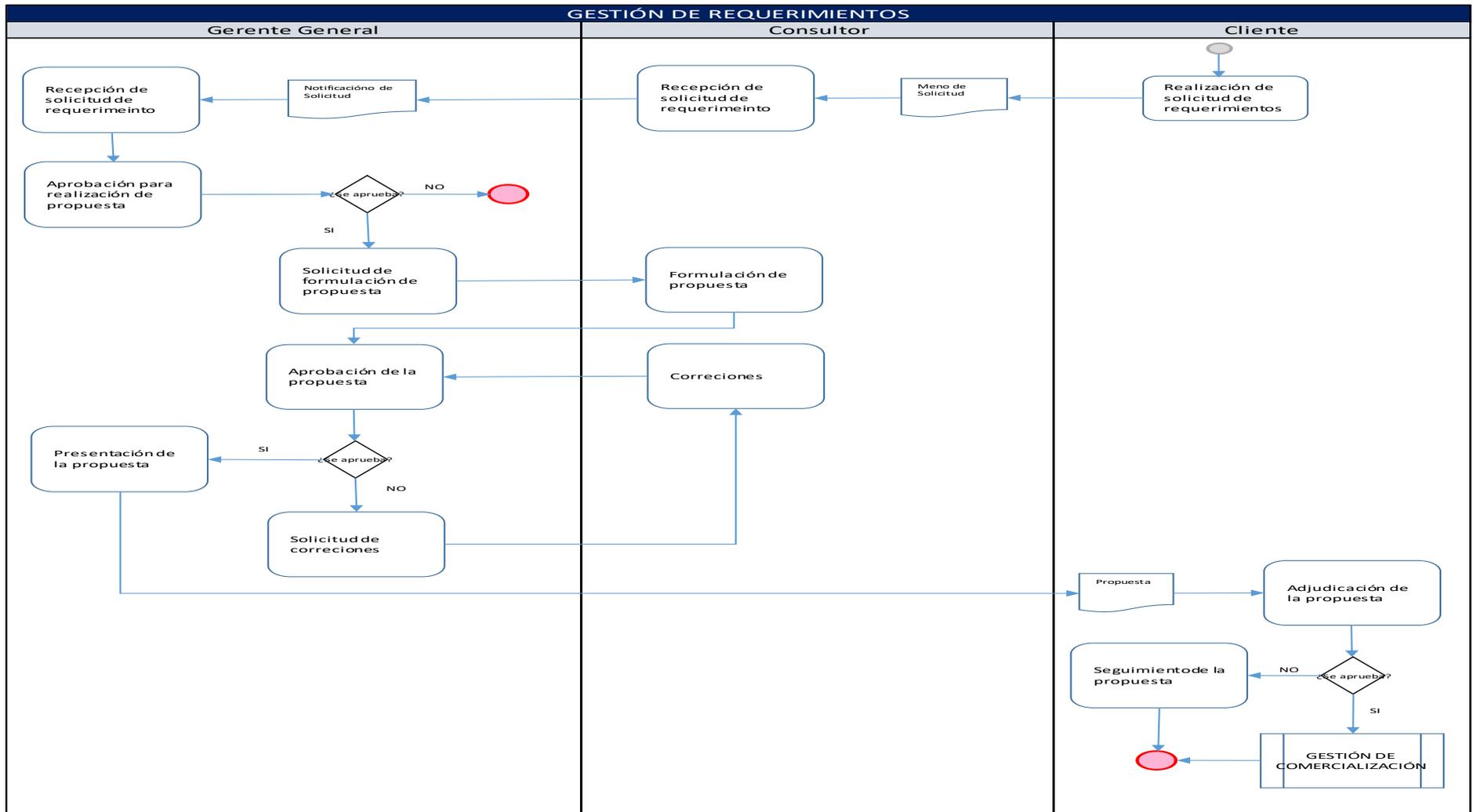
**Figura 13** Ficha de procesos de gestión de requerimientos

DENOMINACIÓN	PROCESO: PRESTACIÓN DE SERVICIO		No. 2
			Fecha elaboración:
MISIÓN / OBJETIVO	Brindar servicios personalizados a los clientes creando servicios con valor agregado.		
CAPACIDAD	Ejecución de proyectos o actividades de consultoría, asesoría y acompañamiento.		
	Personal del Departamento Técnico / Cliente.		
	Adjudicación de la Propuesta.		
ACTIVIDAD FINAL	Toma de decisiones para la mejora continua.		
INSUMOS	Materiales de oficina e Información primaria y secundaria.		
PROVEEDORES	Proveedores de insumos y fuentes de información.		
PRODUCTOS	Prestación de servicio de consultoría, asesoría y acompañamiento.		
CLIENTES	<b>Internos:</b> Personal Grupo Strategys S.A.C.		
	<b>Externos:</b> Empresas.		
EQUIPO DE PROCESO	Empleados de las unidades responsables.		
RECURSOS	Equipos para investigación.		
	Tiempo de ciclo: variable según el tipo de servicio requerido		
	Tipo de actividades: trabajo de escritorio y de campo Frecuencia: en función del servicio requerido		
INDICADOR	$(\text{Tiempo de Ejecución} / \text{Tiempo Total Programado}) * 100$		
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	

**Figura 14** Ficha de procesos de prestación de servicio



**Figura 15.** Diagrama de flujo de gestión de comercialización



**Figura 16.** Diagrama de flujo de gestión de requerimientos

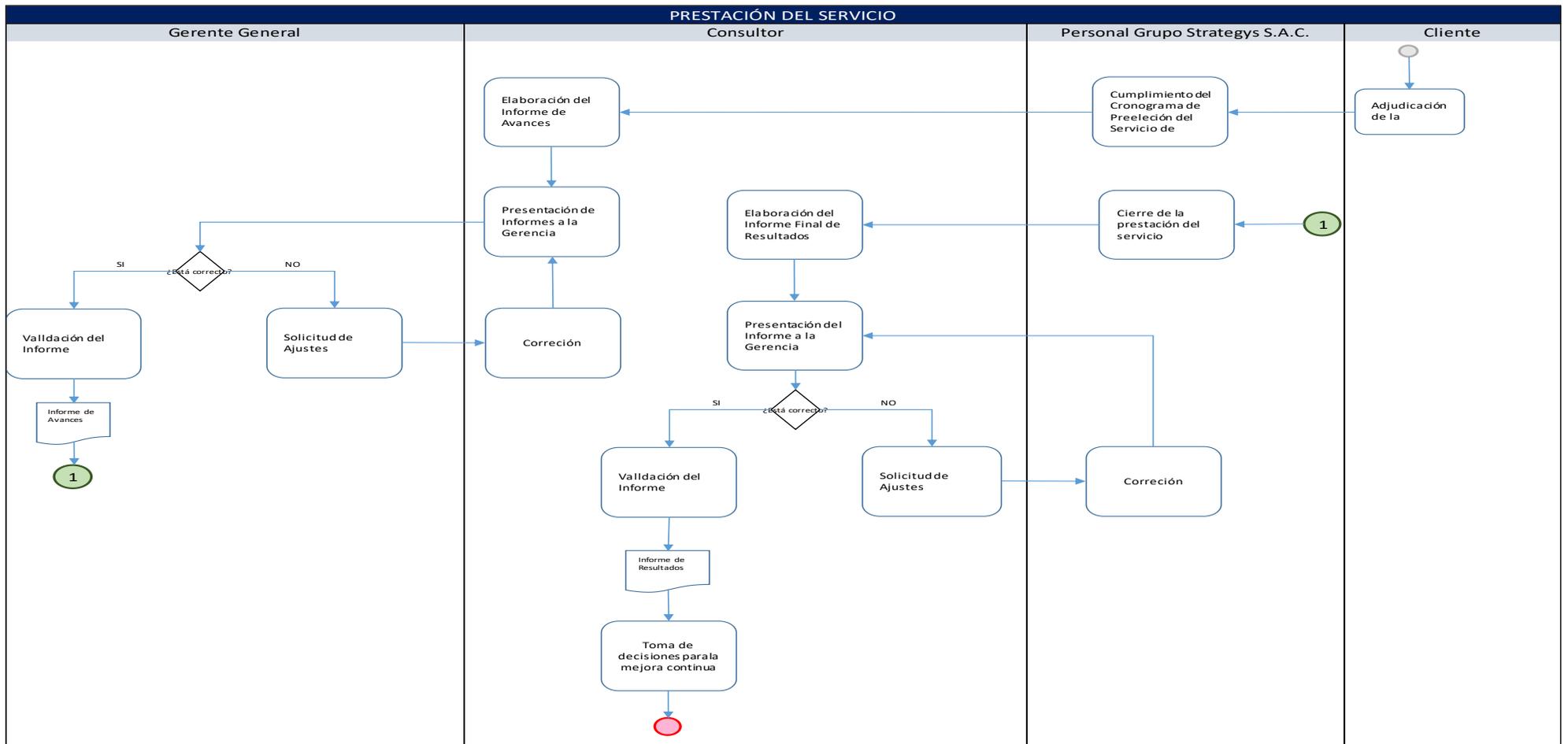


Figura 17. Diagrama de flujo de prestación de servicio



Para la medición de los procesos operativos se ha estructurado el sistema de indicadores de gestión, donde se han considerado los siguientes criterios: fuente, frecuencia, presentación de información y responsables.

Se considera detallar la simbología utilizada para el sistema de indicadores de control, conforme a la siguiente leyenda:

LEYENDA	
Estado	Descripción
●	Favorable .- Cumple la meta
●	Alerta - zona de riesgo
●	Desfavorable - no cumple meta
◀◀	Variación se mantiene del período anterior al período actual
▲	Variación con tendencia positiva con respecto al período anterior
▼	Variación con tendencia negativa con respecto al período anterior

	Indicadores									Comentarios (Adjuntar Documentación Sustentatoria de Causas y de Acciones)		
	Título	Tipo	Unidad	Resp.	Peso	Anterior	Variación	n	Estado (Valor Indicador)	Cumplimiento (0 - 100%)	Riesgos / Problemas / Análisis	Acciones Preventivas / Correctivas
Costos	● C.1 Rentabilidad de Proyecto	C	%	ST	9.0%	●	▼		35%	37%		
	● C.2 Índice de Desempeño de Costos	C	%	ST	7.0%	●	▲		85%	25%		
	● C.3 Desviación de Presupuesto	C	S/	ST	6.0%	●	◀		S/. 400.00	0%		
Tiempo	● T.1 Informes emitidos a la fecha	C	%	ST	5.0%	●	▼		0.70	0%		
	● T.2 Desviación de Cronograma	C	H	ST	6.0%	●	▼		2%	33%		
	● T.3 % de Hitos alcanzados a tiempo	C	%	ST	6.0%	●	◀		100%	100%		
	● T.4 Índice de Desempeño del Cronograma	C	%	ST	8.0%	●	▼		2%	33%		
R.R.H.H.	● R.1 Ocupación del Personal	C	%	ST	5.0%	●	▼		2%	33%		
	● R.2 Desempeño del Equipo	C	%	ST	5.0%	●	▼		2%	33%		
Alcal	● A.1 Entregables de acuerdo a lo solicitado en TDR	C	%	ST	6.0%	●	▼		2%	33%		
Calidad	● CA.1 Conformidad de Servicio	C	%	ST	7.0%	●	▼		2%	33%		
	● CA.2 Penalidad de Proyecto	D	S/	ST	7.0%	●	▼		S/. 0.02	33%		
	● CA.3 Tasa de Reproceso	C	%	ST	5.0%	●	▼		2%	33%		
	● CA.4 Control de Calidad	C	%	ST	5.0%	●	▼		2%	33%		
Cliente	● CL.1 Índice de Satisfacción del Cliente	C	%	ST	6.0%	●	◀		2%	33%		
	● CL.2 N° de Quejas y Reclamos	C	%	ST	3.0%	●	◀		5%	0%		
Facturac	● FC. 1 Cumplimiento de Pagos	C	%	ST	4.0%	●	▼		2%	33%		
					100%	Desempeño =>			32%			

Figura 18. Indicadores

### 3.3.4. Situación de la gestión por procesos con la propuesta

Para evaluar la situación de la gestión por procesos con la propuesta, se ha considerado el comparativo de los indicadores de las dimensiones de gestión por procesos y productividad, siendo éstos estandarización, medición y capacitación, y eficiencia y eficacia respectivamente.

#### A. Dimensión Gestión por procesos

##### a) Porcentaje De Estandarización De Procesos

La fórmula empleada para calcular el porcentaje de estandarización de procesos es:

$$\% \text{ Estandarización de procesos} = \frac{\# \text{ procesos operativos estandarizados}}{\# \text{ procesos operativos}}$$

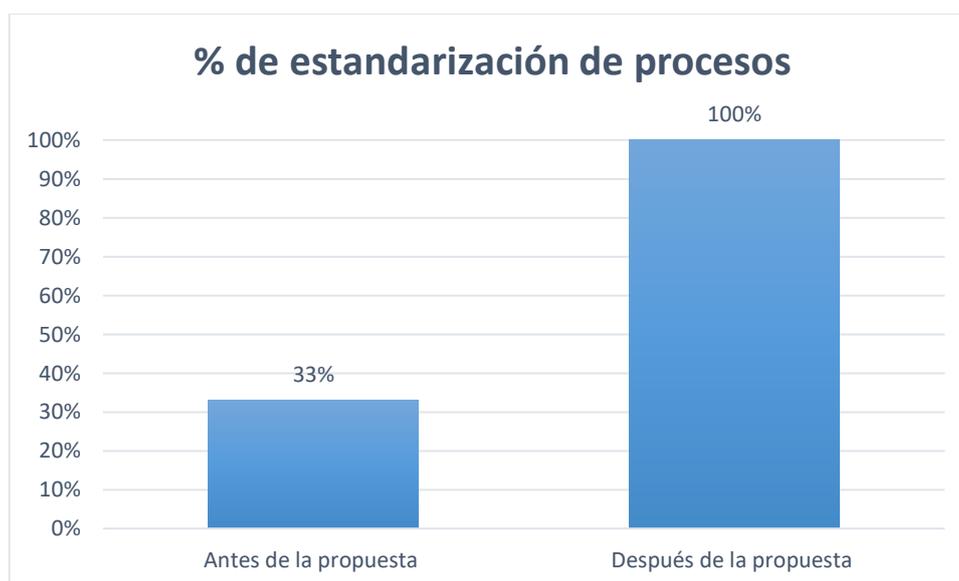
**Tabla 10.**

*% Estandarización de Procesos*

	Procesos Operativos Estandarizados	Procesos Operativos	% Estandarización de Procesos
Antes de la propuesta	1	3	33%
Después de la propuesta	3	3	100%

Fuente: Empresa Grupo Strategys S.A.C.

En la tabla 10, se observa la proporción de estandarización de procesos, teniendo, antes de la propuesta, 1 solo proceso operativo estandarizado con respecto a 3 procesos operativos, dando así un resultado de 33% de estandarización de procesos; después de la propuesta tenemos a los 3 procesos operativos estandarizados con respecto a los 3 procesos operativos existentes, dando así un 100% de cumplimiento, así como se evidencia en la figura 19.



**Figura 19.** Porcentaje de Estandarización de Procesos

#### b) Porcentaje de Indicadores de Gestión Implementados

La fórmula empleada para calcular el porcentaje de indicadores de gestión implementados es:

$$\% \text{ indicadores de gestión implementados} = \frac{\# \text{ indicadores implementados}}{\# \text{ indicadores requeridos}}$$

**Tabla 11.**

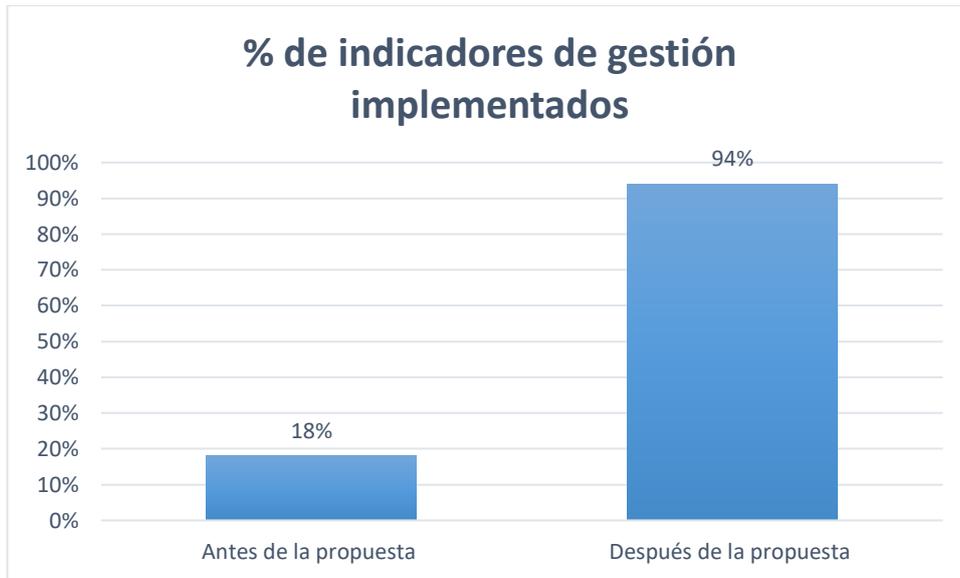
*% Indicadores de Gestión Implementados*

	Indicadores Implementados	Indicadores Requeridos	% Indicadores de Gestión Implementados
Antes de la propuesta	3	17	18%
Después de la propuesta	16	17	94%

Fuente: Empresa Grupo Strategys S.A.C.

En la tabla 11, se aprecia que la proporción de indicadores de gestión implementados, por lo que, antes de la propuesta, existían 3 indicadores implementados con respecto a los 17 indicadores requeridos, dando un valor de 18 % de cumplimiento de los indicadores de gestión implementados, después de la propuesta tenemos 16 indicadores implementados de los 17 indicadores

requeridos, dando así un 94% de cumplimiento de los indicadores de gestión implementados, así como se evidencia en la figura 20.



**Figura 20.** Porcentaje de Indicadores de Gestión Implementados

**c) Porcentaje de personal capacitado en procesos**

La fórmula empleada para calcular el porcentaje de personal capacitado en procesos es:

$$\% \text{ personal capacitado} - \text{procesos} = \frac{\# \text{ personal capacitado} - \text{procesos}}{\# \text{ personal de la empresa}}$$

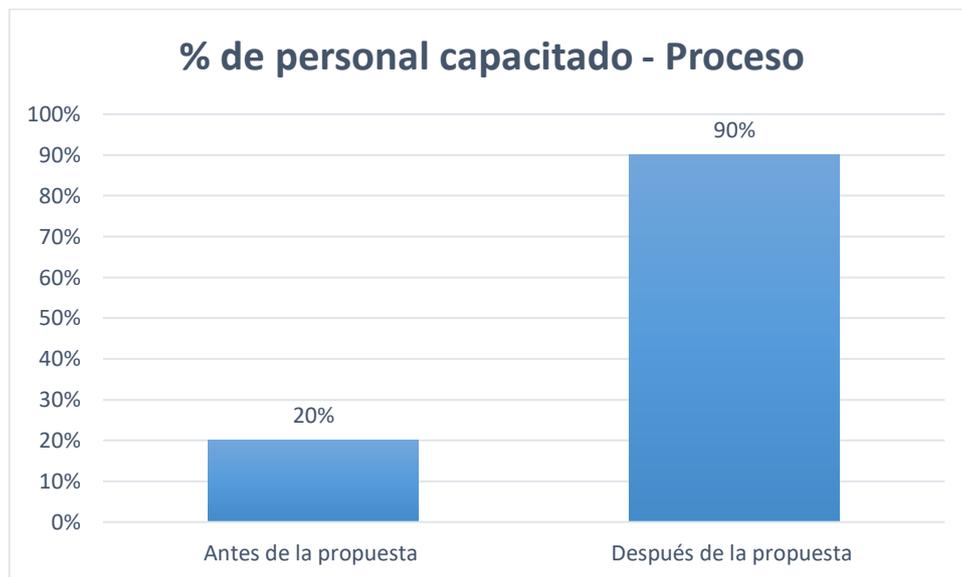
**Tabla 12.**

*% Personal Capacitado - Proceso*

	Personal Capacitado - Procesos	Personal de la Empresa	% Personal Capacitado - Proceso
Antes de la propuesta	2	10	20%
Después de la propuesta	9	10	90%

Fuente: Empresa Grupo Strategys S.A.C.

En la tabla 12, se aprecia que la proporción de personal capacitado por proceso, teniendo, antes de la propuesta, a 2 colaboradores con un buen nivel de capacitación con respecto a los 10 colaboradores, dando un valor de 20% del personal correctamente capacitado por proceso. Después de la propuesta tenemos 9 colaboradores correctamente capacitados de los 10 colaboradores que laboran en la empresa, dando así un 90% del personal correctamente capacitado, así como se muestra en la figura 21.



**Figura 21.** Porcentaje de Personal Capacitado - Proceso

## B. Dimensión Productividad

### a) Eficacia

La fórmula empleada para calcular la eficacia es:

$$Eficacia = \frac{\text{resultado alcanzado}}{\text{resultado previsto}} \times 100$$

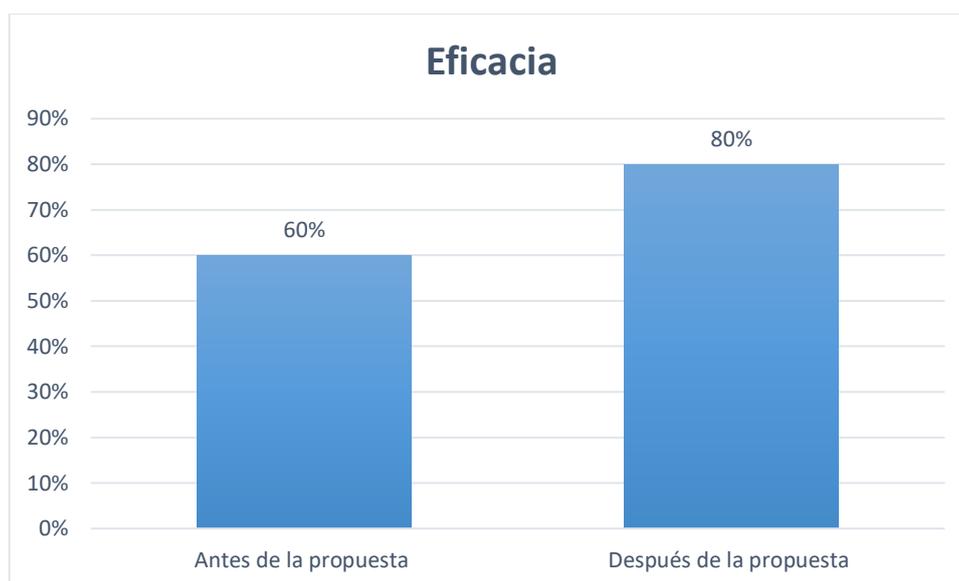
**Tabla 13.**

*Eficacia*

	Proyectos Ejecutados	Proyectos Planificados	Eficacia
Antes de la propuesta	6	10	60%
Después de la propuesta	8	10	80%

Fuente: Empresa Grupo Strategys S.A.C.

En la tabla 13, se observa la eficacia fue medida en función a los resultados alcanzados sobre los resultados previsto, dado el presente caso aplicado a una empresa de servicios de consultoría, los resultados se miden en función de proyectos, por lo que antes de la propuesta 6 eran los proyectos ejecutados de los 10 proyectos planificados, dando así un valor de 60% de eficacia frente a los proyectos planificados. Después de la propuesta tenemos 8 proyectos ejecutados de los 10 proyectos planificados, dando así un valor de 80% de eficacia frente a los proyectos planificados, así como se muestra en la figura 22.



**Figura 22.** Eficacia antes y después

## b) Eficiencia

La fórmula empleada para calcular la eficiencia es:

$$Eficiencia = \frac{\# \text{ horas empleadas por proyecto}}{\# \text{ horas planificadas por proyecto}} \times 100$$

**Tabla 14.**

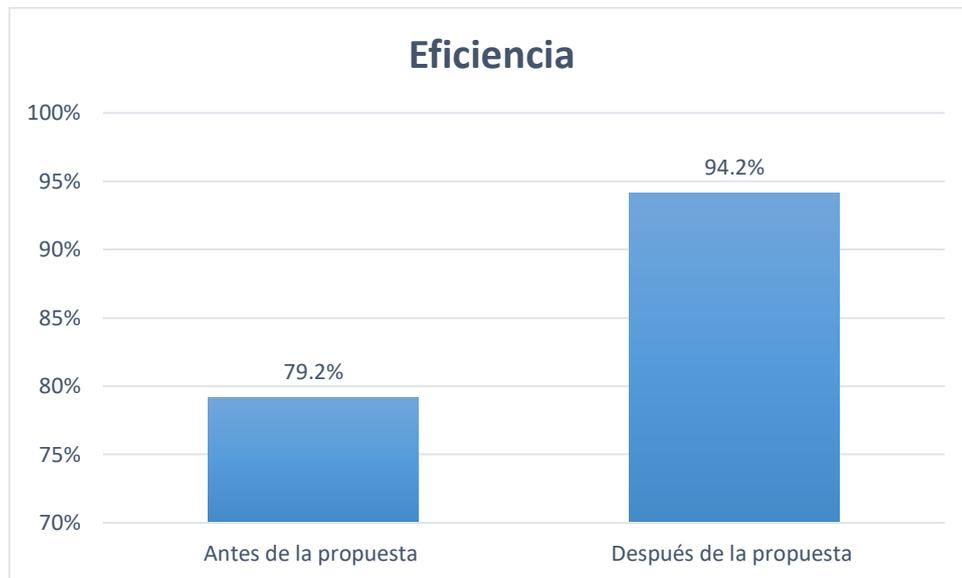
*Eficiencia*

	Horas Empleadas por Proyecto	Horas Planificadas por Proyecto	Eficiencia
Antes de la propuesta	95	120	79.2%
Después de la propuesta	113	120	94.2%

Fuente: Empresa Grupo Strategys S.A.C.

En la tabla 14, se observa que para el cálculo de la eficiencia en el área de proyectos se consideró como las acciones realizadas frente a los recursos empleados a las horas hombre empleadas sobre las horas hombre planificadas, respectivamente, por lo que antes de la propuesta tenemos 95 horas empleadas por proyecto frente a 120 horas planificadas, dando un 79.2% de eficiencia, debido

al exceso de horas empleadas por proyecto. Después de la propuesta se tiene 113 horas empleadas por proyecto con respecto a las 120 horas planificadas por proyecto, dando un valor de 94.2% de eficiencia, así como se muestra en la figura 23.



**Figura 23.** Eficiencia antes y después

### c) Productividad

La fórmula empleada para calcular la productividad es:

$$Productividad = eficacia \times eficiencia$$

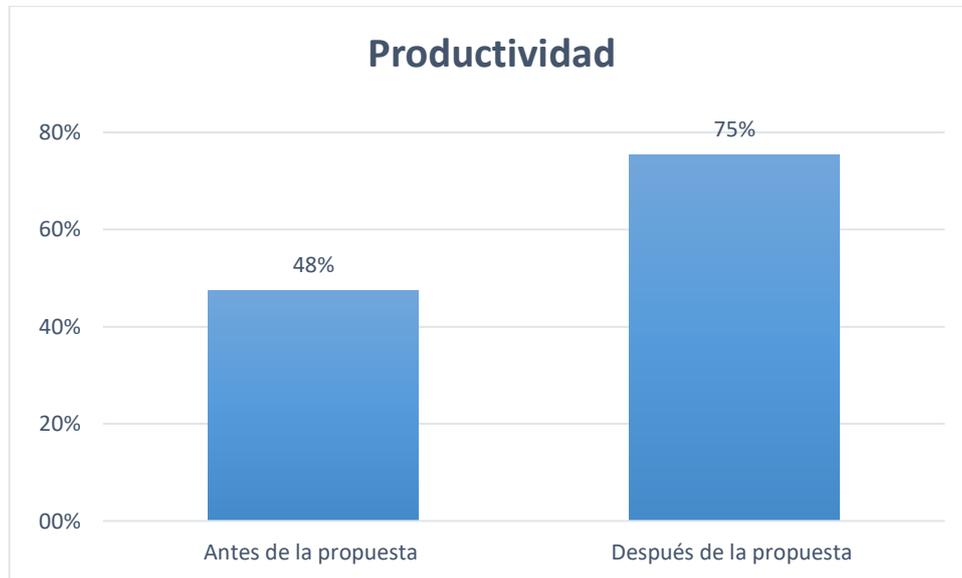
**Tabla 15.**

*Productividad*

	Eficacia	Eficiencia	Productividad
Antes de la propuesta	60%	79.2%	47.5%
Después de la propuesta	80%	94.2%	75.4%

Fuente: Empresa Grupo Strategys S.A.C.

En la tabla 15, se aprecia la productividad en la gerencia de proyectos de la empresa Strategys S.A.C., medida en función al producto de la eficacia y la eficiencia obtenidos previamente, arroja un incremento de 27.8%, dado que antes de la propuesta la productividad del área fue del 47.5% y luego de la propuesta, ésta se incrementó al 75.4%, debido a las mejoras realizadas con la propuesta de gestión de procesos, así como se muestra en la figura 24.



**Figura 24.** Productividad antes y después

### 3.3.5. Análisis beneficio / costo de la propuesta

Se ha determinado el costo y el beneficio de la inversión de la propuesta para la empresa Grupo Strategys S.A.C, obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 16.**

*Costo de la propuesta*

Remuneración:	S/3,500.00
Horas laborables por día:	8
Días de la Semana:	6
Numero semanas al mes:	4

**Tabla 17.**

*Pérdida de hora hombre promedio*

Pérdida de Hora hombre Promedio	
Horas Hombre:	1
Días a la semana:	6
Semanas al mes:	4
Número de Consultores:	10
	240

En la tabla 17, se aprecia que la pérdida promedio de las horas hombre por día es de una hora, mientras que al mes se generan un total de 240 horas perdidas, considerando a los 10 consultores de la empresa y seis días de trabajo semanal.

**Tabla 18.***Pérdida de hora hombre con Propuesta.*

Pérdida de Hora hombre Promedio con Prop	
Horas Hombre:	0.75
Días a la semana:	6
Semanas al mes:	4
Número de Consultores:	10
	180

En ese sentido, luego de la propuesta, como se aprecia en la tabla 18, la pérdida de horas hombre ha disminuido a 0.75 horas por día, es decir un promedio de 45 minutos diarios, que mensualmente corresponden a 180 horas en total. Dicha reducción del tiempo se debe a que ahora los consultores cuentan con una mejor comprensión de los procesos, se trabaja de una manera más ordenada obteniendo los requerimientos con mayor precisión y evitando los reprocesos. Asimismo, se ha invertido en las mejoras realizadas, acompañado de capacitaciones para comprender de manera más práctica las herramientas digitales con la que cuenta la empresa, así como reuniones previas de coordinación y material informativo.

**Tabla 19.***Costo de la propuesta.*

Descripción	Cantidad		Costo S/.		Total S/.
Consultor gestión de procesos	1	S/.	3,200.00	S/.	3,200.00
Material de escritorio	12	S/.	70.00	S/.	840.00
Capacitación en procesos	12	S/.	200.00	S/.	2,400.00
Reuniones de coordinación	12	S/.	80.00	S/.	960.00
Material informativo	12	S/.	50.00	S/.	600.00

**Total** **S/.** **8,000.00**

**Tabla 20.**

*Beneficio – Costo*

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Pérdidas económicas antes	S/. 4,375.00											
Pérdidas económicas después	S/. 3,500.00											
Costo de la mejora	S/. 8,000.00											
Ahorro Generado	S/. 875.00											

**COSTO / BENEFICIO**

	Anual
Beneficios	S/. 13,125.00
Costos	S/. 8,000.00

Beneficio / Costo	<b>1.64</b>
-------------------	-------------

Se aprecia en la Tabla 20, los beneficios son mayores los costes, en consecuencia, dicha implementación es considerada viable. Por tal motivo, se interpreta que por cada sol invertido es su implementación se está esperando un beneficio de S/ 1.64.

## **CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. Conclusiones**

La gestión por procesos mejora de manera significativa la productividad en la gerencia de proyectos de la empresa Grupo Strategys S.A.C., 2020, obteniendo una eficacia del 80%, eficiencia del 94.2% y productividad del 75.4% luego de las mejoras, mostrando un incremento significativo del 27.8% en la productividad del área.

Se realizó el diagnóstico de la situación real de la zona de proyectos de la empresa Grupo Strategys S.A.C., 2020, por lo que se encontró deficiencias e identificó las causas raíces que generaban una baja productividad en la empresa, entre ellos: reprocesos en las actividades, falta de indicadores de control, deficiente capacitación del personal, y, materiales y equipos desfasados.

Se diseñó una propuesta basada en la mejora de los procesos para la empresa Grupo Strategys S.A.C., 2020, considerando la estandarización los procesos operativos, mediante la estructuración del mapa de procesos, elaboración del flujograma de procesos y la ficha de procesos.

Se evaluó el beneficio - costo de dicha propuesta concluyendo que por cada sol invertido en su implementación se espera un beneficio de S/ 1.64.

## **4.2. Recomendaciones**

A los directivos de la organización se recomienda tomar medidas frente a las otras contrariedades encontradas en el diagnóstico situacional, por ejemplo, la falta de orden y limpieza, los materiales y equipos desfasados, que afectan también a la baja productividad en la gerencia de proyectos de la empresa.

Al jefe de proyectos de la organización se le sugiere evaluar periódicamente los indicadores del tablero de control, a fin de tomar medidas preventivas y correctivas, especialmente a aquellos que presentan una evaluación desfavorable o no cumplen la meta, como es el caso de la desviación del presupuesto, los informes emitidos a la fecha, y el número de quejas y reclamos.

Se sugiere a los gestores del talento humano de la empresa, a continuar con las capacitaciones de los colaboradores, para así hacer más eficientes el desarrollo de sus actividades y realizar una mejor labor profesional.

A futuros tesisistas e investigadores se les recomienda continuar con investigaciones que ayuden a la mejora de la productividad, especialmente a aquellas del sector servicios.

## REFERENCIAS

- Aguilera, O. (2011). *Guía de buenas prácticas para la gestión de procesos*. Andalucía: Junta de Andalucía.
- Alonso, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Ingeniería Industrial*, 159-171.
- Álvarez Torres, M. G. (11 de noviembre de 2019). *Consultoría Empresarial*. Obtenido de Importancia de usar servicios de consultoría: <https://www.grupoalbe.com/consultoria-empresarial-importancia-de-usar-servicios-de-consultoria/>
- Amat, J. (2001). *Control de Gestión*. Caracas: Editorial Gestión 2000.
- Arias, M., & Rojas, E. (2016). Guía para gestionar procesos de negocio a través de minería de procesos. *Revista IEN*, 30-42.
- Beltrán, J. (2000). *Indicadores de Gestión*. Bogotá: 3R Editores.
- Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F., & Noriega, M. (2010). *Mejora continua de los procesos: herramientas y técnicas*. Lima: Fondo Editorial Universidad de Lima.
- Bravo, J. (2009). *Gestión de procesos*. Santiago de Chile: Editorial Evolución.
- Cámara Puerto, L. A. (5 de marzo de 2019). *La eficiencia en la empresa y como medirla*. Obtenido de <http://eempreario.mx/eficiencia/eficiencia-empresa-como-medirla>
- Capuñay Montalvo, O. (2018). *Implementación de la gestión por procesos para mejorar la productividad del área de capacitaciones de un instituto, Surco, 2017*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Centro de Desarrollo para la Competitividad Empresarial. (4 de septiembre de 2018). *La situación de las empresas en latinoamérica y los errores de escalamiento*. Obtenido de El papel de la empresas : <https://blog.growthinstitute.com/es/la-situaci%C3%B3n-de-las-empresas-en-latinoam%C3%A9rica-y-el-por-qu%C3%A9-no-escalan>
- Chanduví Izquierdo, E. (2016). *Gestión de procesos para la mejora de la eficacia y eficiencia en una UGEL*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Chase, R., Jacobs, F., & Aquilano, N. (2009). *Administración de operaciones, producción y cadena de suministros*. México D.F.: Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Correa, A., Gómez, R., & Cano, J. (2013). Gestión de almacenes y tecnologías de la información y comunicación (TIC). *Estudios Gerenciales*, 26(17), 145-171.
- Ecaldima. (6 de enero de 2020). *La gestión de procesos e incidencias que tu empresa necesita*. Obtenido de <https://ecaldima.com/gestion-de-procesos/#>
- Forero Muñoz, S. (2019). *Formulación del modelo de gestión por procesos en la Consultora de Proyectos y Diseños Metalmecánicos DB*. Bogotá: Universidad EAN .
- Giraldo, J., Ovalle, D., & Santoro, F. (2014). *Aproximación Metodológica Sensible y Adaptable al Contexto para la integración de procesos de negocio en la industria del café*.
- Guajardo, E. (1996). *Administración de la Calidad Total: Conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad*. México D.F.: Editorial Pax México.
- Gutierrez Pulido, H., & De la Vara Salazar, R. (2013). *Control estadístico de la calidad y seis sigma*. Mexico: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Gutierrez Suyon, A. (2017). *Diseño de un modelo de gestión por procesos y su influencia en la dirección estratégica de la Empresa Ponci Plus S.A.C, Trujillo 2017*. Trujillo: Universidad Privada del Norte.
- Hamann, F., Arias Rodríguez, F., Bejarano Rojas, J., Gáfaró González, M., Méndez Vizcaíno, J., & Poveda Olarte, A. (2019). Productividad total de los factores y eficiencia en el uso de los recursos productivos en Colombia. *Ensayos sobre Política Económica*, 89, 1-54.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta Edición ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Herrera, J. (2009). *Trabajando con los procesos*. Valladolid: Valladolid.
- Hinojosa, R., & Mamani, J. (2019). *Enfoques de la Rotación del Personal y la*. Lima: Universidad Privada del Norte.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración Un Perspectiva Global*. México: McGraw-Hill Interamericana.

- Krajewski, L. (2000). *Administración de operaciones: estrategia y análisis*. México D.F.: Editorial Pearson Educación.
- Krajewsky, L. (2000). *Administración de Operaciones* . México: Pearson.
- Leal Arana, E., & Quispe Rojas, C. (2018). *Gestión Por Procesos Para Mejorar La Eficiencia Operativa Del Centro Odontológico Dento Stetic Cajamarca 2018*. Chiclayo: Universidad Cesar Vallejo .
- López, A. (2000). *Gestión Estratégica y Medición*. Caracas: Editorial AECA.
- Manchencgo, I. (2016). *Mejora y automatización de los procesos de matriculación para el Centro de Educación Continua de la Escuela Politécnica Nacional utilizando un BPMS*. Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- Martínez, A. (2014). *Gestión por procesos de negocio*. Madrid: Editorial del Economista.
- Niebel, B., & Freivals, A. (2009). *Ingeniería Industrial, Métodos, Estándares y Diseño del Trabajo*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- O'Donnell, G. (6 de enero de 2020). *Gestión de Procesos y su importancia en tiempos de Crisis*. Obtenido de <https://ecaldima.com/gestion-de-procesos/>
- Oliveira Da Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración*. International Thomson Editores, S.A.
- Pardo, M. (2016). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. España: AENOR.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2009). *Gestion Por Procesos*. Madrid: Esic Editorial.
- Pérez, J. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC.
- Pérez, J. A. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Pearson Educación.
- Rodríguez Ramírez, J. (2017). *Propuesta de implementación de un modelo de gestión por procesos en el área de producción para incrementar la rentabilidad de la fábrica de chocolates La Española S.R.L - Trujillo*. Trujillo: Universidad Privada del Norte.
- Sánchez, L., & Blanco, B. (2014). *La Gestión por Procesos. Un campo por Explorar, Dirección y Organización*. .

Senn, J. (1990). *Sistema de Información para la administración*. México D.F.: Editorial Iberoamérica.

Serna, H. (2000). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.

Sosa, D. (1998). *Conceptos y Herramientas para la mejora continua*. México D.F.: Editorial Limusa.

Soto Calle, L. (2018). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para el centro de investigación en modelos de gestión y sistemas informáticos de la ESPOCH, ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

## ANEXOS

### Anexo 01. Cuestionario

#### CUESTIONARIO PARA MEDIR LA GESTIÓN POR PROCESOS

La presente encuesta tiene por finalidad conocer su opinión sobre la GESTIÓN POR PROCESOS de la empresa Grupo Strategys S.A.C. Las respuestas son de naturaleza ANÓNIMA y CONFIDENCIAL por lo que se le pide responder con HONESTIDAD y SERIEDAD, los datos y resultados obtenidos son de manejo estrictamente interno.

**INSTRUCCIONES:** Marque con una **X** la alternativa que usted considera valida de acuerdo con el ítem en los casilleros siguientes:

NUNCA	MUY POCAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

N°	Ítems	1	2	3	4	5
1	¿Los procesos de gestión son efecto de las estrategias dotadas por los colaboradores operativos?					
2	¿Las estrategias de la organización incorporan mejoras de los colaboradores de mayor antigüedad?					
3	¿ Para diseñar el mapa de procesos se convoca a todos los colaboradores sin discriminación de puestos?					
4	¿Se cuenta con un sistema, software que permite diseñar los procesos?					
5	¿Representar los procesos mediante modelos visuales es competencia de colaboradores competentes?					
6	¿Se envía material virtual que facilita el ejercicio de los nuevos procesos?					
7	¿Las estrategias de mejoras son gestionadas por colaboradores designados por la gerencia?					
8	¿Si un procedimiento se debilita existe un plan estratégico que opera sin postergación?					

N°	Ítems	1	2	3	4	5
9	¿Para mejorar procesos se convoca a todos los colaboradores y tomar las mejores decisiones?					
10	¿En el mejoramiento de procesos se toma en cuenta las debilidades sistematizadas en el historial de la empresa?					
11	¿Ante una incidencia o error reiterativo se rediseñan los procesos operativos que disminuyen las repeticiones de complicaciones?					
12	¿Para rediseñar procesos se toma en cuenta las necesidades de las áreas?					
13	¿Para formalizar los procesos se cuenta con un sistema de información operativo?					
14	¿Los colaboradores nuevos son capacitados para la correcta formalización de los procesos?					
15	¿Los procesos son controlados de acuerdo a la programación?					
16	¿Dada la naturaleza del servicio, el control de proceso toma en cuenta el ciclo de vida de la producción?					
17	¿Las actividades que se realizan en el área, son responsabilidad de colaboradores capacitados?					
18	¿La mejora continua de los procesos genera capacitaciones oportunas para su aplicación?					
19	¿Se cuenta en el área con un protocolo o manual que permite actuar ante la incidencia?					
20	¿La mejora continua en el área esta contralada por jefes, que optimizan el tiempo en la solución al problema?					

**Gracias por su participación**

---

Instrumento validado por Aliaga Cerna (2019), con un nivel de validez de 1,00 y confiabilidad de 0,869.

**Anexo 02. Carta de autorización de la empresa**

# STRATEGY'S

GLOBAL MANAGEMENT CONSULTING



## AUTORIZACIÓN PARA EL RECOJO DE INFORMACIÓN

Trujillo, 02 de octubre de 2020

Quien suscribe:

Sra. Sandra Terry Luján  
Gerente General de la empresa Grupo Strategy's S.A.C.

**AUTORIZA:** Permiso para el recojo de información pertinente en función del estudio denominado: "GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA DE PROYECTOS DE LA EMPRESA GRUPO STRATEGYS S.A.C., 2020".

Por el presente, la que suscribe ING. SANDRA TERRY LUJÁN, representante legal y gerente general de la empresa GRUPO STRATEGY'S S.A.C. autorizo al bachiller: CARLOS REYNALDO RAMÍREZ ACUÑA, con DNI N° 48409902, estudiante de la Escuela Profesional de INGENIERÍA INDUSTRIAL de la Universidad Señor de Sipán, y autor de la investigación denominada "GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA DE PROYECTOS DE LA EMPRESA GRUPO STRATEGYS S.A.C., 2020", al uso de dicha información que conforma el Plan Estratégico Institucional, así como las memorias anuales, entre otra documentación para efectos exclusivamente académicos de la elaboración del estudio señalado líneas arriba.

Se garantiza la absoluta confidencialidad de la información solicitada.

Atentamente.



**GRUPO STRATEGYS SAC**  
Ing. Sandra Terry Luján  
GERENTE GENERAL

 [info@strategysperu.com](mailto:info@strategysperu.com)

 <https://www.strategysperu.com/>