



**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍAS**

Tesis

**Gestión de Procesos en el área de ventas y producción de la empresa
Tableros Incemar, Lima 2017**

**Para optar el título profesional de Licenciada en Administración y
Dirección de Empresas**

AUTORA

Br. Fernández Centeno, Kathia Milagros

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD
ECONOMIA, EMPRESA Y SALUD**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA
GESTION Y MEJORAS DEL AMBIENTE LABORAL EN BENEFICIO
A LA SALUD DE LOS TRABAJADORES**

LIMA - PERÚ

2017

**“Gestión de procesos en el área de ventas y producción de la
empresa Tableros Incemar, Lima 2017”**

Miembros del Jurado

Presidente del Jurado

Dra. Irma Milagros Carhuancho Mendoza

Secretario

Dr. Raul Patrnoxic Rengifo

Vocal

Mg. Fernando A. Nolazco Labajos

Asesor temático

Mg. José Abel De La Torre Tejada

Dedicatoria

Este presente trabajo de investigación va dedicar a mi madre, por la comprensión, apoyo, amor en todos los momentos de mi vida y que desde el cielo es un ángel que nos cuida.

Agradecimiento

Agradezco a los profesores de la Universidad Wiener por las oportunidades para la adquisición de nuevos conocimientos.

A los asesores por su apoyo incondicional en la culminación de este proyecto de investigación.

Presentación

Señores miembros del jurado:

En el presente trabajo titulado “Gestión de procesos en el área de ventas y producción de la empresa Tableros Incemar, Lima 2017”, con el cumplimiento efectuado de las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Norbert Wiener a fin de acceder al título de Licenciada en Administración y Dirección de Empresas, presente ante ustedes la investigación holística que lleva por título “Gestión de Procesos en el área de ventas y producción de la empresa Tableros Incemar, Lima 2017”.

Por la importancia del estudio y su desarrollo según esquema propuesto, se desarrolló en ocho capítulos. En el capítulo I, se realiza la presentación de la realidad problemática. En el capítulo II, se aborda la metodología. En el capítulo III, descripción de la empresa. En el capítulo IV se presentaron los resultados. En el capítulo V, se presentan las conclusiones producto de los análisis practicados. En el capítulo VI, muestra la discusión. En el capítulo VII, las conclusiones y sugerencias y el capítulo VIII se consideran las referencias bibliográficas. Finalmente, se alcanzan los anexos de la investigación para su revisión respectiva.

Quedo a la espera que la presente investigación, cubra a satisfacción las expectativas requeridas para la obtención de la aprobación y futura sustentación.

La autora.

Índice

	Pág.
Miembros del jurado	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Presentación	VI
Índice	VII
Índice de tablas	XI
Índice de figuras	XIII
Resumen	XIV
Abstract	XVI
Introducción	XVIII
CAPITULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	XX
1.1 Problema de investigación	21
1.1.1 Identificación del problema ideal	21
1.1.2 Formulación del problema	24
1.2 Objetivos	24
1.2.1 Objetivo general	24
1.2.2 Objetivos específicos	24
1.3 Justificación	25
1.3.1 Justificación metodológica	25
1.3.2 Justificación práctica	26
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO	27
2.1 Marco teórico	28
2.1.1 Sustento teórico	28

2.1.2 Antecedentes	33
2.1.3 Marco conceptual	39
2.2 Metodología	71
2.2.1 Sintagma	71
2.2.2 Enfoque	72
2.2.3 Tipo	72
2.2.4 Diseño	73
2.2.5 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes	74
2.2.6 Unidad de análisis	74
2.2.7 Técnicas e instrumentos	76
2.2.8 Procedimiento y método de análisis	79
2.2.9 Método de análisis de datos	79
2.2.10 Mapeamiento	81
CAPITULO III. EMPRESA	82
3.1 Descripción de la empresa	83
3.2 Marco legal de la empresa	83
3.3 Actividad económica de la empresa	83
3.4 Información tributaria de la empresa	84
3.5 Proyectos actuales	84
3.6 Perspectiva empresarial	86
CAPITULO IV. TRABAJO DE CAMPO	87
4.1 Diagnóstico cuantitativo	88
4.2 Análisis cualitativo	96
4.3 Triangulación de datos: diagnóstico final	97

CAPITULO V. PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	100
5.1 Fundamentos de la propuesta	101
5.2 Objetivos de la propuesta	105
5.3 Problema	106
5.4 Justificación	108
5.5 Resultados esperados	109
5.6 Plan de actividades	111
5.7 Evidencias	112
5.8 Presupuesto	113
5.9 Diagrama de gantt/pert cpm	114
5.10 Flujo de caja	115
5.11 Viabilidad económica de la propuesta	118
5.12 Validación de la propuesta	119
CAPITULO VI. DISCUSION	120
6.1 Discusión	121
CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	125
7.1 Conclusiones	126
7.2 Sugerencias	128
CAPITULO VIII. REFERENCIAS	130
ANEXOS	135
Anexo 1. Matriz de la investigación	136
Anexo 2. Matriz metodológica de categorización	137
Anexo 3. Instrumento cuantitativo	138
Anexo 4. Fichas de validación del instrumento cuantitativo	140
Anexo 5. Fichas de validación de la propuesta	142

Anexo 6. Evidencia de la visita a la empresa	144
Anexo 7. Evidencia de la propuesta mof	145

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1	74
<i>Categorías y sub categorías apriorísticas y emergentes</i>	74
Tabla 2	76
<i>Muestra holística para la investigación.</i>	76
Tabla 3	77
<i>Ficha técnica de los instrumentos</i>	77
Tabla 4	78
<i>Juicio de expertos para el instrumento cuantitativo</i>	78
Tabla 5	78
<i>Validez de expertos.</i>	78
Tabla 6	85
<i>Servicios que brinda la empresa masisa.</i>	85
Tabla 7	88
<i>Edad de los clientes</i>	88
Tabla 8	89
<i>Sexo de los clientes</i>	89
Tabla 9	90
<i>Tipo de cliente</i>	90
Tabla 10	91
<i>Gestión de procesos en el área de ventas y producción</i>	91
Tabla 11	92
<i>Gestión</i>	92

Tabla 12	93
<i>Logística</i>	93
Tabla 13	94
<i>Capacitación</i>	94
Tabla 14	95
<i>Organización</i>	95
Tabla 15	96
<i>Análisis cualitativo</i>	96
Tabla 16	109
<i>Resultados esperados</i>	109
Tabla 17	111
<i>Plan de actividades</i>	111
Tabla 18	113
<i>Propuesta de mejora</i>	113

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Mapeamiento	81
Figura 2. Triangulación de la investigación	81
Figura 3. Edad de los clientes	88
Figura 4. Sexo de los clientes	89
Figura 5. Tipo de cliente	90
Figura 6. Gestión de procesos en el área de ventas y producción	91
Figura 7. Gestión	92
Figura 8. Logística	93
Figura 9. Capacitación	94
Figura10. Organización	95
Figura 11. Metodología del proceso administrativo	101
Figura 12. Proceso de pedido del cliente en tableros incemar.	103
Figura 13. Diagrama de causa –efecto de las deficiencias en la gestión de ventas y producción de tableros incemar.	107
Figura 14. Taller de capacitación: uso de FMD dirigido a colaboradores y clientes	112
Figura 15. Diagrama gantt del proyecto	114

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad describir la Gestión de Procesos en el área de ventas y producción de la empresa Tableros Incemar, Lima 2017. La importancia de la presente investigación radica en la necesidad de optimizar los procesos en el área de ventas y producción, a fin de ofrecer un producto y servicio de calidad a los clientes, elevando de este modo la productividad de las áreas involucradas, así como la eficiencia y eficacia en la labor del personal.

La investigación se trabajó en base a las teorías del desarrollo organizacional de Chiavenato (2006) y la teoría Clásica de la Administración de Fayol (1916). La primera teoría surge a partir de 1962 con el propósito de facilitar el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones, mientras que la teoría Clásica de la Administración está enfocada en la organización a través de su estructura y las funciones que ejecuta para lograr la optimización tanto en recursos humanos como la eficiencia de los procesos.

Para llevar a cabo este trabajo se desarrolló una serie de análisis y se usaron diferentes herramientas administrativas relacionadas con la gestión de procesos, conocimiento y habilidades que se posee para cumplir con los objetivos y metas que se establecen en beneficio de la empresa.

Se propuso como objetivo diseñar una propuesta de investigación paraa mejorar la gestión de procesos en el área de ventas y producción de la empresa Tableros Incemar, Lima 2017.

Respeto a la parte metodológica, la presente investigación se enmarca en un sintagma holístico, el cual permitió realizar un diagnóstico para realizar la propuesta final de este estudio. Es de enfoque mixto, de tipo proyectista. Con un diseño no experimental. Se hizo uso de la técnica de la encuesta el cual se aplicó a las personas que laboran en la

empresa Empresa Tableros Incemar y a 40 clientes, llegando a las siguientes conclusiones: Mediante la implementación de procesos administrativo se pretende incrementar la eficacia del personal de las áreas de producción y ventas de Tableros Incemar. Del mismo modo, se evidenció que no se cuenta con un manual de funciones y procedimientos, por lo que el implementarlos, permitirá que los colaboradores tengan claramente definidos sus deberes y responsabilidades en el trabajo que desempeñan.

Palabras clave: Gestión, procesos, administración.

Abstract

O objetivo deste trabalho de pesquisa foi descrever Process Management na área de vendas e produção da empresa Tableros Incemar, Lima 2017. A importância desta pesquisa reside na necessidade de otimizar os processos na área de vendas e produção, a fim de oferecer um produto e serviço de qualidade aos clientes, aumentando assim a produtividade das áreas envolvidas, bem como a eficiência e eficácia no trabalho da equipe.

A pesquisa baseou-se nas teorias do desenvolvimento organizacional de Chiavenato (2006) e da Teoria Clássica da Administração de Fayol (1916). A primeira teoria surge a partir de 1962 com o objetivo de facilitar o crescimento e o desenvolvimento das organizações, enquanto a Teoria Clássica da Administração é focada na organização através da sua estrutura e as funções que ela executa para alcançar a otimização, tanto nos recursos humanos quanto na eficiência dos processos.

Para realizar este trabalho, foi desenvolvida uma série de análises e diferentes ferramentas administrativas relacionadas à gestão de processos, conhecimentos e habilidades foram utilizadas para cumprir os objetivos e objetivos estabelecidos em benefício da empresa.

O objetivo foi projetar uma proposta de pesquisa para melhorar o gerenciamento de processos na área de vendas e produção da empresa Tableros Incemar, Lima 2017.

Respeitando a parte metodológica, a presente investigação é enquadrada em um sintagma holístico, que permitiu fazer um diagnóstico para fazer a proposta final desse estudo. É uma abordagem mista, de um tipo de design.

Com um design não experimental. Utilizou-se a técnica de pesquisa, que foi aplicada às pessoas que trabalham na empresa Empresa Tableros Incemar e a 40 clientes, chegando às seguintes conclusões: Através da implementação de processos administrativos, o objetivo é aumentar a eficiência do pessoal nas áreas de produção e vendas da Tableros Incemar. Do mesmo modo, foi evidenciado que não existe um manual de funções e procedimentos, de modo que a sua implementação permita aos funcionários definir claramente suas funções e responsabilidades no trabalho que realizam.

Palavras-chave: Gerenciamento, processos, administração.

Introducción

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad relatar la Gestión de procesos en el área de ventas y producción de la empresa Tableros Incemar, luego de presenciar una serie de errores que estaban aconteciendo dentro del área, se llegó a la conclusión que estas funciones estaban alargando los tiempos en la entrega de materiales, generando la incomodidad del cliente.

Para llevar a cabo este trabajo se desarrolló una serie de análisis y usaron diferentes herramientas administrativas relacionadas a la gestión de procesos, conocimientos y habilidades que posee para cumplir los objetivos y metas que se establecen en la empresa Tableros Incemar.

Los resultados obtenidos mediante el desarrollo de las actividades las ayudaron a mejorar el proceso de gestión de procesos en distintas áreas de la empresa, lo cual se ha minimizado los errores constantes, se logró optimizar el tiempo en la entrega de materiales; contando con un personal capacitado e idóneo para cada puesto.

Para la presente investigación, se utilizó una metodología holística de tipo proyectiva, con diseño no experimental y por el tiempo de corte transversal, para el análisis de la información se empleó la metodología de la triangulación de datos.

El presente trabajo de investigación, se ha desarrollado bajo el esquema de seis capítulos, los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

Capítulo I: Problema de investigación, conformado por la formulación de problemas, objetivos y justificación.

Capítulo II: Marco teórico metodológico, en donde se detalla el marco teórico y la metodología de la investigación.

Capítulo III: La empresa, se detalla una pequeña descripción, el marco legal, las actividades económicas, información tributaria, información económica, proyectos actuales y la perspectiva empresarial.

Capítulo IV: Trabajo de campo, conformado por el diagnóstico cuantitativo, diagnóstico cualitativo y la triangulación de datos diagnóstico final.

Capítulo V: Propuesta de investigación, en este capítulo se detalla los fundamentos de la propuesta, objetivos de la propuesta, problemas, justificación, resultados esperados, plan de actividades, evidencias, presupuesto, diagrama de Gantt, flujos de caja y viabilidad de la propuesta.

Capítulo VI: Discusión de resultados.

Capítulo VII: Conclusiones y sugerencias.

Capítulo VIII: Referencias

Y finalmente, se concluye con los anexos como la matriz de consistencia, matriz metodológica de categorización, instrumento cuantitativo, fichas de entrevistas a juicio de expertos, fichas de validación del instrumento cuantitativo, fichas de validación de la propuesta y el manual de funciones.

CAPITULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de investigación

1.1.1 Identificación del problema ideal

Según el Instituto Nacional e informática indica que el Producto Bruto Interno del Perú creció en junio un 3.64% la segunda tasa más alta del primer semestre del 2017. Con este resultado, la producción nacional llegará a un incremento de 2.30% entre enero y junio del presente año.

En el Sector Construcción habría registrado un incremento en junio del presente año, luego de 12 meses de caídas consecutivas, la última cifra positiva de esta actividad económica fue en agosto del 2016 (1.1%), señaló el Instituto Nacional de Estadística e Informática.

El jefe del INEI, Aníbal Sánchez explicó que el mayor consumo interno de cemento (3.45%) y el buen avance configurarían un crecimiento del sector construcción en junio pasado que registro un aumento de (3.49%), dejando atrás 12 meses de resultados negativos.

La Cámara Peruana de la Construcción (Capeco) indicó que el sector construcción crecería 4% en el 2017, recuperándose de la caída de 3.15% que registró el año pasado; la expectativa de crecimiento que refleja la encuesta que se realizó en el informe económico de la construcción en empresas inmobiliarias es de un crecimiento de 4%, este avance estaría liderado por el sector inmobiliario que prevé un decrecimiento de 7% y

estaría matizado por un decrecimiento del sector infraestructura 5%, indico el director ejecutivo de Capeco Guido Valdivia .

Según Capeco indica que el mercado de productos de materiales y acabados de la construcción, especialmente de las cadenas comerciales retail (Sodimac, Maestro, Promart y Casinelli), tendría un crecimiento de 4.2% en el 2017 y esto elevaría sus ventas hasta \$ 1,483 millones.

Capeco estima que el segmento A/B tendrá una mayor expansión inmobiliaria, debido a la posibilidad de retirar el 25 % de los fondos de las AFP, por la gran demanda insatisfecha y por las facilidades que brindan los bancos para los créditos hipotecarios.

El mueble en el mercado peruano hoy en día está enfocado en atender mayormente al mercado interno según nos indica el Centro de Innovaciones Tecnológicas de la Madera, gracias a la compra de viviendas en Lima y provincias, y según el factor adquisitivo de las personas. Como consecuencia de ello tiene a la renovación de muebles que ya no es la misma que hace 10 años, ya que actualmente la tendencia está más dirigida a la moda y los consumidores realizan una renovación en promedio cada 5 años. Asimismo, tenemos en el mercado la tendencia del uso de la melamina, siendo un producto importando de Chile y Ecuador son los proveedores más importantes de melamina.

Estos últimos años el país está usando la melamina siendo un producto confiable, novedoso ya sea por sus diseños, textura y la protección de cobre antimicrobiano que emplean en la superficie, permitiendo que el tablero sea un producto más seguro y

confiable en nuestros clientes, el mercado que estamos abarcando es la industria del mueble. La Empresa Tableros Incemar E.I.R.L. tiene siete años en el mercado, está dedicada a la distribución de productos y servicios, encontrándose al servicio de carpinteros, arquitectos, ingenieros y todo profesional dedicado al rubro de la construcción, a empresas dedicadas a la rama de muebles e inmuebles y a los consumidores en general.

En esta empresa se identifica problemas en el área ventas, ya que los reclamos y demoras (error en la digitalización de las medidas, demoras en la entrega de los productos) son constantes; aun contando con el programa de optimización (corte cierto) que se utiliza para ingresar datos como medidas exactas que proporciona el cliente para sus cortes futuros.

El área de producción cuenta con maquinarias modernas de corte donde se obtiene el producto, aun así es aquí donde se genera uno de los mayores problemas por la demora en la entrega del producto final (cortes, canteado, perforaciones, enchapado, ruteado, boleado).

Adicionalmente carece del control el almacenamiento de sus materiales., tanto de los ingresos (materia prima) y salidas del producto final (cortes, canteado, perforaciones, enchapado, ruteado, boleado). También es preocupación de la gerencia la cartera de clientes que presenta una alta tasa de morosidad.

Se observar también que la rotación de personal es constante, lo que genera pérdidas en ventas, materiales, confiabilidad ante los clientes e impacto en la imagen empresarial.

Finalmente, Tableros Incemar no tiene presencia en las redes sociales como sus competidores actuales: Sodimac, Maestro, Martin SRL, Tableros Peruanos, Finsa, Tece Dekor, Carpicentro, Melayac, lo que agrava aún más su potencial de crecimiento, participación en el mercado y comunicación con sus clientes actuales.

1.1.2 Formulación del problema

¿Cómo se puede mejorar los procesos del área de ventas y producción de la Empresa Tableros Incemar, 2017?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Formular una propuesta de mejora de gestión para el área de ventas y producción de la Empresa Tableros Incemar.

1.2.2 Objetivos específicos

Diagnosticar la situación del área de ventas y producción de la Empresa Tableros Incemar

Conceptualizar los procesos de gestión en el área de ventas y producción y sus demás subcategorías derivadas.

Diseñar de manera estructurada y viable una propuesta de mejora de gestión del área de ventas y producción.

Validar los instrumentos del diagnóstico de la investigación y la propuesta a través de juicio de expertos.

Evidenciar gestión de Procesos con un manual de organización de funciones.

1.3 Justificación

Siendo de utilidad metodológica y práctica la presente investigación se presentan los aspectos que permiten la relevancia del estudio:

1.3.1 Justificación metodológica

Holística mixta proyectiva es un tipo de investigación que consiste en proponer soluciones, un plan, un programa, un modelo de mejora para la solución de los problemas de la empresa o un área específica, donde se parte de un diagnóstico preciso de la necesidad del momento; y así lograr una perspectiva más amplia y profunda del análisis.

1.3.2 Justificación práctica

La presente investigación se enfocará en estudiar los procesos de gestión en el área de ventas y producción de la empresa Tableros Incemar, ya que debido al crecimiento del sector construcción se ha registrado un incremento del 3.49% en junio del presente año. La Cámara Peruana de la Construcción (Capeco) indicó que el sector construcción crecería 4% en el 2017 lo que indica que el mercado de productos de materiales y acabados de la construcción, especialmente de las cadenas comerciales retail (Sodimac, Maestro, Promart y Casinelli), tendría un crecimiento del 4.2% este 2017. Asimismo, la industria del mueble en el mercado peruano gracias a la compra de viviendas en Lima y provincias, y sumado al factor adquisitivo de las personas. La renovación de muebles, actualmente presenta una tendencia a seguir la moda, teniendo en el mercado la melamina siendo un producto confiable y novedoso. La empresa Tableros Incemar tiene siete años en el mercado y está dedicada a la distribución de productos y servicios en el rubro de la construcción, tiene una problemática que afecta sus ventas y el mismo proceso de producción, por lo que esta investigación tiene como objetivo establecer una propuesta por la adecuada gestión de estos dos procesos.

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO

2.1 Marco teórico

2.1.1 Sustento teórico

Para el sustento teórico, se recurrió a las teorías administrativas que se detallan seguidamente.

Teoría del desarrollo organizacional

Según Chiavenato (2006) El movimiento del Desarrollo Organización surge a partir de 1962 como un conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, con el propósito de facilitar el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones, del mismo modo menciona que:

La organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente, este concepto podemos utilizar en la división de trabajo al referirnos a diferentes actividades y a la coordinación en la organización con las personas.

El Desarrollo Organizacional es un asunto sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización. Se hace foco en que la organización funcione mejor a través de un cambio total del sistema. El Desarrollo Organizacional puede centrarse en distintas

necesidades o demandas que tenga la empresa, es decir que la atención puede centrarse en mejorar las relaciones humanas, en factores económicos, en las relaciones entre grupos, en el liderazgo, etc. (P.318)

De lo antes mencionado se puede deducir que los objetivos del desarrollo organizacional son los siguientes:

Creación de un sentido de identificación de las personas con la organización. Lo que se busca es la motivación en conjunto con el compromiso, el compartir objetivos comunes y el incremento de lealtad.

Desarrollo de trabajo en equipo por medio de la integración y de la interacción de las personas.

Perfeccionamiento de ambiente externo con la finalidad de facilitar la adaptación de toda la organización.

Teoría Clásica de la Administración

Se enfoca en la organización a través de su estructura y las funciones que ejecuta para lograr la optimización tanto en recursos humanos como en la eficiencia de los procesos. En ese sentido, toda organización se agrupa en departamentos con funciones claramente establecidas, por lo que la persona desempeña una función optimizando tiempo y recursos para el logro de la eficiencia.

Para Fayol, la administración es una actividad común para cualquier tipo de negocio, organizaciones lucrativas y no lucrativas, organismos políticos, deportivos, religiosos o de diversión, etc., ya juega un papel muy importante en la sociedad. Toda empresa u organización requiere aplicar una metodología en sus actos, y el proceso administrativo es sin duda esa metodología que se exige para la solución de los problemas que surgen en cualquier organización. Esta universalidad es manifestada no sólo en el concepto de estructura social, sino también en la estructura interna de los organismos, es decir, la administración es universal porque se maneja en todos los niveles internos de la organización

Al respecto, Martínez (2005) sostiene que:

En esencia, el nuevo siglo se abre ante sus ojos con características que lo diferencian y lo llevan a entender el mundo organizacional desde diversas posibilidades: Nuevos sistemas de información y comunicación, Creciente participación de los servicios, Fuerte interés ecologista, Competitividad, Conocimiento como factor de producción y Continua creación de Conocimiento. Sin embargo, los conocimientos adquiridos durante el siglo pasado aún siguen vigentes en los procesos económicos, administrativos y organizacionales actuales, incluso sociales, y conducen a una paradoja entre una organización innovadora, auto-organizada, dispuesta al aprendizaje continuo, capaz de adaptarse a las contingencias del medio, del mercado y del mundo y a su vez la aparición de modas efímeras... recetas mágicas... que intentan globalizar, sintetizar, minimizar y unificar los problemas

organizacionales y administrativos y sus soluciones. Es en este sentido que se plantea un reto para la administración del siglo XXI (p. 84).

El proceso administrativo

La herramienta más importante del administrador, hasta la fecha, es el proceso administrativo que creó Enrique Fayol, el cual evolucionó durante el siglo XX y seguramente continuará cambiando en el siglo XXI. Cada autor que ha escrito sobre este tema ha agregado, o modificado, las etapas del proceso administrativo; por tal motivo, se ha considerado que el proceso administrativo es una escuela central que exige un estudio comparativo de principales autores en el tema. Según Fayol (1976, p. 6), cada uno de los gerentes en la empresa realiza una función conforme al tiempo que les es posible dedicar y que según la función el tiempo puede variar. Es así que los gerentes de alto nivel orientan mayor tiempo a la planificación y organización, a diferencia de los gerentes de menor nivel. La dirección es la que más tiempo demanda a los supervisores que se encuentran en la primera línea.

Aplicar el proceso administrativo en las organizaciones es imprescindible para el logro de objetivos, nos permite elaborar ideas sobre cómo una organización o empresa será dirigida.

Su definición como un proceso, es porque está compuesto por varias etapas las que a su vez guardan lineamientos para el desarrollo de una actividad. Estas etapas están concatenadas para una buena ejecución de sus partes.

Las etapas del proceso administrativo son: Planeación, organización, dirección y control.

Planeación: Etapa del proceso administrativo que consiste la toma decisiones respecto a los objetivos a alcanzar, así como programar las actividades para permitir el logro de estas.

Organización: Etapa del proceso administrativo que estructura las funciones y actividades jerárquicas que permite la coordinación de los miembros de la empresa propiciando mayor nivel de eficiencia en la distribución y manejo de recurso. Existen cuatro factores para el desarrollo en una organización: división del trabajo, departamentalización, jerarquía y reclutamiento del personal.

Dirección: Consiste en dirigir e involucrar al personal en contribuir con la planeación de la empresa, ordenar, influir y motivar a los colaboradores para el proceso de tareas esenciales, influenciar a través de canales de comunicación con un liderazgo que motive a conseguir los resultados en beneficio de toda la organización. Los elementos de la dirección: Liderazgo, motivación y comunicación.

Control: Es el enlace final en la cadena funcional de las actividades del proceso administrativo. Ya que nos permite saber si las metas organizacionales se vienen cumpliendo o no; esta etapa mide y registra los resultados actuales comparándolos con los programados y en caso necesario permite implementar acciones correctivas.

2.1.2 Antecedentes

A continuación, se presentan los antecedentes relacionados al tema de estudio tanto a nivel internacional como nacional.

Antecedentes Internacionales

Quiroz (2017) en su tesis titulada *Implementación de la Gestión por Procesos de la Empresa Andino S.A.C*, teniendo como objetivo establecer lineamientos y criterios técnicos que orienten y faciliten la implementación de la gestión por procesos de la Empresa Andico S.A.C. permitiendo mejorar el desempeño a través de resultados más previsibles, maximizando el uso de los recursos y reduciendo costos; para ello utilizo la investigación de carácter exploratorio y descriptivo por las actividades a realizar son recolección de datos y establecer variables, llegando a la conclusión de determinar los procesos de la empresa mediante el mapeo de procesos, logrando identificar los procesos estratégicos, procesos primarios y procesos de apoyo que generan valor a la empresa, asimismo recomienda la estrategia de la empresa sigue los lineamientos que se verán reforzadas con el uso de las herramientas de proceso que el presente trabajo desarrolla, también se sugiere evaluar los procesos, conforme a las necesidades planteadas para la empresa y de acuerdo al dinamismo del mercado de bebidas y gaseosas, modificando si fueran necesarios los procesos con indicadores que resulten reales en su aplicación y que puedan ser asumidos bajo responsabilidad de un encargado.

Mancilla (2015) en su tesis titulada *Optimización de Procesos de Gestión de la Información Basado en ERRP para la empresa San Miguel de Untuca-2014* teniendo como objetivo determinar la optimización de gestión de la información de la empresa San Miguel de Untuca, utilizando la investigación experimental donde se manipulo intencionalmente el sistema de optimización de proceso de gestión de la información, llegando a la conclusión la optimización de la planificación de gestión de la información garantiza la integridad, la optimización de control de gestión de la información de la empresa, la optimización de gestión de información de reporte de módulos de recursos humanos, logístico, producción optimizan significativamente la información adecuada, asimismo recomendando a la organización de gestiones de la información de la Empresa garantiza la integridad del sistema basado en ERP, en las áreas de recursos humanos, logística y producción, también se recomienda clasificar la gestión de información obtenida según requerimiento, para optimizar la información de la Empresa, esto permitirá mejorar la toma de decisiones de manera óptima.

Verona (2016) en su tesis titulada *Diseño de un modelo de gestión de procesos utilizando herramientas BPM para mejorar la eficiencia del proceso de Recaudación en La IEP Adeu Deportivo SAC, Chiclayo-2014*, teniendo como objetivo diseñar el modelo de gestión de procesos utilizando herramientas BPM para mejorar la eficiencia del proceso de recaudación en la IEP ADEU Deportivo SAC, para ello utilizo el método mixto de tipo no experimental, llegando a la conclusión de la falta de procesos documentados no permite una adecuada gestión integral de la educación afectando indirectamente en el incremento de costos, tiempos productivos, rentabilidad de la institución y agilidad productiva en los procesos de recaudación, asimismo la falta de procedimientos, objetivos, planificación en el proceso de recaudación las cuales son

puntos débiles que no permiten el correcto funcionamiento de dicho proceso de la institución, para ello recomienda documentar de manera formal los procesos de recaudación de la institución se lograra fortalecer y mejorar la eficiencia en tiempo de costos de la institución y perfeccionar las eficiencias de los procesos de recaudación a través de la implementación de nuevas técnicas, herramientas y tecnológicas de la información y comunicación que existen al alcance, finalmente preparar e inducir al personal para el mejoramiento de los procesos de recaudación de la institución.

Aguilar (2016) en su tesis titulada *Propuesta de mejora de la gestión del proceso de los proyectos de investigación concursables bajo el enfoque Business Process Management SAAS*, teniendo como objetivo proponer una mejora para la gestión del proceso de los proyectos de investigación concursables de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Unión en bajo el enfoque BPMSAAS, para ello utilizando la investigación de tipo cuantitativo, llegando a la conclusión de diseñar el proceso de mejora de la participación de los estudiantes y docentes en proyectos de investigación bajo el enfoque BPM, también se logró implementar la automatización del proceso de manera efectiva, estableciéndose nuevas funciones en los participantes que intervendrán en el proceso, así mismo integrar el proceso que se estudió con otros sistemas de información relacionados al proceso de investigación bajo la arquitectura SOA y solicitar un espacio en los servidores institucionales para el desplazamiento y producción del proceso y así poder utilizarlo a largo plazo y monitorear su efectividad.

Del Carpio (2016) en su tesis titulada *Propuesta de mejora en el área de producción para incrementar las ventas de ladrillos de la ladrilleria continental. S.A.C- Arequipa*, teniendo como objetivo realizar una propuesta de mejora en el área de

producción para incrementar la venta de ladrillo, para ello utilizo la investigación descriptiva por que el objetivo es determinar la situación real de la producción, llegando a la conclusión se plantearon 5 posibles propuestas en el área de producción a incrementar la venta, lo cual determino que se realizaría la implementación de la mejora de los procedimientos, la capacitación del personal necesario y llevar a cabo la propuesta de mejora en el proceso. Diagnosticaron la situación actual 4 de elementos problemas en el proceso productivo, determino que la empresa tiene una perdida en ventas actualmente, finalmente se brindara un mejor servicio al cliente y preocuparse por la búsqueda continua de nuevos mercados y clientes para tener volúmenes de ventas constantes.

Antecedentes Internacionales

Silva (2013) en su tesis titulada *Aplicación de Gestión por Procesos, como Herramienta de apoyo al mejoramiento del Hospital Dr. Eduardo Pereira*, teniendo como objetivo contribuir a mejorar la gestión por procesos del hospital, a través de la identificación y análisis de sus procesos como herramienta que apoya la toma de decisiones y la optimización de recursos, para ello utilizo la investigación de tipo descriptivo que será aplicado a la gestión por procesos, llegando a la conclusión idónea para esta organización y sus procesos (BPM) técnica que permitió entregar de manera clara los procesos teniendo la disposición de mejorar la gestión de las diferentes áreas hospitalarias, asimismo recomendamos la ampliación del enfoque en sus procesos, por otra parte podía contribuir al desarrollo de proyectos que aborden las propuestas de mejoras planteadas en optimizar la coordinación, gestión, generar control y monitoreo de procedimientos internos para mejorar la infraestructura.

Flores (2015) en su tesis titulada *Proceso Administrativo y gestión empresarial en Coproabas*, teniendo como objetivo que toda la maquinaria y el equipo de la compañía funcionen bien, para ello utilizo la metodología descriptiva y no experimental, llegando así a la conclusión donde se evaluó el desempeño de gestión administrativa por parte de los colaboradores, a través de encuesta y observamos que no existe un sistema de motivación para el personal, de manera que pueda ejercer de manera eficiente su la labor, para ello se recomienda realizar un diagnóstico de la empresa en todas sus áreas de manera que implemente el fortalecimiento de cada una de ellas sobre el roll que se implemente.

Núñez, Parras y Villegas (2011) en su tesis titulada *Diseño de un Modelo como Herramienta para el Proceso de Gestión de Ventas y Marketing*, teniendo como objetivo diseñar un modelo que explique la gestión de marketing y ventas orientada al valor del cliente y su impacto en los resultados organizacionales, para ello utilizo la investigación exploratoria para obtener antecedentes de la naturaleza del problema de investigación, llegando así a la conclusión que en la actualidad, el entorno competitivo es cada vez más exigente y dinámico, así mismo el desarrollo tecnológico ha hecho que el ciclo de vida de los productos se acorte; el cliente se ha vuelto más exigente, el avance tecnológico le ha permitido disponer de una mayor cantidad de medios a partir de los cuales obtener es obtener más información. En consecuencia, la búsqueda, captación y retención de clientes se ha convertido en un proceso fundamental en el desarrollo de estrategias de las empresas.

Hidalgo (2013) en su tesis titulada *Modelo de Gestión y Administración de Proyectos Operacionales*, tiene como objetivo elaborar un procedimiento para la gestión y administración de proyectos operacionales, así mismo establecer un marco procedimental para el cumplimiento del plazo, la calidad y el presupuesto del proyecto, para ello utilizo la investigación proyectiva, de esta manera llega a la conclusión que con la implementación de la nueva estructura organizacional, los proyectos han logrado un cumplimiento de las metas tanto en seguridad y presupuesto; por lo que se recomienda brindar responsabilidad a cada miembro del equipo al definir claramente los roles, estableciendo las rutas de comunicación para mantener relaciones de mutua cooperación con el cliente, lo que nos permitirá brindar una respuesta más rápida y efectiva.

Jácome (2016) en su tesis titulada *Diseño de un Sistema de Gestión Basado en Procesos en una empresa dedicada a la Importación y Venta de equipos para Data Centers*, teniendo como objetivos incrementar la rentabilidad financiera, mejorar los tiempos de atención al cliente interno y externo, incrementar el volumen de los clientes, para ello utilizo la investiga proyectiva, llegando así a la conclusión de implementar el sistema de gestión basado en procesos debido a que se demuestra que es un proyecto de mejora para la organización y según la proyección realizada la inversión en el proyecto, finalmente recomienda generar anualmente un plan estratégico corporativo, que fundamente la mejora continua en los procesos de la organización, con objetivos claros y medibles a corto y largo plazo, de igual manera para el desarrollo de este proyecto se define un sistema de gestión con base en las normativas ISO9000 que son referentes al diseño de modelos de gestión de calidad que es un valor agregado de una gestión por procesos.

2.1.3 Marco conceptual

Gestión de Procesos

Hoy en día, las empresas deben de tener en claro que es operar una organización, y para ello también deben de conocer la importancia de llevar un control y medir los riesgos a fin de evitar la decadencia de la organización, enfocándose en el crecimiento de esta. Este riesgo implica la posibilidad de que los flujos del efectivo no sean los suficientes como para poder hacer frente a las necesidades de la empresa. Por tal razón, las empresas deben llevar a cabo el proceso de toma de decisiones realizando un análisis exhaustivo de la gestión de procesos de manera que se tenga un control adecuado de ello apuntando a mejorar así los ingresos de la empresa aumentando la rentabilidad.

La Gestión por Procesos o también denominado en inglés Business Process Management (BPM) es considerada como un principio de gestión de las mejores prácticas para ayudar a las empresas a lograr una ventaja competitiva sostenible. Esto debido a que al ser un enfoque de gestión integral adapta todos los aspectos de una organización (procesos) en función a las necesidades de sus clientes.

Giraldo y Ovalle (2015) nos dice que:

Un proceso de negocio o BP (Business Process) se define como la descripción lógica de la secuencia de actividades relacionadas directamente con el negocio, que al ser modelados y automatizados dan valor agregado a

sus productos o servicios que finalmente generan para la empresa aumento en su productividad. (p. 61)

Entonces, de lo antes citado podemos decir que la BPM es considerada como el resurgimiento de los esfuerzos de la mejora del rendimiento debido a que no se centra en un enfoque singular, ya que ofrece una gran variedad de herramientas para la mejora de las organizaciones; por lo tanto, ayuda a estas a evitar los escollos de la gestión.

El objetivo principal de la introducción de la gestión por procesos es aumentar la eficacia y eficiencia de todos los procesos de negocio de la organización.

Gestión de Procesos

Así mismo la Gestión por procesos nos permite tener una visión sistémica de la organización, tal como lo afirma Vergara y Fontalvo, (2010) en donde nos dice que:

La gestión de procesos permite ver el todo, apreciar sus componentes y descubrir sus características específicas. De igual forma permite ubicar el sistema en su entorno, aceptar la complejidad, auto organización, e inteligencia del sistema, así como la responsabilidad social con la sociedad en donde interactúa. (p. 70)

Este autor, da a entender que la gestión por procesos da una visión global a la organización en donde se pueden conocer los componentes y las características específicas propias de la organización.

Gestión de Procesos

Por otro lado, Bravo (2013) hace una definición similar sobre la gestión por procesos en donde nos dice que:

Está inspirada en la visión sistémica, presenta una visión integral del cambio en la organización, logrando unir los conceptos de “sistema”, “gestión” y “procesos”. Sistema es un todo mucho más allá de la suma de las partes, donde hay mucha energía. Gestión viene de “gestar” o “dar a luz” y está por sobre administrar u operar, es una labor creativa, reflexiva y cuestionadora que emplea los procesos como medio para cumplir el propósito de la organización. Procesos es la forma cómo hacemos las cosas, desde detectar una necesidad hasta elaborar y vender un producto. (p. 10)

Entonces, la gestión por procesos considera los procesos como obras humanas con probabilidad de acción sobre el hombre de modelar, describir, diseñar, documentar, mejorar, etc., en otras palabras, acepta que los procesos deben de intervenir hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización mejorando la eficiencia, la calidad, atención y productividad.

Gestión de Procesos

Del mismo modo, también cabe recalcar los beneficios de llevar una adecuada gestión de procesos. En la medida que se logra una adecuada gestión de procesos, se pueden obtener los siguientes beneficios tal como lo señala Bravo (2013):

Ubicar al cliente como foco y sentido de lo que hacemos.

Hablar un lenguaje común en la representación del hacer.

Conocer lo que hacemos y cómo lo hacemos, así también tomamos consciencia del valor que agregamos y podemos aumentarlo.

Aplicar fórmulas de costeo a los procesos, a nivel de las actividades para saber realmente cuánto cuestan nuestros productos o servicios.

Mejorar por el solo hecho de describir un proceso. Éste es uno de los beneficios de tomar consciencia.

Lograr aseguramiento de la calidad y acercarnos a la certificación en normas ISO 9001 y otras.

Aplicar métodos de optimización de procesos que nos permitirán aumentar la calidad, la eficiencia y la eficacia.

Comparar nuestros procesos con las mejores prácticas del medio y así aprender y mejorar.

Rediseñar un proceso para obtener rendimientos muchos mayores. (p. 11)

Entonces, el principal objetivo de integrar una gestión por procesos en una organización es el de conocer los procesos, relacionarla con conceptos de gestión e

integrarla en el trabajo mediante estrategias, para que sean aplicadas por las personas que laboran y cumpla con los procesos, estructura y tecnología.

Gestión de Procesos

Por otro lado, Bravo (2013) da otra decisión respecto a la gestión por procesos en donde la define como:

Una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores. (p. 14)

Bajo esta definición podemos decir que el objetivo principal de la gestión por procesos es el de incrementar la productividad en las organizaciones incluyendo en ello la eficiencia y eficacia de los procesos tratando de optimizar recursos hacia el logro de los objetivos.

Gestión de Procesos

Una definición un poco más amplia y enfocada a la ventaja que da a una organización la gestión por procesos es la que da Estrella (2010), en la cual menciona que:

Es una herramienta para eliminar actividades que no agregan valor, disminuir los tiempos de ciclo, mejorar la calidad y eficiencia de los procesos, asumiendo de esta manera con éxito el crecimiento, los retos y oportunidades que ofrece el entorno, así mismo al mejorar los procesos de gestión en la área administrativa y operacional, la empresa obtendrá los mejores resultados económicos (p 147).

La autora, enfoca su decisión en base a la implicancia de la gestión de procesos en una organización, en donde considera que la gestión como un sistema que permite interrelacionar de forma eficiente todas las actividades de una organización, y a su vez, la autora agrega que esto le va a permitir determinar el impacto positivo respecto a la satisfacción del cliente frente a la organización.

Gestión de Procesos

Por otro lado, haciendo énfasis en una adecuada gestión de procesos, podemos ver que Zaratiegui (2010) nos dice que: “Una adecuada gestión, que tome los procesos como su base organizativa y operativa, es imprescindible para diseñar políticas y estrategias, que puedan desplegar con éxito a través de reestructuraciones de los procesos claves y estratégicos de las empresas.” (p 88).

Adicional a ello, cabe recalcar que el sistema de gestión por procesos, va a permitir a la organización desarrollar nuevas técnicas que van a servir como soporte para poder reestructurar el flujo de trabajo logrando así que este sea más eficiente y se adapte a las necesidades del cliente.

En muchas ocasiones la gestión por procesos, va a ayudar a las empresas a llevar un mejor control de sus procesos, simplificándolos y contribuyendo en la reducción de desperdicios y mermas.

Gestión de Procesos

Según Pérez (2004), “es un conjunto de actividades relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados, que responde a una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor para su usuario o cliente”. (p.37).

Años más adelante, Pérez (2010) propone una definición más sencilla en donde nos dice que la gestión por procesos es una: “Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (p. 51)

Se puede observar que en su primera definición, la concibe como un conjunto de actividades relacionadas entre sí que ayudan a la transformación de elementos en resultados con valor, sin embargo ya años más adelante, el mismo autor en su libro las define como una secuencia de actividades con un orden en donde el producto tiene un valor para el cliente.

Gestión de Procesos

Hammer (2006), define la gestión de proceso como “una serie organizada de: “Actividades relacionadas, que conjuntamente crean un resultado de valor para los clientes, explica que la mayoría de las empresas no cumple con esta definición porque todavía están organizadas en base a compartimentos”. (p. 68).

Este autor, menciona la gestión de procesos como un proceso organización en donde el resultado genera un valor para el cliente, pero en la actualidad, se pueden observar que la mayoría de empresas no están sujetas a esta definición debido a que están organizadas por compartimientos impidiéndoles llevar a cabo una adecuada gestión de procesos.

Gestión de Procesos

Dándole otro enfoque, citamos a Bravo (2011), quien define la gestión por procesos como una disciplina de gestión tal como lo señala a continuación:

Es una disciplina de gestión que ayudara a la dirección de la empresa a identificar, presentar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. El gran objetivo de la gestión de procesos es amentar la productividad en las organizaciones. Productividad considera la eficiencia y agregar valor para el cliente. (p.9).

Otra definición es la que da Harrington (1993), quien comenta que un proceso es entendido como:

Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor y suministre un producto a un cliente externo o interno, de esta manera todas las actividades presentes en el desarrollo de un proceso deben realizarse sincronizadamente y deben tener un propósito común orientado a la satisfacción de las necesidades del cliente. (p.121)

Del mismo modo, Hernández Arialys y Otros (2012), dan el siguiente concepto: “Gestión por Procesos implica reaccionar con más flexibilidad y rapidez a cambios en las condiciones económicas; estos cambios comprenden, a su vez, la necesidad de revisar los métodos de funcionamiento o, en otras palabras, los procesos” (p. 740)

Entonces, analizando las definiciones planeadas por los autores citados, podemos decir que la gestión por procesos consiste en la adecuada administración de los procedimientos realizados para una determinada actividad empresarial, que dan un valor agregado mientras se va produciendo un producto, un bien o un servicio. Del mismo modo, esta va a permitir a la organización tener un enfoque integral de la misma, de tal forma que permita a los trabajadores tener una visión más completa de sus funciones en donde ellos puedan tomar alternativas de solución que ayuden a mejorar los procesos de trabajo.

Ventas

Hablar de ventas es hablar de una fuerza que influye tanto dentro como fuera de una organización o empresa para el logro de los objetivos alcanzado la competitividad. Toda empresa realiza ventas, ya sea de productos o servicios y la afluencia de esta, va a depender mucho del vendedor.

Una definición sobre ventas es la que nos da Guiltinan (2005), en donde nos dice que la figura del vendedor es la pieza clave de la: “Fuerza de ventas de la empresa, vital para el desempeño de ventas, ya que al realizar su labor contribuyen a aumentar las utilidades y obtener altos índices de satisfacción al cliente. (p. 62)

Entonces, el vendedor es la pieza clave de todo negocio, ya que es la persona encargada de promocionar el producto a los clientes y va a depender de este la cantidad de productos que se vendan.

Venta

Según Kotler (2001), da una breve definición sobre las ventas y la producción en donde menciona lo siguiente:

Afirma que, si se deja solos a los consumidores, por lo regular, no comprarán suficientes productos de la empresa. Por tanto, ésta debe de emprender un esfuerzo agresivo de ventas y promoción. La mayoría de

empresas practica el concepto de venta cuando tiene capacidad excedente.

Su objetivo es vender lo que hace, no hacer lo que el mercado desea. (p.9).

Del mismo modo menciona respecto a producción lo siguiente: “Concepto de Producción Afirma que los consumidores favorecerán aquellos productos que estén ampliamente disponibles y tengan bajo costo. (p. 8)

El autor, se enfoca desde el punto de vista del marketing, ya que para poder ejercer una venta se necesita una gran fuerza de marketing del producto que garantice la captación de clientes logrando así mejorar la productividad.

Venta

Una forma de supervisar el campo de las ventas, en donde comenta que debería de realizarse un acompañamiento del gerente de ventas por el vendedor en donde le permita al gerente poder identificar punto débil en el vendedor para reformarlos y lograr la mejora en los procesos de venta tal como lo menciona Fisher y Espejo (2003):

Adiestrar a los vendedores, distribuir el tiempo de los vendedores en las actividades que se le asignen; contribuir a mejores presentaciones de ventas, mejorar el servicio a los clientes; valorar el trabajo de los vendedores; mantener comunicación permanente con los vendedores; señalar los objetivos de ventas; colaborar en el proceso de ventas solucionando ciertos problemas especiales, son los objetivos fundamentales de la supervisión de la fuerza de ventas. (p. 279)

El autor menciona en esta cita que se debe de supervisar los procesos de ventas a fin de garantizar que estos sean eficientes y logren el convencimiento del cliente para la compra del producto o bien, logrando así poner mayor intensidad al proceso de venta a fin de que estos incrementen cada vez más.

Venta

Por otro lado, tenemos a otro autor que considera la venta como una ciencia, tal como lo detalla Parra y Madero (2003), en donde nos dice que se encarga del:

Intercambio entre un bien y / o servicio por el equivalente previamente pactado de una unidad monetaria, con el fin de repercutir, por un lado, en el desarrollo y plusvalía de una organización y nación y, por otro, en la satisfacción de los requerimientos y necesidades del comprador. (p.33).

El autor define la venta como una contra entrega en donde la entidad entrega el producto, bien o servicio y a cambio recibe un importe dinerario. Pero este proceso de intercambio para logre hacerse efectivo, es necesario que la persona encargada de la venta logre llegar al cliente generando una satisfacción por la adquisición de este producto.

Venta

Dándole otro enfoque a la decisión de ventas, se cita a continuación el Numeral 1 del artículo 3 del Texto Único Ordenado de la ley del impuesto general a las ventas define el término venta como: “Todo acto por el que se transfieren bienes a título oneroso, independientemente de la designación que se dé a los contratos o negociaciones que originen esa transferencia y de las condiciones pactadas por las parte.”

Habiendo ya definido las ventas, se debe de tener en consideración que a mayor venta mayor es la productividad. Esta es considerada como un indicador que va a reflejar la eficiencia con la que se usan los recursos en la producción de bienes y servicios.

En los procesos de fabricación, la productividad ayuda a medir el rendimiento de las maquinas, equipos, personal que labora, entre otros. Para poder mejorar la productividad es necesario pasar por cinco etapas.

La primer es la etapa del diagnóstico, la cual consiste en que el agente de cambio junto con el grupo directivo describa, sin analizar ni evaluar la situación en la que se encuentra la organización.

La segunda etapa es la planeación de la estrategia, en donde una vez obtenido el diagnóstico, se establecen las acciones de mejora, así como las etapas y lapsos de tiempo necesarios para lograr el cambio.

La tercera etapa es la educación, que comprende los procesos de corrección de la conducta del grupo en general, logrados mediante la aplicación de estrategias. Esto implica un cambio en la cultura de la organización.

La cuarta etapa es la asesoría y entrenamiento que permite lograr la retroalimentación de procesos y elaborar los ajustes que sean necesarios.

Y por último la etapa de evaluación que consiste en analizar los resultados obtenidos a fin de retro informar sobre el proceso y realizar los ajustes necesarios.

Gestión

Según Rementeria es la “actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal” (Rementeria, 2008, p. 1).

De lo antes citado podemos comentar que el concepto gestión es muy importante ya significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. Para él, el énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión, es lo que la diferencia de la administración. No considera la gestión como una ciencia disciplina; sino como parte de la administración, o un estilo de administración.

Gestión

Según la norma ISO 9000, menciona que:

Para lograr la implementación de un sistema de gestión de calidad en las empresas, se debe utilizar o principios con el fin de direccionar las empresas hacia un mejor desempeño; estos principios son: Liderazgo, participación dl personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, la relación mutua beneficiosa con el proveedor y el enfoque del cliente. .
(Vergara, 2010, p.15)

Pues bien, toda empresa debe garantizar el desarrollo, implementación y mejora de la gestión enfocada al logro de la calidad, y para ello, debe basarse en un enfoque basado en procesos que logren garantizar la eficiencia y la eficacia mediante un control constante de las diferentes procesos y actividades que realiza la empresa.

Gestión

Para Pérez, I. (2010), gestión es hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos, comprobando finalmente el nivel de satisfacción. (p. 26)

El autor considera el término gestión como la aplicación adecuada de procesos.

Gestión

El profesor Uribe (2005), citado por Restrepo (2008) da una definición de gestión el cual la enfoca como: “el manejo estratégico de la organización”. (p. 2)

Este autor basa su decisión en el proceso de dirección de una empresa.

Gestión

Para Heredia el termino gestión es un concepto mucho más avanzado que el de administración y lo define como “la acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia- que conduzcan a una finalidad” (Heredia, 1985, p. 25).

Logística

Citando a otro autor, tenemos que concibe la logística como "el movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado" (Enrique, 2004, p. 362)

La logística se refiere a lo que pasa dentro de una compañía, incluyendo la compra y la entrega de materiales, el empaquetado, envío y transporte de bienes a los distribuidores, por ejemplo. Mientras que el manejo de la cadena de suplementos se refiere a una conexión más grande de organizaciones que trabajan juntas para entregar productos a los consumidores, incluyendo vendedores, proveedores de transporte, centro de llamadas, proveedores de almacén, y otros.

Logística

Douglas, Cooper y Pagh (1998) define el término logística como:

La parte de la gestión de la cadena de suministro que planifica, implementa y controla el flujo eficiente y efectivo de materiales y el almacenamiento de productos, así como la información asociada desde el punto de origen hasta el de consumo, con el objeto de satisfacer las necesidades de los clientes”.

(p. 1-19)

El autor define la logística como parte de la gestión de la cadena de suministros, el cual está formado por todos aquellos procesos involucrados de manera directa o indirecta en la acción de satisfacer las necesidades del cliente. La cadena de suministro incluye a los proveedores (tercer nivel, segundo nivel y primer nivel), los almacenes de MP (directa e indirecta), la línea de producción, almacenes de Productos Terminados, canales de distribución, mayoristas, minoristas y el cliente final.

Logística

Para Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos (2004) define el término logística como: “una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes" (p. 282)

Entonces, la logística es una función operativa que comprende todas las actividades y procesos necesarios para la administración estratégica del flujo y almacenamiento de materias primas y componentes, existencias en proceso y productos terminados; de tal manera, que éstos estén en la cantidad adecuada, en el lugar correcto y en el momento apropiado.

Logística

Magee (1968) da una definición simple y concisa del término logística, el cual lo enfoca de la siguiente manera: “como el movimiento de los materiales desde una fuente u origen hasta un destino o usuario” (p. 3-6)

Logística

Según Lamb, Hair y McDaniel, (2002) define el la logística como "el proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en proceso y de los bienes terminados del punto de origen al de consumo" (p. 383)

Capacitación

Hablar de capacitación es hablar de un conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar el conocimiento, habilidades u aptitudes del personal que labora dentro de una institución o empresa.

Para tener un enfoque más conciso, Citamso a Sikila quien cita a su vez a Siliceo (2004) quien define la capacitación como: “un proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático por medio del cual el personal obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular” (p. 25)

Esta definición se asemeja bastante a la definición que da Chiavenato, el cual también enfoca la capacitación a un proceso educativo a corto plazo tal como se detalla a continuación.

Capacitación

La capacitación debe ser vista como una parte normal de la vida de trabajo de toda persona, cualquiera sea su tarea o posición jerárquica. Toda persona que trabaja debe tener la posibilidad de dedicar anualmente una parte de su tiempo de trabajo (aproximadamente el equivalente en horas hábiles de una semana cuando menos) a su propia capacitación.

Generalmente se reconocen tres orientaciones básicas para dicha capacitación: la actualización y profundización en la especialidad de cada uno; la ampliación de la visión

Hacia otros campos vinculados con el propio, o sea la polivalencia; y los conocimientos de dinámica social, para desempeñarse mejor en los equipos de trabajo. Es importante saber que la capacitación genera expectativas con respecto a las posibilidades de aplicación, por lo que la organización debe prepararse para ofrecer esas posibilidades a fin de no frustrar esas expectativas.

Capacitación

Según Chiavenato (2007) define la capacitación como: “el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimiento, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”. (p. 386)

Ambos autores dan a conocer que la capacidad del personal es una inversión que persigue optimizar la operatividad de la empresa en donde los beneficios podrán establecerse en un determinado lapso de tiempo.

Capacitación

Siliceo (2004) propone una propia definición y cita la definición de dos autores más en donde formula el siguiente concepto: “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y organización y orientada hacia un cambio en los conocimiento, habilidades y actitudes del colaborador”. (p. 25)

En este caso, el autor enfoca su definición orientado al cambio del conocimiento, de habilidades y actitudes del colaborador con el fin de encaminarlo hacia el logro de los objetivos.

Capacitación

Por otro lado, Decenso y Robbins (2001) definen la capacitación como: “una experiencia de aprendizaje porque busca un cambio relativamente permanente en un individuo que mejorara su capacidad para desempeñarse en un puesto de trabajo” (p. 227)

Al autor considera la capacitación como un proceso en el que la persona adquiere nuevos conocimientos cambiando la percepción e idea que tenía mejorando así su capacidad de desenvolvimiento.

Organización

Otro enfoque respecto a organización es la que da Behling (1969) en donde menciona que:

Mediante la Teoría clásica concibe la organización como una estructura, lo cual refleja la influencia de las concepciones antiguas de organización (la organización militar y la eclesiástica), tradicionales, rígidas y jerarquizadas. En este aspecto, la Teoría clásica no se desligó del pasado. (p. 34 - 43)

Este concepto está ligado básicamente al pasado de la historia ya que se enfoca el término organización al ámbito militar y época eclesiástica.

Organización

Partiendo por años pasado, tenemos a Chiavenato (2007), quien citando a Fayol (1950) da una definición de organización comparada con el término administración, tal como se detalla a continuación:

Reconoce el empleo de la palabra administración como sinónimo de organización, hace una distinción entre ambos vocablos. Según él, la administración constituye un todo, del cual la organización es una de las partes. Su concepto amplio y comprensivo de administración, como conjunto de procesos estrechamente relacionados, incluye aspectos que la organización por sí sola no abarcaría, como planeación, dirección y control. La organización se refiere sólo a la definición de la estructura y la forma; en consecuencia, es estática y limitada. A partir de esta diferenciación, la palabra organización tendrá dos significados: Organización como entidad social, en la cual las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos. En esta acepción, la palabra organización indica cualquier iniciativa humana intencional, emprendida para alcanzar determinados objetivos. Las empresas constituyen un ejemplo de organización social. Organización como función administrativa y parte del proceso administrativo (planeación, dirección, coordinación y control). En este sentido, organización significa el acto de organizar, estructurar y destinar los recursos, definir los órganos encargados de la administración y fijar sus atribuciones e interrelaciones. P. (72)

En este caso, el autor hace una comparación entre el termino organización y administración, en donde define la organización como una entidad social enfocando su definición a la empresa, y por otro lado define la organización como una función administrativa con sus procesos de planeación, dirección ejecución y control. El autor enfoca el término organización como un todo englobando ambos términos.

Organización

Como bien se sabe, una organización es un sistema diseñado para alcanzar metas, Bravo (2013) define el término organización como:

La estrategia de la organización La estrategia de la organización es la guía para su actuar y se expresa en la forma de un plan estratégico¹² con algunos atributos: formal, vigente, conocido y aplicado que a su vez tiene su base en el cliente. (p. 32)

Consiste en diseñar y determinar funciones y tareas, establecer unidades operativas, departamentos, divisiones, etc., y definir los circuitos y modalidades de la comunicación entre esas unidades. Esa organización debe responder a dos requerimientos básicos, aparentemente contradictorios pero complementarios: la necesidad de dividir las tareas y la necesidad de coordinarlas. La función de organización coordina las tareas estableciendo relaciones permanentes entre entidades, para configurar una estructura de autoridad jerarquizada, y establecer el grado de centralización o descentralización en la toma de decisiones.

Organización

Por otro lado, Reyes (2004) define el termino organización como: “el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a cargo la ejecución de las funciones respectivas”. (p.276).

En este caso el autor define organización a aquel proceso de coordinación de funciones enfocadas al logro de objetivos y metas.

Organización

Respecto a organización, Kotler (2001) menciona lo siguiente:

Las compañías deben alinear la estructura de su organización, sus políticas y su cultura con los requerimientos cambiantes de las estrategias en los negocios. Por tanto, toda organización debe de determinar estrategias para satisfacer a grupos de interés clave, mediante la mejoría de procesos empresariales críticos y alineando los recursos de la organización. (p. 12)

El autor define la organización como aquella entidad capaz de generar estrategias que permitan satisfacer las necesidades del cliente.

Fases de la gestión de procesos.

Según Bravo (2011), las fases de la gestión de procesos cuentan con 4 ciclos con sus 9 fases:

Ciclo 1. (Dese la estrategia Incorporar la gestión de procesos en la organización). Ciclo 2. (Modelamiento visual de los procesos, diseñar el mapa de procesos, representar los procesos mediante modelos visuales).Ciclo 3. Intervenir procesos modelados (Gestión estratégica de procesos, mejorar procesos, rediseñar procesos, formalizar procesos. Ciclo 4. Durante la vida útil del diseño del proceso formalizado (Controlar procesos, mejora continua). (p. 18 - 19).

En base a lo antes citado, se concluye que la gestión por procesos abarca 4 ciclos. El primero consta del procesos de planificación en donde se define la misión de los procesos, los indicadores, se evalúan estos y se asigna a un responsable. El segundo ciclo, es la fase de la ejecución, en donde se detalla el diseño propuesto para la solución de problemas. El tercer ciclo, consiste en la comprobación de que el diseño y sus hipótesis son las adecuadas. Y finalmente el cuarto ciclo es la actuación en donde se comparan los resultados obtenidos de los indicadores.

Organización como proceso

Martínez (2012), la organización como proceso se refiere:

A la función o actividad que hace parte del proceso administrativo en relación con el diseño y rediseño de la estructura, de las relaciones sociales, al cuerpo social: división, especialización del trabajo, la distribución de funciones y responsabilidades, la comunicación y las relaciones de autoridad para la asignación de recursos. (p.9).

Una organización como procesos es aquella que se encarga de establecer o fijar las divisiones del trabajo y la estructura que se necesita la el funcionamiento de este. Del mismo modo, esta va a permitir jerarquizar y describir las funciones y responsabilidad.

La Administración.

Según Chiavenato (2006) menciona que:

La administración es un fenómeno universal en el mundo moderno, en donde cada organización debe alcanzar objetivos en un ambiente de competencia, debe tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en objetivos determinados, asignar recursos, etc. (p.12)

De la cita se puede rescatar, que la administración es aquella acción de gobernar, dirigir y organizar a las personas para el cumplimiento de las actividades laborarles a fin de alcanzar los objetivos deseados.

La Administración

Muñoz (2005), la administración es la ciencia social cuyo objetivo de estudio es:

La organización y tiene por finalidad ayudarla a que alcance sus objetivos con el menor recurso, esfuerzo y tiempo. Para lograr lo anterior se planifica, organiza, dirige y controla el trabajo de los miembros de la organización y los recursos que tiene. (p. 28).

Para poder entender el término administración es necesario tener en claro que esta es una función que se da bajo el mando de una persona que acepta la responsabilidad de dirigir y gobernar una organización. Del mismo modo, el autor menciona que para que la persona o grupo de personas encargadas puedan lograr los objetivos de esperados necesitan de planear, organizar, dirigir y controlar cada una de las actividades esenciales dentro de la organización u empresa.

La Mejora Continua

Chiavenato (2006), la mejora continua es:

Una técnica de cambio organizacional suave y continuo centrado en las actividades de grupo de las personas. Tiene como objetivo la calidad de los productos y servicios dentro de programas a largo plazo, que privilegian la mejora gradual y el paso a paso por medio de la intensiva colaboración y participación de las personas.(p. 532).

En la definición citada, el autor nos da a entender que la mejora continua consiste en aquel proceso que se toma a fin de lograr la estabilización y mejora de una organización, mediante la colaboración de cada una de las personas que la conforman. Entonces, la mejora continua tiene como principal objetivo el de optimizar e incrementar la calidad de los productos, procesos o servicios de una entidad.

El Control de Calidad

Muñoz (2005), el control de calidad se establece:

Para verificar que el producto final satisfaga las normas preestablecidas en el diseño. Este control nos permite identificar los productos fallados, con lo cual se evita que un producto fallado llegue a manos del cliente y adicionalmente el poder identificar el problemas de calidad que pueden incrementar el costo si no se solucionan. (p. 159).

Como su nombre lo dice, control de calidad es aquel procesos de verificación e identificación de posibles falencias en los productos que fabrica una determinada organización a fin de evitar de que estos lleguen en malas condiciones al cliente. Es por ello, que cada producto debe de pasar un control de calidad a fin de evitar incurrir en mayores gastos en casos de que estos no sean solucionados.

Producto y servicio

Pérez Fernández (2010), en el mundo de los productos:

Existe una larga tradición de caracterizarlos mediante la asignación de características objetivas: físicas, químicas, dimensionales, etc. Esto es igualmente de aplicación al mundo de los servicios. Aunque todos los servicios se pueden caracterizar haciéndolos tangibles, no existe la misma tradición de hacerlo que con los bienes físicos; lo cual, obviamente, quiere decir que no existe tradición no que no pueda y deba hacerse. (p. 25).

El autor hace mención respecto a los productos a que estos pueden ser caracterizados objetivamente y menciona que los servicios se pueden caracterizar haciéndolos tangibles. Pues bien, los productos y los servicios, poseen características comunes como es el caso de la adquisición de un vehículo, al adquirirlo el cliente obtiene un producto, pero si se ve más a fondo de los componentes básicos, estaría adquiriendo también servicios.

Por otro lado, estos también poseen diferencias, dentro de las principales podemos decir que es la intangibilidad ya que al adquirir un producto, este puede ser cuantificable ya que adquirimos algo físico, pero en el caso de los servicios, el tiempo y el esfuerzo utilizados para prestar el mejor servicio posible son intangibles. Así mismo, al comprar un producto es pasa a ser nuestra propiedad y puede ser almacenado, pero en el caso un servicio, no es lo mismo ya que solo recibimos el servicio hasta el momento de su consumo. He ahí la diferencia de ambos.

Reclamos de clientes

De acuerdo a la RAE (2012), reclamar es oponerse a algo de palabra o por escrito, expresando una queja o disconformidad. La acción y efecto de reclamar se conoce como reclamación o reclamo.

Bajo este concepto se puede definir que el reclamo de los clientes es la acción de disconformidad que manifiestan los clientes ante un producto o servicio recibido.

Áreas deficientes

La deficiencia se refiere a la carencia de una cierta propiedad que es característica de algo. En este sentido, se define como área deficiente al lugar físico que carece de ciertas características propias para la labor que se desea realizar en dicho espacio físico.

Capacitación de personal

Según Frigo (2011), la capacitación de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Básicamente la capacitación está considerada como un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal administrativo de una empresa u organización, por ejemplo, adquirirá los

conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña.

Marketing

De acuerdo a la RAE (2012), Marketing es un concepto inglés, traducido al castellano como mercadeo o mercadotecnia. Se trata de la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. El marketing analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

Para Philip Kotler "el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes"(p. 7).

Según Jerome (2006):

el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente (p.13).

Stanton, Etzel y Walker, proponen la siguiente definición de marketing: "El marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos

satisfactores de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización"(p. 7)

Uso de tecnología publicitaria

De acuerdo a la Fernández (2012), la tecnología publicitaria:

Es la ciencia aplicada a la resolución de problemas concretos en publicidad. Constituye un conjunto de conocimientos científicamente ordenados, que permiten diseñar y crear bienes o servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y la satisfacción de las necesidades esenciales y los deseos de la humanidad (p.17).

Rotación de personal

Según la RAE (2012), la rotación es el acto y el resultado de rotar. Este verbo refiere a girar en torno a un eje o a seguir un cierto turno. Personal, por su parte, es un término con varios usos: puede tratarse de aquello vinculado a una persona o del grupo de individuos que trabajan juntos en un mismo lugar.

El concepto de rotación de personal se emplea para nombrar al cambio de empleados en una empresa. Se dice que el personal rota cuando trabajadores se van de la compañía (ya sea porque son despedidos o renuncian) y son reemplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones.

2.2 Metodología

2.2.1 Sintagma

El presente estudio se enmarca en un sintagma holístico, el cual permitió realizar un diagnóstico para realizar la propuesta final de este estudio.

Según Hurtado (1999), la investigación holística surge:

Como una necesidad de proporcionar criterios de apertura y una metodología más completa y efectiva a las personas que realizan una investigación en las diversas áreas del conocimiento. Es una propuesta que presenta la investigación como un proceso global, evolutivo, integrador, concatenado y organizado. (p. 20)

La investigación holística trabaja los procesos que tienen que ver con la invención, con la formulación de propuestas novedosas, con la descripción acerca del futuro, la aplicación práctica de soluciones y la evaluación de proyectos, programas y acciones sociales entre otras cosas. (p.32)

La investigación holística permitirá comprender los procesos que tiene que ver con la invención, donde se puede formular propuestas novedosas para una mejora empresarial.

Al mismo tiempo, busca aplicar soluciones y acciones a la propuesta de mejora de gestión de procesos de la Empresa Incemar.

2.2.2 Enfoque

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), el presente trabajo de investigación:

Es de tipo de enfoque mixto presentan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recaba y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p. 534).

Según mi planteamiento del problema, mi investigación será enfoque mixto ya que a veces se necesitará de un enfoque cuantitativo y también se requiere algo cualitativo, en ciertos casos requieres profundizar una información y al mismo tiempo quieres ampliar la información, es ahí donde necesitamos un enfoque mixto.

2.2.3 Tipo

La presente investigación es de tipo proyectista.

Según Hurtado (2000), menciona que este tipo es investigación consiste en:

La elaboración de una propuesta o de un modelo, cómo solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras”. (p.325)

2.2.4 Diseño

La presente investigación es de diseño no experimental.

Según Hernández, Fernández, Baptista (2014):

Los diseños no experimentales, son aquellos que se realizan sin manipular deliberadamente las variables, es decir se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables, lo que se hace en esta investigación es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural. (p.152).

Como mencionan los autores, la presente investigación es de diseño no experimental debido a que no se realizó manipulación alguna a las categorías ni a las subcategorías, en lo que solo podemos observar los fenómenos en su ambiente para después analizarlos.

2.2.5 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes

Tabla 1

Categorías y sub categorías apriorísticas y emergentes

Categorías	
Categoría I	Categoría II
Gestión de Procesos	Ventas y Producción
Subcategorías apriorísticas	
Gestión	Clientes
Logística	Optimización de tiempo
Capacitación	Marketing
Organización	Productividad
Categorías Emergentes	
Reclamos del cliente	
Áreas deficientes	
Capacitación de personal	
Marketing	
Uso de tecnología publicitaria	
Rotación de personal	

Fuente: Elaboración propia

2.2.6 Unidad de análisis

Según Hurtado (2014), se refiere a la población que es:

Un conjunto de elementos, seres o eventos, concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de los cuales se desea obtener alguna información. Otra manera de definirla es un conjunto de elementos que forman parte del contexto donde se quiere investigar el evento. (p. 153)

Se considera que una población es infinita cuando no es posible especificar o registrar cuantos y quienes la conforman en su totalidad; mientras que se define como finita la población cuyos integrantes son conocidos y pueden ser identificados y listados en su totalidad.

La población lo conforman las personas que laboran y 40 clientes de la Empresa Tableros Incemar.

Muestra

Según Hurtado (2014):

Es una porción de la población que se tomara para realizar el estudio, la cual se considera representativa. Para conformar una muestra es necesario seleccionar cuales de las unidades de estudio serán observadas; a esta selección se le denominara como muestreo. (p.154).

La muestra lo conformara los trabajadores y clientes de la Empresas Tableros Incemar. Para considerar la muestra población de esta investigación tomaremos 40

clientes que serán encuestados y 20 trabajadores, donde también realizaremos entrevistas al área de venta, producción y gerencia.

Tabla 2

Muestra holística para la investigación.

Muestra Cualitativa	f	%	Muestra Cuantitativa	f	%
Gerente General	1	33.3	Clientes	40	100
Encargado de Producción	1	33.3			
Encargado de Ventas	1	33.3			
Total	37	100	Total	40	100

Fuente: Elaboración propia

2.2.7 Técnicas e instrumentos

Para EGG (2010), el instrumento de medición consiste en:

La recopilación de datos y su utilización mediante el empleo de sus series de normas adoptadas. Esto no representa mayores inconvenientes si se trata de medir los aspectos materiales y morfológicos de la sociedad, número de habitantes, edades, profesiones, etc. (p.42).

Se describe la medición como un procedimiento de medida que consiste en la combinación de una técnica de recolección de datos, más una serie de normas para la utilización de dichos datos, para obtener la información correcta.

Según Hernández, Fernández, Baptista (2014), un cuestionario consiste:

En un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo, en todos los campos. Un cuestionario obedece a diferentes necesidades y a un problema de investigación, lo cual origina que en cada estudio el tipo de preguntas sea distinto. (p.220).

Un cuestionario es un documento con una serie de preguntas con el propósito de obtener un resultado de la información buscada en el tipo de campo aplicado.

Según Hurtado (2014), “la técnica de entrevista consiste en la interacción verbal entre dos o más personas, donde el entrevistador, mediante preguntas, obtiene la información de los entrevistados sobre una situación determinada”. (p.461).

Tabla 3

Ficha técnica de los instrumentos

Nombre del instrumento:	Gestión de Procesos
Autor :	Kathia Milagros, Fernández Centeno (2017)
Procedencia :	Perú
Lugar de adaptación:	Lima – Perú
Objetivo del instrumento:	Formular una propuesta de mejora de gestión para el área de ventas y producción de la Empresa Tableros Incemar.

Fuente: Elaboración propia

Validez**Tabla 4***Juicio de Expertos para el instrumento cuantitativo*

Nro.	Expertos	Criterio
1	De La Torre Tejada, José Abel	Aplicable
2	Arce Guevara, Ernesto	Aplicable
3	Picoaga Linares, José Antonio	Aplicable

Nota: Ver las fichas de validez del instrumento (ver anexos).

Tabla 5*Validez de expertos.*

Nro. de elementos	Alfa de Cronbach
20	0.906

Por lo tanto, se cuenta por fiabilidad o consistencia interna del instrumento compuesto por 20 ítems del cuestionario cuantitativo, un valor de 0,906 y, según la escala de valoración del Alfa de Cronbach, se definió que el instrumento es de consistencia alta.

2.2.8 Procedimiento y método de análisis

Reajuste de datos.

Almaceno de información bibliográfica y experiencias distintas.

Obtener los instrumentos de recolección de datos: cuestionarios, guía de entrevista para alcanzar datos del objeto de investigación.

Requerir la validación del instrumento por expertos.

Ejecución de campo; para ello se requerirá la aprobación del mismo y su debida autorización a las autoridades adecuados.

Solicitar a las autoridades de la entidad para el estudio de los instrumentos tales como: la entrevista, cuestionarios y revisión de los documentos.

2.2.9 Método de análisis de datos

Al respecto del análisis de datos, “Luego de haber obtenido los datos, el siguiente paso es realizar los análisis de los mismos para dar respuesta a la pregunta inicial, si corresponde, poder aceptar o rechazar las hipótesis de estudio.” (Valderrama, 2015, pp. 229-230).

Para realizar el análisis de datos, se verificó primeramente la validez del instrumento, el cual fue analizado mediante el juicio de expertos, los cuales determinaron que tenían validez para ser aplicados. Posterior a ello, se analizaron los datos obtenidos midiendo la confiabilidad mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach, los cuales indicaron que tenían la fiabilidad del caso para poder ser procesados.

Habiendo medido la validez y fiabilidad, se dio tratamiento a la información mediante el programa estadístico de SPSS versión 24 en donde se realizará el análisis descriptivo de la categoría y subcategoría obteniendo medidas de frecuencia. Así mismo, se utilizará el método de triangulación y categorización. Y para la aplicación de juicios de expertos de la investigación, se realiza a través panel de expertos.

Análisis descriptivo

Revisión crítica de los datos obtenidos, clasificándola de acuerdo a las categorías y sub categorías.

Análisis y sistematización descriptiva, de las conclusiones de acuerdo a la organización de las categorías y subcategorías.

Triangulación

Establecer conclusiones aproximativas, una segunda triangulación cuantitativo – cualitativo y finalmente una tercera triangulación que es la discusión.

2.2.10 Mapeamiento



Figura 1. Mapeamiento

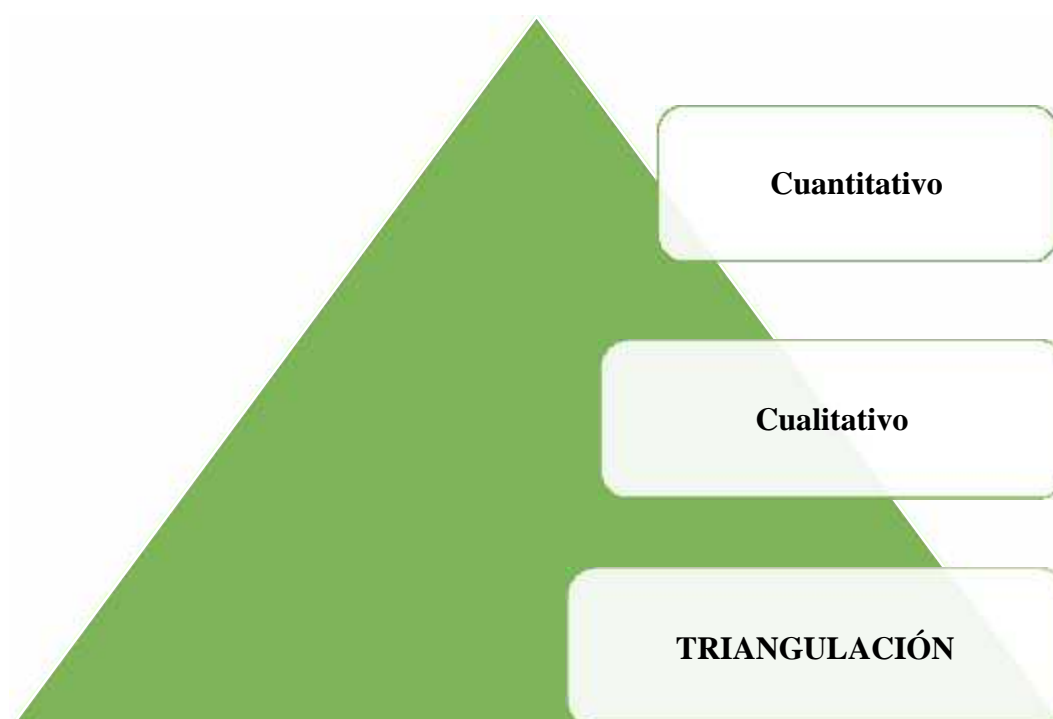


Figura 2. Triangulación de la investigación

CAPITULO III

EMPRESA

3.1 Descripción de la empresa

La Empresa Tableros Incemar E.I.R.L., es una empresa de personalidad jurídica, identificada con el RUC 20554522883, con domicilio en la Av. Nicolás Ayllon N° 1052, distrito de Ate Vitarte, provincia de Lima.

La empresa está dedicada a la venta y producción de corte de tableros de madera (en material melamina), además cuenta con un amplio mix de productos para la industria del mueble.

3.2 Marco legal de la empresa

Domicilio y duración: el domicilio de la empresa es la ciudad de Lima, pudiendo abrirse sucursales y oficinas tanto en la capital como en el interior del país, su plazo de duración es indefinido.

Capital: El capital Inicial de la sociedad es de s/. 50,000.00 (CINCUENTA MIL Y 00/100 SOLES)

3.3 Actividad económica de la empresa

De acuerdo a Sunat comprende el código 4712- Venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en comercios especializados.

3.4 Información tributaria de la empresa

La empresa Tableros Incemar E.I.R.L., como una entidad privada, tiene obligaciones tributarias ante la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración (SUNAT) por los conceptos que a continuación mencionamos: pago de impuesto a la renta por quinta categoría, ya que están afectos todos los trabajadores de Tableros Incemar.

Adicionalmente la empresa Tableros Incemar E.I.R.L. tiene obligaciones con otras entidades como es el caso de Essalud por el pago del Seguro Regular de sus Trabajadores en condición de activos.

3.5 Proyectos actuales

Se realizará un Contrato por cinco años con el establecimiento y funcionamiento de punto de venta Placacentro Masisa, cuyo propósito es entregar una solución integral en productos y servicios a los carpinteros y decoradores para la fabricación de sus muebles. Entregándoles un amplio mix de productos que serán suministrados por Masisa.

En el siguiente cuadro se muestran los servicios que brindará la empresa de venta y producción de corte de tableros de madera Tableros Incemar E.I.R.L. con el nuevo contrato realizado con la empresa Masisa.

Tabla 6*Servicios que brinda la empresa Masisa.*

Servicios		Obligatorios	Adicionales
Diseño y Optimización	Centro de Diseño		X
	Optimización de Cortes (v. Escritorio)	X	
	Optimización de Cortes (v. Online)	X	
Transformación	Dimensionado de Tableros	X	
	Enchapado de Cantos	X	
	Perforación de Bisagras	X	
	Rauteado y ranurado de piezas / CNC		X
	Corte diagonal y circular		X
	Mecanizado de piezas / sistema 32		X
	Corte de Cubiertas		X
	Etiquetado de piezas		X
Terminación y Despacho	Embalaje o protección de piezas con film	X	
	Despacho a Domicilio	X	

Fuente: Elaboración propia de la empresa Masisa.

3.6 Perspectiva empresarial

Siendo una empresa que se encuentra en un constante crecimiento, se ve en la necesidad de ampliar su centro laboral (área de ventas, producción y almacenamiento de materiales), asimismo buscando un nuevo local para seguir el crecimiento laboral.

Realizar el proyecto en distintos distritos de Lima, teniendo como una propuesta actual con proyección.

Ser reconocidos como una de las mejores empresas en la industria del mueble de arquitectura de interiores.

CAPITULO IV
TRABAJO DE CAMPO

4.1 Diagnóstico cuantitativo

Análisis descriptivo

Tabla 7

Edad de los clientes

	Frecuencia	Porcentaje
25 a 30 años	5	11,1
30 a 35 años	27	60,0
35 a más	8	17,8
Total	40	88,9

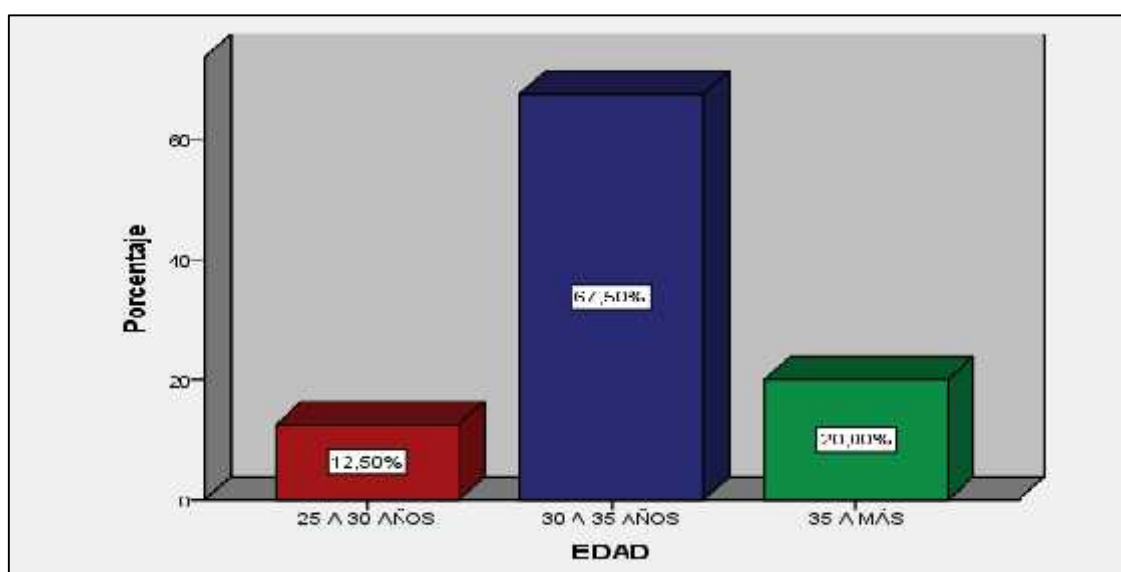
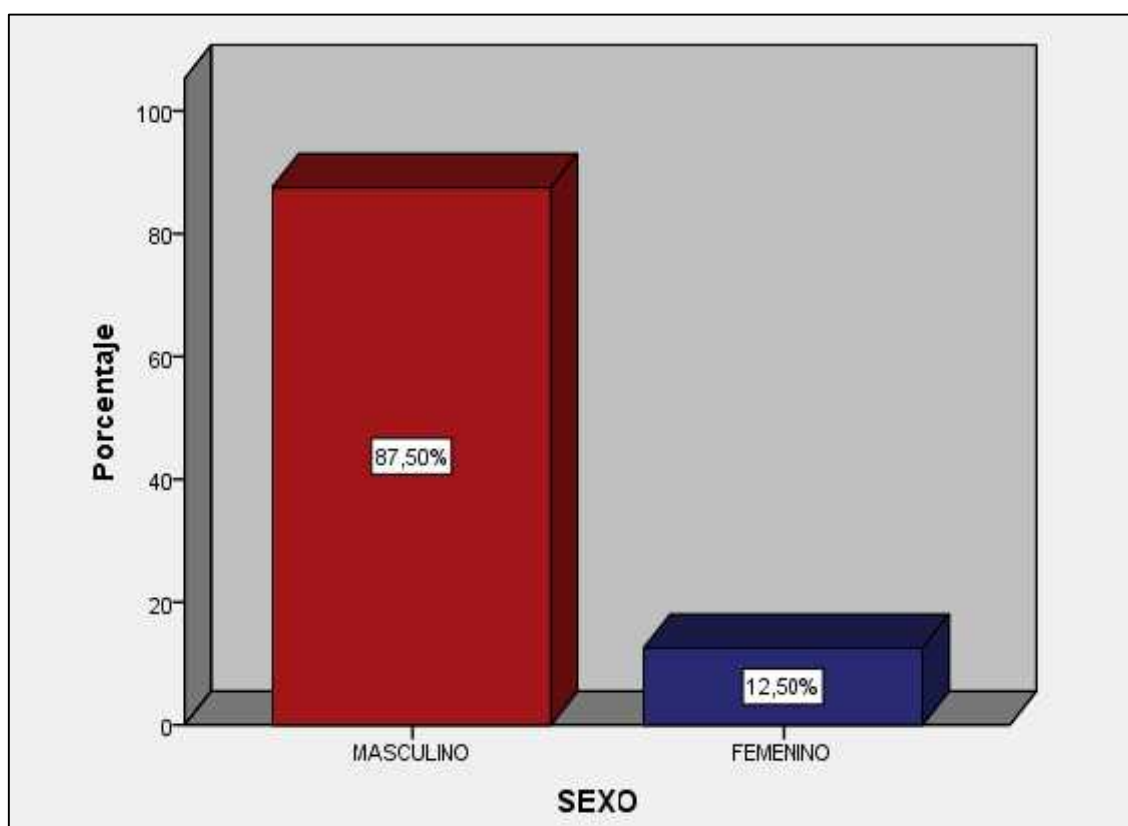


Figura 3. Edad de los clientes

La tabla 7 y figura 3 indica la distribución porcentual por edad de los clientes, del cual se puede observar que el 67.5%, del total de encuestados oscilan entre las edades de 30 a 35 años, el 20% oscila de los 35 años a más y solo el 12.5% se encuentra entre las edades de 25 a 30 años.

Tabla 8*Sexo de los clientes*

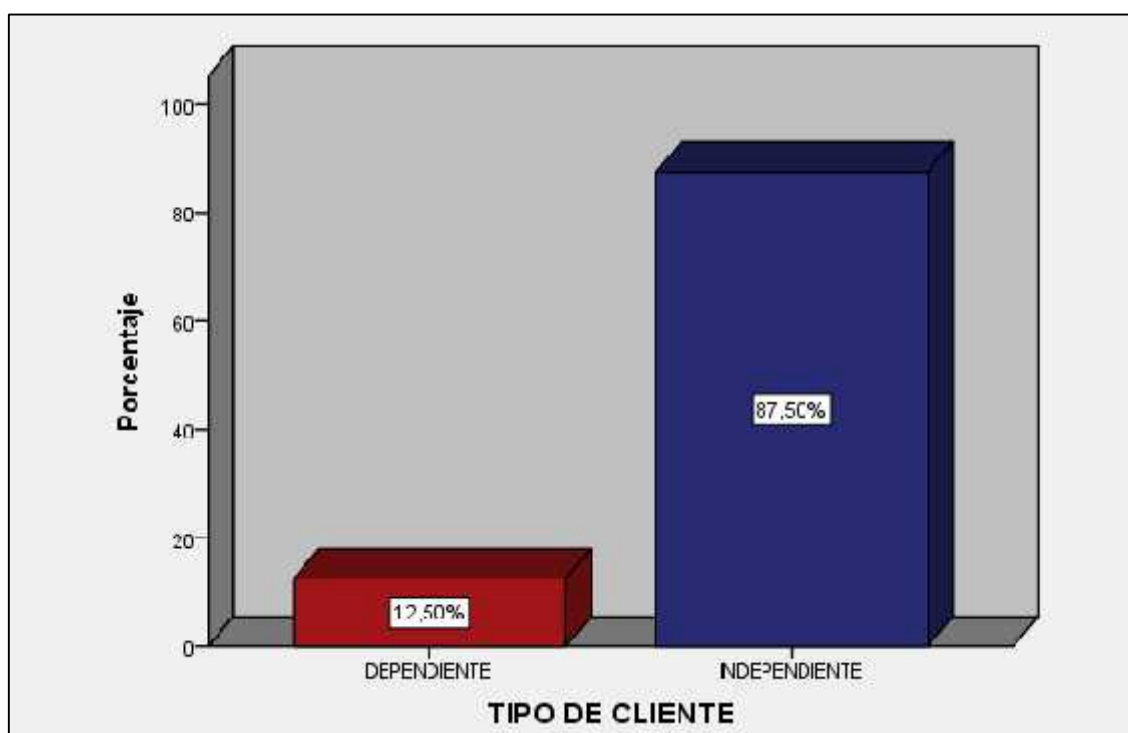
	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	35	77,8
Femenino	5	11,1
Total	40	88,9

*Figura 4. Sexo de los clientes*

La tabla 8 y figura 4 indica la distribución porcentual por sexo de los clientes, del cual se puede observar que el 87.5%, del total de encuestados es de sexo masculino y solo el 12.5% son de sexo femenino.

Tabla 9*Tipo de Cliente*

	Frecuencia	Porcentaje
Dependiente	5	11,1
Independiente	35	77,8
Total	40	88,9

*Figura 5. Tipo de cliente*

La tabla 9 y figura 5 indica la distribución porcentual en base a la relación que tienen con el área de ventas y producción, del cual se puede observar que el 87.5%, del total de encuestados manifiesta ser cliente independiente, mientras que solo el 12.5% manifiestan ser dependientes.

Análisis descriptivo por categorías y subcategorías

Tabla 10

Gestión de Procesos en el área de ventas y producción

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	23	57,5
Regular	16	40,0
Eficiente	1	2,5
Total	40	100,0

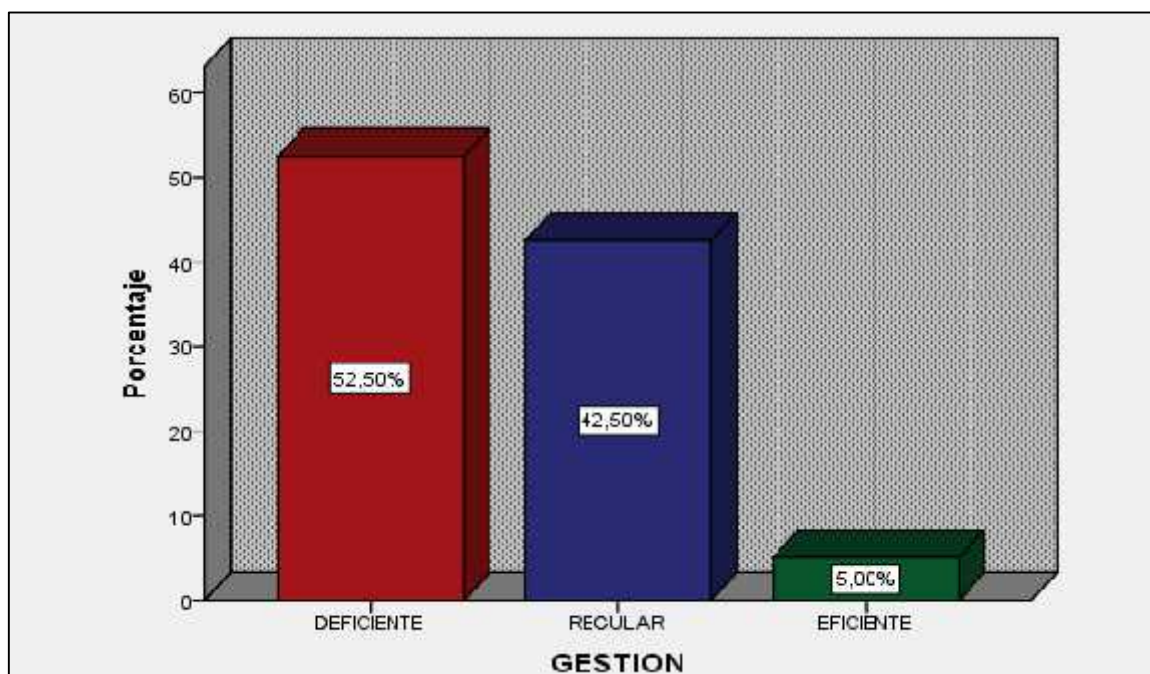


Figura 6. Gestión de Procesos en el área de ventas y producción

La tabla 10 y figura 6 indican la distribución porcentual en base a la Gestión de Procesos en el área de ventas y producción, del cual se puede observar que el 57.5%, del total de encuestados manifiesta que es deficiente, el 40% indica que es regular y solo el 2.5% manifiesta que es eficiente.

Tabla 11*Gestión*

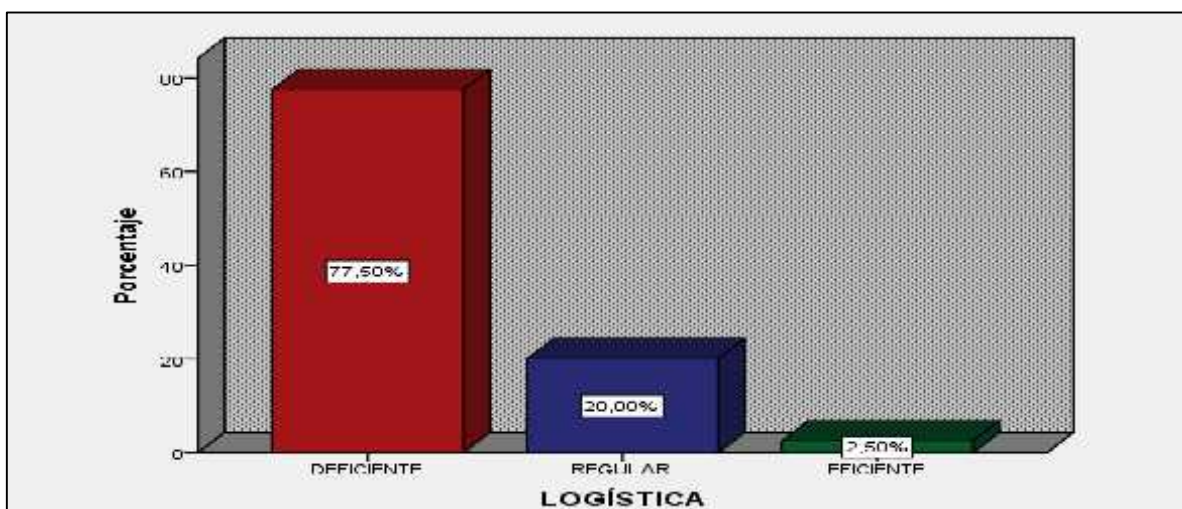
	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	21	52,5
Regular	17	42,5
Eficiente	2	5,0
Total	40	100,0

*Figura 7. Gestión*

La tabla 11 y figura 7 indica la distribución porcentual en base a la Gestión, del cual se puede observar que el 52.5%, del total de encuestados manifiesta que la gestión en la empresa es deficiente, el 42.5% indica que es regular y solo el 5% manifiesta que es eficiente.

Tabla 12*Logística*

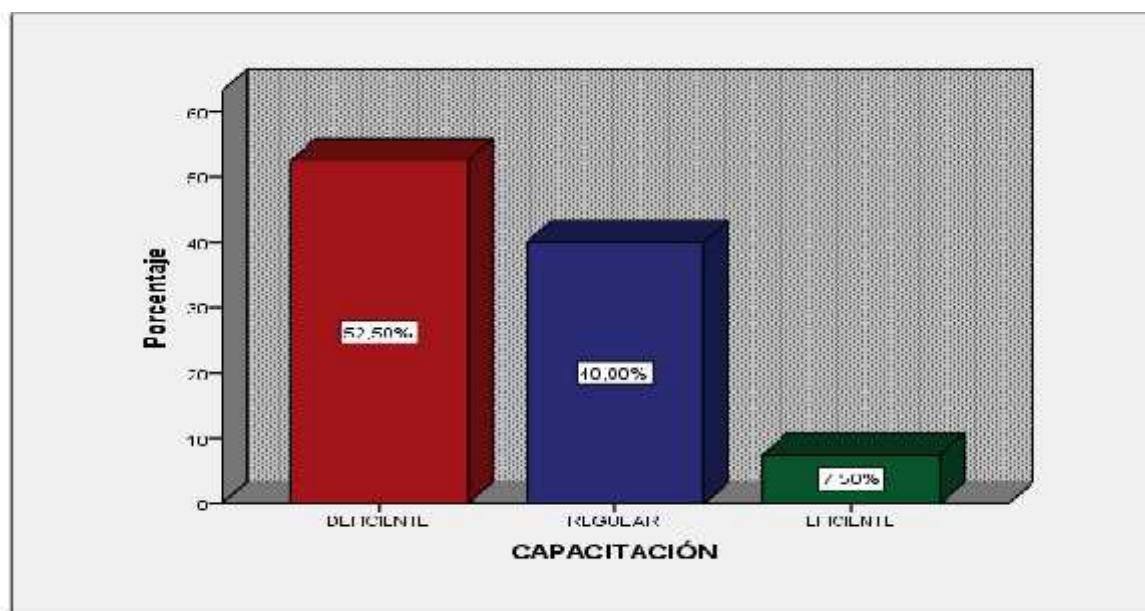
	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	31	77,5
Regular	8	20,0
Eficiente	1	2,5
Total	40	100,0

*Figura 8. Logística*

La tabla 12 y figura 8 indica la distribución porcentual en base a logística, del cual se puede observar que el 77.5%, del total de encuestados manifiesta que el área de logística se desenvuelve en forma deficiente, el 20% indica que es regular y solo el 2.5% manifiesta que es eficiente.

Tabla 13*Capacitación*

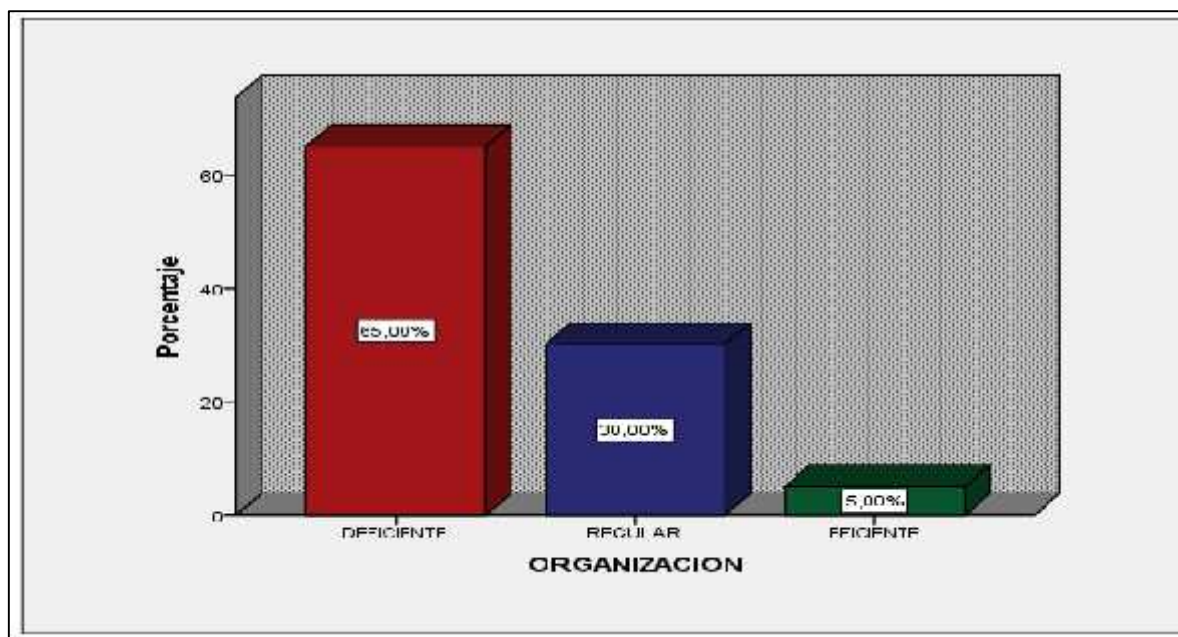
	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	21	52,5
Regular	16	40,0
Eficiente	3	7,5
Total	40	100,0

*Figura 9. Capacitación*

La tabla 13 y figura 9 indica la distribución porcentual en base a subcategoría capacitación, del cual se puede observar que el 52.5%, del total de encuestados manifiesta que la empresa presenta una capacitación deficiente, el 40% indica que es regular y solo el 7.5% manifiesta que es eficiente.

Tabla 14**Organización**

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	26	65,0
Regular	12	30,0
Eficiente	2	5,0
Total	40	100,0

*Figura 10.* Organización

La tabla 14 y figura 10 indica la distribución porcentual en base a organización, del cual se puede observar que el 65%, del total de encuestados manifiesta que la empresa tiene una organización deficiente, el 30% indica que es regular y solo el 5% manifiesta que es eficiente.

4.2 Análisis Cualitativo

Tabla 15

Análisis cualitativo

Preguntas de la entrevista	Sujetos encuestados	Sujeto 1 Gerente	Sujeto 2 Área de ventas	Sujeto 3 Área de producción	Codificación	Categoría Emergente	Conclusiones aproximativas
1. ¿Cuáles son los mayores reclamos por parte del cliente?		Errores en medida de los cortes. No se cumple con el tiempo de entrega. Colores que no solicitaron. Productos en mal estado. No hay buena atención. Área de ventas no tiene conocimiento de los productos.	El tiempo acordado con el cliente no se cumple con la entrega del pedido. Falta de conocimiento en los productos que ofrecemos.	No contamos con capacitación para los procesos de corte, demora en el armado de los pedidos, no se verifica lo solicitado.	C1: Capacitación C2: Gestión	Capacitación de personal.	El área de ventas y producción no se encuentra capacitado para cumplir con sus funciones, esto genera errores en los procesos de la organización, por lo tanto tenemos incomodidad con los clientes.
2. ¿En qué área tiene más reclamos?		En ventas y producción, porque son áreas que enlazan el pedido del cliente.	Los reclamos son mayores en el área de producción ya que ellos despachan el producto final.	La mayoría de los reclamos son por los errores en los procesos.	C3: Procesos	Dificultad en el cumplimiento de los procesos.	Se genera reclamos ya que no contamos con un manual de funciones, falta de conocimiento de los procesos.
3. ¿Considera que el personal se encuentra debidamente capacitado para sus funciones?		No realiza capacitación a los trabajadores, no cuenta con un manual de funciones.	No tienen conocimiento de sus funciones específicas.	No reciben capacitación para manipular las maquinarias de corte, no tienen conocimiento de sus funciones.	C4: Manual de funciones	Falta de manual de funciones.	Los colaboradores, al no saber cuáles son sus funciones según el área correspondiente hace que su trabajo sea deficiente, carecen de capacitación constante ya que la empresa está en constante crecimiento
4. ¿Cómo da a conocer productos novedosos a los clientes?		No hacemos llegar información de las novedades por ningún medio.	No contamos con mucha información de las novedades.	Desconocen de los productos nuevos hasta que llegue el material a corte.	C5: Información	Falta de comunicación dentro de la organización.	La falta de comunicación entre los colaboradores y la gerencia, hace que no manejen la misma información, por ello genera errores y procesos deficientes en área de ventas y producción.
5. ¿Considerarían útil manejar catálogos de venta virtuales?		Es una opción muy interesante para vender sus productos mediante las redes sociales.	Sería algo novedoso para vender las nuevas tendencias de los productos.	Nos facilitaría buscar los colores que tenemos en stock.	C7: Redes sociales	No tiene presencia en redes sociales.	Si considerarían útil manejar los catálogos virtuales, ya que ayudaría a incrementar las ventas.
6. ¿Tiene alta rotación de personal?		Sí, por falta de motivación y beneficios al trabajador.	Aproximadamente cada dos meses se renovamos personal.	Se contrata personal sin experiencia y no se adapta al ritmo de la empresa.	C9: Clima organizacion al.	Rotación de personal.	El personal no se siente motivado, no se ofrece beneficios de ley, por lo tanto genera una alta rotación de personal.

4.3 Triangulación de datos: Diagnóstico final

El boom por la preferencia del cliente con la material melamina es favorecedor, es innovador y a la vez rentable. Los clientes apuestan con este tipo de material para sus negocios, por ser económico, rápido de conseguir, de armar para que finalmente pueda entregar un producto y ser vicios de calidad.

Es importante recalcar que nuestros clientes no solo trabajan con negocios pequeños, algunos de ellos tienen trato directo y contratos favorecedores para ambas partes. El 87.5% de nuestros clientes trabajan ofreciendo servicios pequeños por lo que podríamos afirmar que son más frecuentes al necesitar de nuestros productos y servicios. Por otro lado, notamos un 12.5% que son pocos frecuentes, pero cuando requieren de nuestros servicios el margen de venta es grande, puesto que ellos trabajan en conjunto con empresas reconocidas y posicionadas con un alto índice de ventas.

En lo que respecta a la gestión del servicio, el cliente no está del todo satisfecho, sobre todo con el área de producción y área de ventas. Esto se debe a: 1) desde que el cliente llega al establecimiento por información ya sea de precios, novedades, colores, entre otras características del material que compra usualmente “melamina” y complementos, la atención no es del todo agradable, no hay un espacio de espera donde los clientes pueden sentirse cómodos esperando su producto; 2) la demora tanto en la atención como en la entrega del producto; y por último 3) productos errados, con enmalladuras, incompletos entre otros defectos. Según la entrevista realizada un 57.5% afirma que la gestión en la compañía es ineficiente, el 40% de clientes encuestados

anuncia que la gestión es regular y el resto de personas menciona que la gestión es eficiente.

Ante ello se puede reconocer que la gestión en la compañía no es del todo buena, empezando por la atención y terminando por el producto final entregado, puesto que muchos de ellos se van descontentos del establecimiento. Se podría considerar en tomar medidas prácticas en la mejora de la atención ya que esta es la cara de la empresa, es quien brinda la atención directa a los clientes, ayudarlos y resolver sus dudas en base a los productos y servicios que se ofrecen.

La logística en la compañía es un área muy importante, ya que de ello depende tener en orden y actualizado todo lo que ingresa y sale de empresa, que nos hace falta y que es lo que necesitamos vender con urgencia para no tener productos antiguos que no podamos vender. El 77.5% de los clientes aduce que la logística no es del todo buena en la compañía, ya que al preguntar por un producto específico en algunos casos el vendedor no sabe el orden ni la descripción de la misma a la vez no está ingresado en su sistema de control. El otro 20% participa opinando que no tuvo mucho problema en adquirir algunos productos como: (tapa cantos, tornillos, etc) pues estos materiales son de uso diario y común. El restante 2.50 comentó que no tuvo ningún tipo de problema.

Las capacitaciones constantes tanto en los colaboradores de la empresa como en los clientes es una visión que se tiene. Un 52.50% piensa que los colaboradores no están capacitados y que su trabajo es ineficiente, el 40% de clientes piensa que el rendimiento es regular y restante 7.5% opina que la capacitación es eficiente.

La situación de la compañía hasta el momento es buena, es un negocio en marcha, pero podría ser mejor y crecería aún más si se implementaría una propuesta de mejora que está en marcha en todas las áreas empezando desde la atención, coordinación entre el área de ventas y producción, mantener actualizada la base de datos de lo que ingresa y sale de la empresa, tener a un encargado en el área de caja y no dejar que nadie se involucre en ella, entre otras recomendaciones.

CAPITULO V
PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN
“MEJORA DE LA GESTIÓN EN EL ÁREA DE VENTAS Y
PRODUCCIÓN”

5.1 Fundamentos de la propuesta

La siguiente propuesta denominada “Mejora de la gestión en el área de ventas y producción” de la empresa “Tableros Incemar” se basa en un conjunto de procedimientos que se deben implementar a partir de la aplicación de la teoría del proceso administrativo, de esta manera ofrecer un servicio de calidad a los clientes y usuarios, ganándonos la confianza y así poder lograr el posicionamiento en el mercado que permita enfrentar a la competencia de una manera efectiva.

La propuesta de mejora en la Gestión de los procesos de ventas y producción se realizará bajo las premisas del proceso administrativo optimizando los procesos la cual se compone de cuatro etapas fundamentales que se relacionan secuencialmente como se muestra en la siguiente figura.

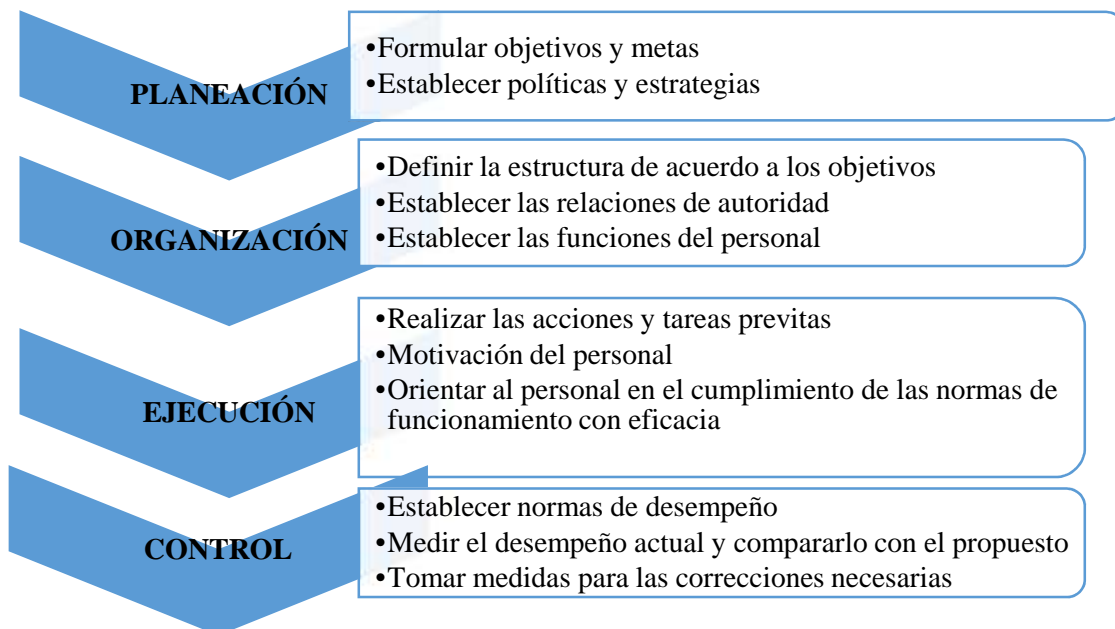


Figura 11. Metodología del proceso administrativo

Fuente. Elaboración propia

De acuerdo a la teoría del proceso productivo, Tableros Incemar debe tomar en cuenta las siguientes etapas:

La planificación, que es la etapa que permite a los ejecutivos de la empresa dar la dirección y el propósito que se persigue, decidiéndose que se debe de hacer en las distintas áreas de la compañía, cuándo y cómo ha de hacerse y sobre todo quien lo hará. También será necesario la participación de los colaboradores de los distintos niveles de la empresa, para buscar un equilibrio entre la planificación a corto y largo plazo.

La planificación consiste en el análisis de la información más importante del presente y pasado de tableros Incemar y sobre todo en una valoración de las proyecciones de la compañía, de tal forma que puede determinarse un plan de acción que posibilite a la organización a conseguir los objetivos establecidos por Tableros Incemar.

En este sentido, la empresa de Tableros Incemar en esta etapa de planificación debe conseguir:

Formular los objetivos y metas

Establecer las políticas y estrategias

Determinar las acciones y tareas para alcanzar los objetivos

Proveer los recursos necesarios

Definir la ubicación en el tiempo de las acciones que se tome.

La siguiente figura muestra el mapa preliminar de los procesos de Tableros Incemar en el cual se puede observar la secuencia ordenada de sus actividades, desde el inicio hasta la salida y sobre la cual se debe hacer el análisis para la planificación de las acciones a tomar.

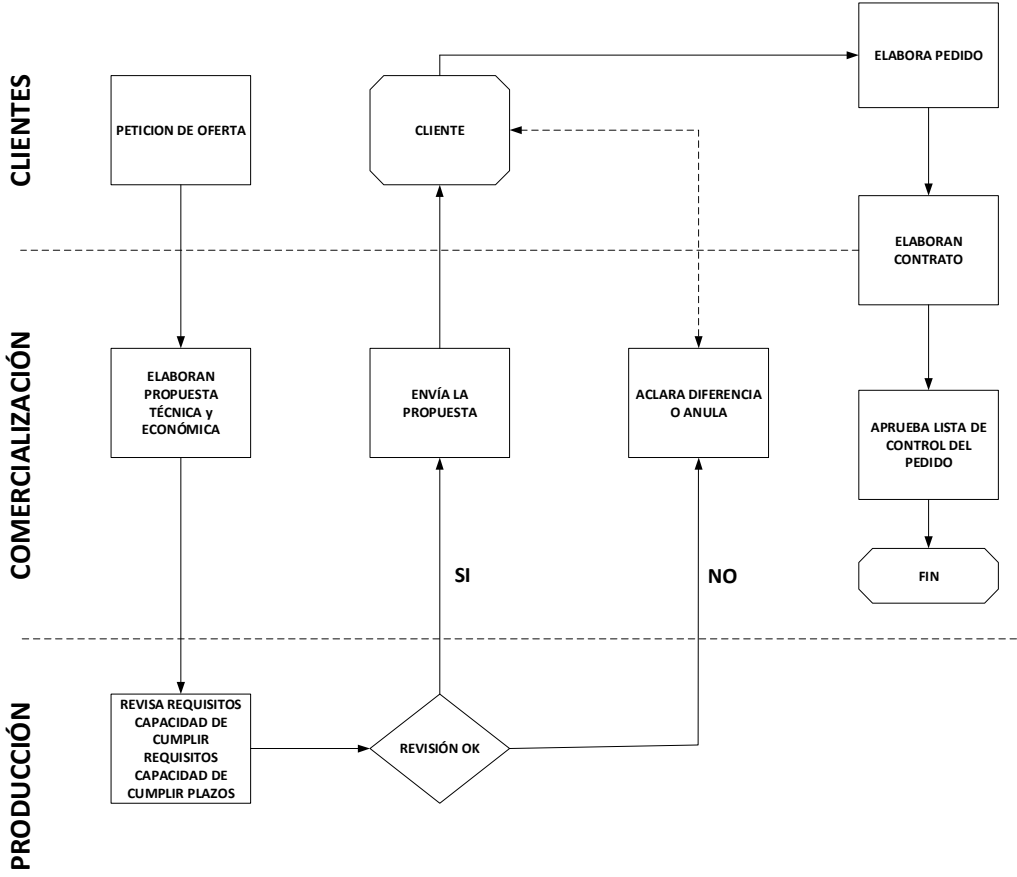


Figura 12. Proceso de pedido del cliente en Tableros Incemar.

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la organización, que es la segunda etapa del proceso administrativo, se debe decir que es aquí donde se define la estructura, las relaciones de autoridad y el lugar apropiado para cada unidad de la compañía. La organización se debe adecuar a los objetivos trazados en la planificación, la estructura es la forma como se distribuye el personal en todas las áreas y fundamentalmente en las áreas de

producción y ventas que estamos analizando en la presente investigación para el logro de los objetivos trazados.

En esta etapa, la empresa tableros Incemar deberá lograr:

Definir la estructura en función de los objetivos planteados

Establecer las relaciones de autoridad a través del MOF

Establecer las funciones del personal a través del MOF

Proporcionar recursos necesarios al personal de toda la empresa

Desarrollo e integración de los recursos humanos.

Otra de las etapas es la ejecución, en ella se procede por parte del personal de Tableros Incemar a llevar a cabo las tareas previstas. En este sentido es importante tener en cuenta que los resultados de la planificación miden en forma de ejecución las metas de las tareas de la empresa. También se determina el estilo de liderazgo a usar en la dirección de la empresa y la ejecución de las actividades previstas en el plan de acción operativo para lograr alcanzar los objetivos trazados.

En esta etapa Tableros Incemar deberá conseguir:

Realizar las acciones y tareas previstas anteriormente

Motivar al personal

Orientar al personal para que cumplan con las normas de funcionamiento con eficacia

En la fase de control, se requiere estar constantemente recibiendo información que permita una retroalimentación sobre el propio desempeño para controlar que la actividad

se mantenga dentro de los límites de lo planificado. En este sentido hay que decir que la planificación es la etapa que debe estar íntimamente vinculado al proceso de control debido a que le sirve de base para planificar las actividades correctivas.

En esta etapa Tableros Incemar deberá lograr:

Establecer las normas de desempeño

Medir el desempeño actual y compararlo con lo propuesto

Tomar las medidas para corregir las acciones si es necesario

Retroalimentar el proceso administrativo.

5.2 Objetivos de la propuesta

Describir las funciones principales de cada área, así mismo realizar un MOF donde se incluye la descripción de cada puesto el perfil que requiere la empresa Tableros Incemar, por medio del Manual de Organización y Funciones.

Diseñar procesos para el personal de ventas y producción para que cumplan con las normas de funcionamiento con eficacia.

Orientar al personal para que cumplan con las normas de funcionamiento con eficacia.

Incrementar el número de clientes frecuentes de la empresa Tableros Incemar, por medio de la implementación del marketing digital a través del diseño e implantación de la página web de la empresa.

5.3 Problema

La Empresa Tableros Incemar tiene siete años en el mercado, se encuentra dedicada a la distribución de productos y ofrece servicios, encontrándose al servicio de carpinteros, arquitectos, ingenieros y todo profesional dedicado a empresas dedicadas a la industria del mueble.

Por ello identifican problemas en el área ventas, ya que los reclamos y demoras (error en la digitalización de las medidas, demoras en la entrega de los productos) son constantes; aun contando con el programa de optimización que se utiliza para ingresar datos como medidas exactas que proporciona el cliente.

El área de producción es donde se genera uno de los mayores problemas por la demora en la entrega del producto final.

Así mismo carece del control el almacenamiento de sus materiales., tanto de los ingresos (materia prima) como en las salidas del producto final. También es preocupación de la gerencia la cartera de clientes que presenta una alta tasa de morosidad.

Se observa también que la rotación de personal es constante, lo que genera pérdidas en ventas, materiales, confiabilidad ante los clientes e impacto en la imagen empresarial.

Tableros Incemar no tiene presencia en las redes sociales como sus competidores actuales: Sodimac, Maestro, Martin SRL, Tableros Peruanos, Finsa, Tece Dekor, Carpicentro y Melayac.

En la siguiente figura se presenta el diagrama de causa –efecto en el que se puede observar las causas que originan los problemas en la gestión de las áreas de ventas y producción.

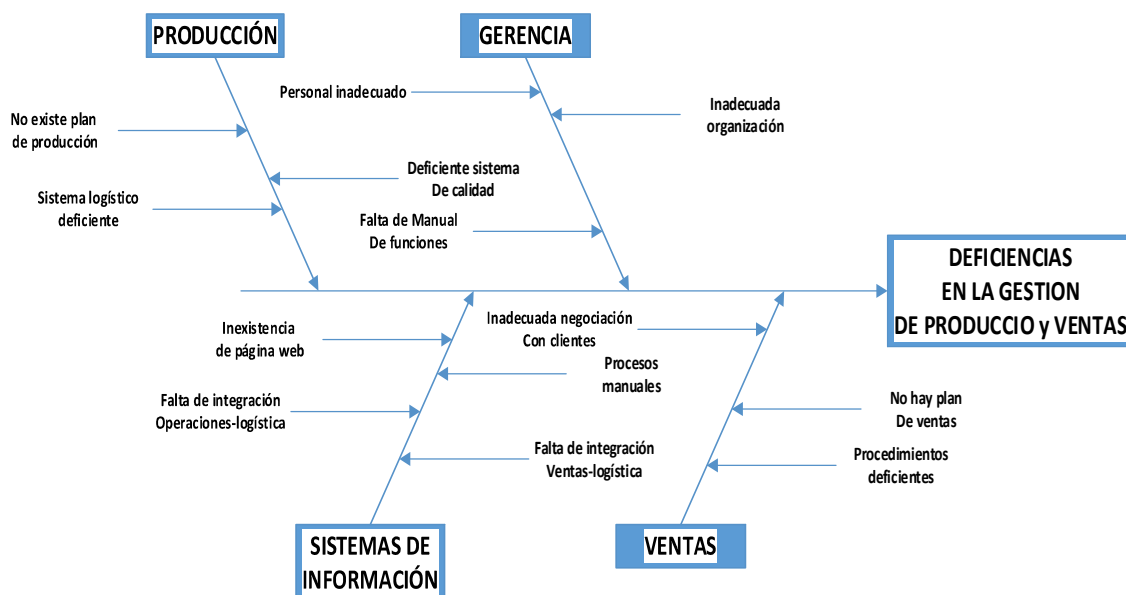


Figura 13. Diagrama de Causa –Efecto de las deficiencias en la gestión de ventas y producción de Tableros Incemar.

Fuente. Elaboración propia

5.4 Justificación

La propuesta de mejora en la gestión de las áreas de ventas y producción de la empresa Tableros Incemar debe permitir optimizar sus procesos en dichas áreas con el objetivo final de ofrecer un producto y servicio de calidad hacia los clientes, elevando la productividad de las áreas involucradas, con el consiguiente incremento de número de clientes frecuentes para la empresa.

La importancia que conlleva la implantación de la presente propuesta de mejora en la gestión de las áreas de ventas y producción de Tableros Incemar, se centra en la teoría del proceso administrativo la que debe permitir la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes del entorno, para dar un mejor servicio y/o producto a los clientes y usuarios de Tableros Incemar.

Con la presente propuesta se pretende eliminar las causas que actualmente afectan los procedimientos de gestión en las áreas de producción y ventas de la empresa Tableros Incemar, de tal manera que se optimicen los procesos y que van a permitir que los colaboradores eleven su eficiencia y eficacia en la labor que desarrollan.

La presente propuesta se enfocará en evaluar, analizar y mejorar los procesos de gestión en el área de ventas y producción de la empresa Tableros Incemar con el propósito de alcanzar la eficiencia en sus colaboradores lo que se reflejará en incrementar la productividad en las áreas de ventas y producción, y así conseguir la satisfacción de los clientes respecto a los productos que se ofertan y los servicios que se brindan.

La investigación tiene una justificación práctica porque permite identificar las causas que generan los problemas que afectan sus ventas y el mismo proceso de producción, por lo que esta investigación tiene como objetivo establecer una propuesta para la adecuada gestión de estos dos procesos, buscando la satisfacción y fidelización del cliente.

5.5 Resultados esperados

Tabla 16

Resultados esperados

Objetivo	Actividad	Indicador	Como se mide	Valor actual	Valor esperado
Describir las funciones principales de cada área, así mismo incluir la descripción de cada puesto el perfil que requiere la empresa	Desarrollar políticas y procedimientos administrativos (MOF)	Eficiencia	Procedimientos efectivamente realizados / total de procedimientos establecidos	75%	90%
Tableros Incemar, por medio del Manual de Organización y Funciones MOF.	Desarrollar la gestión de cambio (personas)	Patrocinio = Involucramiento + Seguimiento + Habilidad del cambio	Porcentaje de asistencia y participación en sesiones de avance, juntas directivas, eventos de apertura y cierre, etc.	50%	80%
		Comunicación	Se debe censar, por medio de encuestas aleatorias, si lo que intentó comunicar el colaborador fue lo que recibió el cliente	60%	95%
Proporcionar recursos	Evaluación-análisis y	Productividad	Recursos / Producción	60%	90%

necesarios al personal de producción y ventas para que cumplan con las normas de funcionamiento con eficacia.	<p>descripción de los puestos en los procesos de gestión de las áreas de producción y ventas de Tableros Incemar.</p> <p>Elaborar un plan de capacitaciones a todo el personal de la empresa.</p>	<p>VAN – TIR</p> <p>Capacitación</p>	<p>Flujo de caja</p> <p>El porcentaje de asistencia a las sesiones del curso</p>	<p>VAN>0</p> <p>TIR= 18%</p> <p>30%</p>	<p>VAN>0</p> <p>TIR= +50%</p> <p>70%</p>
Incrementar el número de clientes frecuentes de Tableros Incemar.	<p>Plan de marketing digital- Elaboración de la página web de la empresa</p>	<p>Índice de efectividad del marketing</p>	<p>Porcentaje de compras por web / total de visitas a la página</p>	<p>0%</p>	<p>50%</p>

5.6 Plan de Actividades

Tabla 17

Plan de actividades

Objetivo	Actividad	Descripción	Tareas	Cronograma	Responsable
Describir las funciones principales de cada área, así mismo incluir la descripción de cada puesto el perfil que requiere la empresa Tableros Incemar, por medio del Manual de Organización y Funciones MOF.	Elaboración del manual de funciones MOF para la mejora continua de Tableros Incemar.	Coordinación con Gerencia para detallar las funciones específicas de cada puesto.	Detalle de las funciones de cada área. Redacción y diseño de los procedimientos. Elaboración final del manual de procedimientos para una gestión correcta.	Dos semanas	Gerente General
Proporcionar recursos necesarios al personal de producción y ventas para que cumplan con las normas de funcionamiento con eficacia.	Realizar un plan del proceso administrativo	Llevar a cabo las etapas de organización, ejecución y control de los procesos de la empresa.	Delegar responsabilidades en cada área específica. Controlar el cumplimiento de cada función asignada.	Semana y media	Administrador
Incrementar el número de clientes frecuentes de Tableros Incemar.	Implementación del marketing digital a través del diseño e implantación de la página web de la empresa.	Tener presencia activa en redes sociales.	Creación de redes sociales. Mantener informado a nuestros clientes sobre nuestras novedades.	Cuatro semanas.	Administrador

5.7 Evidencias



Figura 14. Taller de capacitación: uso de FMD dirigido a colaboradores y clientes

5.8 Presupuesto

Tabla 18

Propuesta de mejora

Actividad	Descripción	Costo Unitario Soles	Cantidad	Costo Total Anual Soles
Elaboración del manual de funciones para la mejora continua de Tableros Incemar.	Coordinación con Gerencia para detallar las funciones específicas de cada puesto.	5 000	1	5 000
Realizar un plan de implementación del proceso administrativo	Etapas de planificación, organización, ejecución y control de los procesos de Tableros Incemar.	20 000	1	20 000
Implementación del Marketing Digital de Tableros Incemar.	Elaboración de la página web interactiva y tener presencia activa en redes sociales.	5 000	1	5 000
Costo Total Anual				30 000

5.9 Diagrama de Gantt/Pert CPM

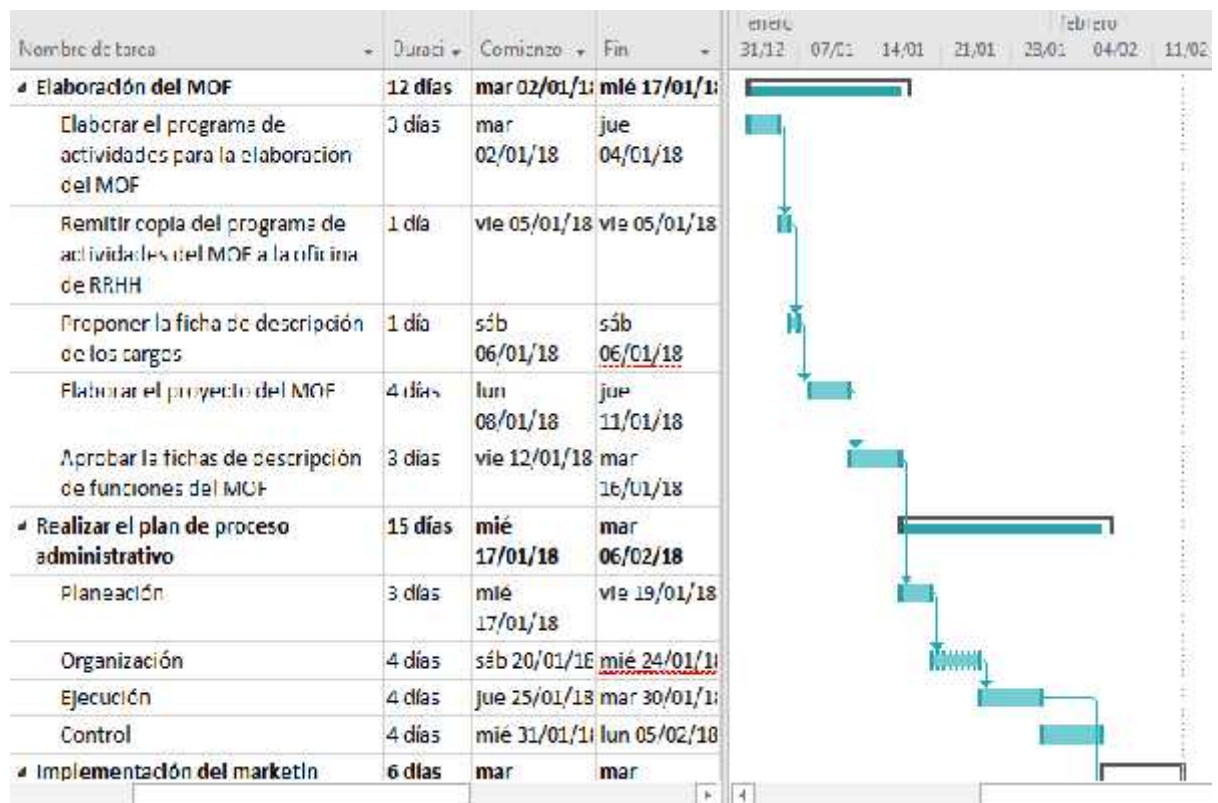


Figura 15. Diagrama Gantt del proyecto

Fuente. Elaboración propia

5.10 Flujo de caja

Tabla 19

Flujo de caja. Escenario pesimista: Cientos de miles de soles

DESCRIPCION	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
MDF		4.02	4.42	4.87	5.35	5.89
PB/MDP		6.80	7.48	8.23	9.05	9.96
Molduras MDF		2.60	11.90	13.09	14.40	15.84
Trozos de madera		3.00				
Madera aserrada		2.26	2.48	2.73	3.00	3.30
Puertas de madera sólida		0.07	0.07	0.08	0.09	0.10
Otros productos		4.80	4.85	4.90	4.95	4.99
Total Ingresos		23.54	31.21	33.89	36.84	40.08
Egresos						
Obligaciones y costos de distribución		5.82	6.40	7.04	7.74	8.52
Costos financieros		1.87	1.87	1.87	1.87	1.87
Impuestos		0.85	0.93	1.03	1.13	1.24
Total de Egresos		8.53	9.20	9.93	10.74	11.62
SALDO OPERATIVO		15.01	2.71	3.16	3.67	4.22
Inversión en el proyecto	-0.3					
FLUJO NETO DE FONDOS	-0.3	15.01	2.71	3.16	3.67	4.22
VAN (S/.)	S/20.98					
TIR (%)	49.22					

La situación no cambia Tasa de descuento: 10%

Tabla 20

Flujo de caja. Escenario más probable. Incremento en las ventas del 5% Tasa de descuento: 10%

Cientos de miles de soles

DESCRIPCION	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
MDF		4.22	4.65	5.11	5.62	6.18
PB/MDP		7.14	7.85	8.64	9.50	10.45
Molduras MDF		2.73	12.50	13.75	15.12	16.64
Trozos de madera		3.15				
Madera aserrada		2.37	2.61	2.87	3.15	3.47
Puertas de madera sólida		0.07	0.08	0.08	0.09	0.10
Otros productos		5.04	5.09	5.14	5.19	5.24
Total Ingresos		24.72	32.77	35.59	38.69	42.09
Egresos						
Obligaciones y costos de distribución		6.11	6.72	7.39	8.13	8.94
Costos financieros		1.87	1.87	1.87	1.87	1.87
Impuestos		0.85	0.93	1.03	1.13	1.24
Total de Egresos		8.82	9.52	10.28	11.12	12.05
SALDO OPERATIVO		15.90	2.98	3.47	4.00	4.59
Inversión en el proyecto	-0.3					
FLUJO NETO DE FONDOS	-0.3	15.90	2.98	3.47	4.00	4.59
VAN	S/22.54					
TIR (%)	52.18					

Tabla 21

Flujo de caja Escenario Optimista: Cientos de miles de soles

DESCRIPCION	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
MDF		4.42	4.87	5.35	5.89	6.48
PB/MDP		6.87	7.55	8.31	9.14	10.06
Molduras MDF		2.86	12.42	13.66	15.03	16.53
Trozos de madera		3.30				
Madera aserrada		2.28	2.51	2.76	3.03	3.34
Puertas de madera sólida		0.07	0.07	0.08	0.09	0.10
Otros productos		5.28	5.33	5.39	5.44	5.49
Total Ingresos		25.08	32.75	35.55	38.62	41.99
Egresos						
Obligaciones y costos de distribución		5.82	6.40	7.04	7.74	8.52
Costos financieros		1.87	1.87	1.87	1.87	1.87
Impuestos		0.93	1.03	1.13	1.24	1.37
Total de Egresos		8.62	9.29	10.03	10.85	11.75
SALDO OPERATIVO		16.46	3.13	3.63	4.18	4.78
Inversión en el proyecto	-0.3					
FLUJO NETO DE FONDOS	-0.3	16.46	3.13	3.63	4.18	4.78
VAN	S/23.46					
TIR (%)	54.06					

Aumento de las ventas en 10%

Tasa de descuento: 10%

5.11 Viabilidad económica de la propuesta

En el escenario pesimista, observamos la situación actual de la empresa Tableros Incemar en la primera etapa de la implementación, obteniendo en un período de 5 años, un VAN de 20.98 cientos miles de soles y la TIR del 49.22 % lo que significa que existe un ligero impacto en la situación económica de la empresa.

En el escenario optimista, considerando que la implementación genera a la empresa de tableros Incemar un incremento en los ingresos del 10% se encuentra un VAN de 23.46 cientos miles de soles y la TIR de 54.06 % representando un escenario favorable para la empresa, ya que mantiene el alza en los 5 años, es por ello que se propone como la solución a sus problemas internos.

Sin embargo, el análisis también debe evaluarse en el escenario más probable o normal, indicando si las ventas aumentan en un 5% con la implementación. El VAN se muestra en 22.54 cientos miles de soles y la TIR en 52.18 %. Se considera que en un inicio este escenario sería el que más se presente debido a que el desarrollo de la metodología de mejora necesita el compromiso de todos los trabajadores para hacer que sus procedimientos perduren en el tiempo y por consiguiente los indicadores de productividad y de satisfacción de los clientes.

5.12 Validación de la propuesta

La validación de la propuesta de la presente investigación se realizó utilizando el método de juicio de expertos. En la selección de expertos se tomó en cuenta los siguientes aspectos:

La calidad de los expertos que influye decisivamente en la exactitud y fiabilidad de los resultados y en ello interviene la calificación técnica, los conocimientos específicos sobre el objeto a evaluar y la posibilidad de decisión entre otros.

Para acometer el trabajo de investigación se definió que los expertos requerían conocer sobre los procesos de gestión administrativa y la teoría del proceso administrativo.

El grupo total está formado por tres administradores con amplia experiencia en el desarrollo de procedimientos de gestión administrativa. Los resultados de la evaluación de los expertos, se muestran en el anexo correspondiente.

CAPITULO VI

DISCUSION

6.1 Discusión

La investigación realizada tiene como objetivo proponer la mejora de la gestión en el área de ventas y producción de la empresa Tableros Incemar, por medio de la metodología del proceso administrativo, lo que permitirá alcanzar una mejora considerable en los indicadores de gestión previamente identificados en el análisis cuali-cuantitativo como son el de la gestión de procesos en las áreas de ventas y producción, la logística deficiente, la falta de capacitación al personal, la falta de organización en la empresa.

Como se planteó en el marco teórico, la herramienta más importante del administrador, es el proceso administrativo que creó Enrique Fayol, el cual evolucionó durante el siglo XX y seguramente continuará cambiando en el siglo XXI. En este sentido se considera que el análisis del proceso administrativo permite a los responsables del manejo de una empresa realizar la planificación y organización de los procesos de la empresa a diferencia de los gerentes de menor nivel. La dirección es la que más tiempo demanda a los supervisores que se encuentran en la primera línea.

Por ello que aplicar el proceso administrativo en la organización de la empresa de Tableros Incemar, es imprescindible para el logro de objetivos, nos permite elaborar ideas sobre cómo la empresa será dirigida para alcanzar la competitividad en el mercado. Recordemos que una empresa bien gestionada es una empresa exitosa.

En este orden de ideas, se ha establecido que la propuesta de mejora que se plantea en esta investigación debe pasar por las etapas de planificación, organización, ejecución y control con una retroalimentación permanente para poder justamente lograr la eficiencia

de los colaboradores y por lo tanto la mejora de la productividad en todos los procesos de gestión de la empresa Tableros Incemar.

El análisis cuali-cuantitativo permitió conocer que existen carencias en la toma de decisiones respecto a los objetivos a alcanzar, lo que hace justamente que el área de ventas y producción no se encuentra capacitado para cumplir con sus funciones, esto genera errores en los procesos de la organización, por lo tanto se presenta incomodidad con los clientes y por consiguiente su insatisfacción con los servicios que recibe de la empresa. No existe un manual de funciones y procedimientos establecidos, de allí la necesidad de implementar el MOF en la empresa.

Por otro lado hay que decir que si bien es cierto que la inexistencia actualmente del MOF hace que existan carencias también en las funciones y actividades jerárquicas de la compañía, que permita la coordinación con los demás miembros de la empresa y propicie así mayores índices de eficiencia, esto no se refleja en la empresa, pues también hace que se presenten problemas en Tableros Incemar, Los colaboradores, al no saber cuáles son sus funciones según el área correspondiente hace que su trabajo sea deficiente, carecen de capacitación constante ya que la empresa está en constante crecimiento.

Otra característica que se observa en Tableros Incemar, respecto a la dirección de la compañía, permite inferir que actualmente se presentan dificultades en la empresa, debido a que no hay un involucramiento de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la empresa que se espera se alcance con la puesta en marcha de la presente propuesta, lo que motiva que exista un alto índice de rotación de personal mayor del 50%. Además, se observa carencia en la motivación y falta de liderazgo.

La falta de comunicación entre los colaboradores y la gerencia, hace que no manejen la misma información, por ello se genera errores y procesos deficientes en área de ventas y producción al mismo tiempo que genera problemas en la logística de la empresa.

Toda propuesta de mejora que se plantee, para que tenga éxito debe estar siempre controlado, por lo tanto se recomienda que una vez puesta en marcha el manual de Organización y Funciones y las acciones que se tomen en función del proceso administrativo, debe permitir que todas las actividades deben controlarse y medirse con el fin de hacer las correcciones del caso, si así lo amerita. Esta etapa se mide y registra los resultados actuales comparándolos con los programados y en caso necesario permite implementar acciones correctivas.

En este sentido se establece en la presente propuesta debe cumplir un rol importante en la gestión del proceso administrativo para la empresa de Tableros Incemar, puesto que ello debe permitir alcanzar los objetivos planteados en el plan estratégico de la compañía con el consiguiente logro de las metas propuestas con anterioridad.

El control que se debe desarrollar en Tableros Incemar debe permitir eliminar por completo las deficiencias encontradas en la gestión de los procesos de ventas y producción (52.5%), en la logística deficiente (77%), en la deficiente capacitación (52,5%) y en la percepción de deficiencia de la organización (65%).

Por último hay que decir que los resultados que se obtienen con la puesta en marcha de la presente propuesta coinciden con las investigaciones realizadas por Quiroz (2017), Mancilla (2015), Verona (2016), entre las otras expuestas en los antecedentes de la presente investigación, pues en todas estas investigaciones se llegan a la conclusión de la mejora de los procesos de gestión debido a la implementación no solo del Manual de Organización y Funciones sino fundamentalmente por el éxito en la implementación del plan de mejora, que pasó por las etapas de evaluación – análisis y mejora y la retroalimentación que en todas las etapas debemos de poner en práctica para el logro de los objetivos planteados en la propuesta de investigación, que vienen a ser el incremento de la productividad y por ende de la eficiencia de los colaboradores y el incremento de los clientes frecuentes para la empresa de Tableros Incemar.

CAPITULO VII
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

7.1 Conclusiones

Las conclusiones para la presente investigación son las siguientes:

Primero: La empresa no cuenta con programas establecidos que le permitan mejorar la realización de la planeación de los objetivos y estrategias, así como tampoco le permite realizar los procesos de organización, dirección y control, es por ello, que no pueden mejorar sus procesos para el logro de objetivos. Del mismo modo, no se realizan reuniones constantes que permitan tomar decisiones para la mejora de la empresa. Es por ello que se pretende mediante la implementación de una metodología de procesos administrativos, conseguir el incremento de la eficacia del personal, principalmente en las áreas de producción y ventas de la empresa Tableros Incemar.

Segundo: Se llegó a la conclusión que la empresa cuenta con niveles jerárquicos, pero a pesar de ello, no cumple con las funciones establecidas a cada autoridad según el organigrama, es por ello que no tiene bien establecido las atribuciones y responsabilidad que debe cumplir cada trabajador por lo que en ocasiones, se debe de improvisar en el trabajo por la inexistencia de un manual de funciones y procedimientos. Se observó también que la rotación de personal es constante, lo que genera pérdidas en ventas, materiales, confiabilidad ante los clientes e impacto en la imagen empresarial. Es por ello que se pretende elaborar un manual de funciones y procedimientos que permita que los colaboradores tengan claramente definidos sus deberes y

responsabilidades en el trabajo que desempeñan, optimizando de esta manera los procedimientos de gestión en las áreas de ventas y producción.

Tercero: También se evidenció la falta de programas de inducción y capacitación para el personal que realiza sus actividades. La empresa presenta problemas en el área ventas, ya que los reclamos y demoras son constantes; aun contando con el programa de optimización que se utiliza para ingresar datos como medidas exactas que proporciona el cliente para sus cortes futuros, esto debido a la falta de conocimiento de ingreso de información al sistema. Asimismo carece del control el almacenamiento de sus materiales, tanto de los ingresos de materia prima, como de las salidas del producto final. Es por ello que se pretende implementar un plan de capacitaciones, que permita incrementar el indicador de un 30% al 70%, logrando tener colaboradores con mejores conocimientos de los procedimientos de gestión y de los productos y servicios que ofrece Tableros Incemar.

Cuarto: La empresa Tableros Incemar no cuenta con presencia en las redes sociales como sus competidores actuales, lo cual pone en riesgo su potencial de crecimiento, participación en el mercado y comunicación con sus clientes actuales. Es por ello que se pretende diseñar y poner en marcha la creación de una página web en donde se muestre todo lo referente a la empresa, desde su historia hasta sus productos y servicios que brinda. Todo ello a través del marketing digital; esto va a permitir captar a nuevos clientes mediante las promociones que se publiquen y a su vez, lograr que la empresa mejore su posicionamiento en el mercado.

7.2 Sugerencias

Las conclusiones para la presente investigación son las siguientes:

Primero. Para llevar a cabo esta propuesta es necesario que las áreas que integran las empresas compartan el mismo objetivo general. Es importante obtener una estrecha relación entre las áreas de producción y ventas de la empresa para lograr un adecuado proceso administrativo eficiente que ayude a obtener mejores resultados, evaluando el tiempo, costos, operaciones y metodología a adoptar para poder desarrollar objetivos y estrategias de mejora, enfocando formalmente los diferentes sub-sistemas administrativos para concentrarse en las mejoras de manera más estructurada; fomentando la comunicación y el compromiso con el cumplimiento a nivel organizacional.

Segundo. Para una adecuada implementación de la propuesta el equipo encargado de la misma debe trabajar en éste, en forma paralela o tiempo completo dependiendo de la carga de trabajo del área que integren. Por lo que se recomienda realizar un manual de procedimiento y funciones que establezcan de modo obligatorio las actividades y responsabilidad que cada uno de los trabajadores ha de realizar. Considerándose estas como pautas de acción más que de pensamiento, detallándose de forma exacta y precisa cada actividad a realizar optimizando de esta manera los procedimientos de gestión en las áreas de ventas y producción.

Tercero. Se recomienda también implementar un plan de capacitaciones que permita incrementar la producción y por ende las ventas, logrando tener colaboradores con mejores conocimientos reflejados en sus actitudes y desenvolvimiento permitiendo mejorar su trabajo, desarrollo profesional y asimismo el desarrollo de la organización. Del mismo modo mejorarán los procedimientos de gestión, de producción y servicios que ofrece. Es por ello que la Gerencia General o el Administrador de la empresa de Tableros Incemar deben brindar todo el apoyo necesario durante las etapas de adiestramiento, desarrollo, implementación y puesta en marcha del modelo de gestión, de lo contrario toda la propuesta fracasará.

Cuarto. Finalmente, se recomienda implementar la creación de una página web de la empresa que deberá ser actualizada a cada instante, para que los clientes estén bien informados de las novedades de los productos, así como de los precios de los mismos y del stock disponible. Esto ayudará a que los costos por publicidad disminuyan, así mismo va a permitir llegar a nuevos mercados con una audiencia global, también va a permitir a la empresa presentar una imagen profesional y creíble. Por otro lado, también le va a permitir recibir opiniones y comentarios de los clientes respecto a los productos y servicios brindados, y lo más interesante es que la página web le permitirá a la empresa conocer como poder mejorar los productos y servicios en base a la demanda.

CAPITULO VIII

REFERENCIAS

- Agudelo, L. (2008), *Gestión por Procesos*. Colombia: Icontec
- Aguilar, E. (2016). *Propuesta de mejora de la gestión del proceso de los proyectos de investigación concursable bajo el enfoque Business Process Management SAAS* (Tesis de Ingeniero de Sistemas). Universidad Peruana Unión, Lima, Perú.
- Amozarrain, M. (1999). *La gestión por procesos*. España: Mondragón Corporación Cooperativa.
- Bravo, J. (2011). *Gestión de Procesos*. Chile: Evolución S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- De la Parra, E. y Madero, M. (2003). *Estrategia de Ventas y Negociaciones*. México D.F.: Panorama.
- Del Carpio, N. (2016). *Propuesta de mejora en el área de producción para incrementar las ventas de ladrillos de la ladrillera continental. S.A.C- Arequipa* (Tesis de Ingeniero Industrial). Universidad Católica de Santa María, Arequipa, Perú.
- Egg, E. (1980). *Técnicas de Investigación Social*: Buenos aires: Lumen.
- Flores, S. (2015). *Proceso administrativo y gestión empresarial Coproabas, Jinotega* (Tesis de magister en Gerencia Empresarial). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Matagalpa, Nicaragua.
- Hammer, M. (2006), *Reingeniería*. Colombia: Norma
- Harrington (1993). *Mejoramiento de los Procesos de la empresa*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Hernández, Fernández y Baptista (2014). *Metodología de la Investigación*: México D.F.: Edamsa

- Hidalgo, P. (2013). *Modelo de gestión y administración de proyectos operacionales* (Tesis para magister en Gestión y Dirección de Empresas). Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Hurtado, J. (2000). *Investigación holística*. Bogotá: Fundación Sypal-Magisterio.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*: Caracas: Sypal.
- Jácome, M. (2016). *Diseño de un sistema de gestión basado en procesos* (Tesis de magister en Dirección de Empresas). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*. Recuperado de <http://miguelangelherrera.com/catedras/administracion-mercadotecnia/dmpk.pdf>
- León, N. (2013). *Fuerza de ventas determinadas de la competitividad empresarial*. Revista de Ciencias Sociales (Ve), Abril-Junio, 379-389. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/280/28026992014.pdf>
- Maldonado, J. (2015). *Gestión de Procesos*, recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36406928/GESTION_DE_PROCESOS.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1505256112&Signature=aubKBRiO9nO4ebei49EY0ybMBc%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DGESTION_DE_PROCESOS.pdf
- Mallar, M. (2010). *La Gestión por Procesos: un enfoque de gestión eficiente. Visión de futuro*, 13(1) Recuperado en 12 de septiembre de 2017, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004

- Mancilla, B. (2015). *Optimización de Procesos de Gestión de la Información Basado en ERRP para la empresa San Miguel de Untuca-2014* (Tesis de Ingeniero de Sistemas). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Martínez, C. (2012). *Administración de Organizaciones*: Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Muñoz, M. (2005). *Administración*. Perú: Cartolan E.I.R.L
- Núñez, D; Parra, M; Villegas, F. (2011). *Diseño de un modelo como herramienta para el proceso de gestión de ventas y marketing* (Tesis para título de Ingeniero Comercial). Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Pérez, J. (2004), *Gestión por Procesos*. Madrid: Esic
- Quiroz, A. (2015) *Implementación de la Gestión por Procesos de la Empresa Andino S.A.C, teniendo como objetivo establecer lineamientos y criterios técnicos que orienten y faciliten la implementación de la gestión por procesos de la Empresa Andico S.A.C.* (Tesis de Ingeniero Industrial). Universidad Católica de Santa María, Arequipa, Perú.
- Ramón, J. (1999). *La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/fabianximena/la-gestion-por-procesos-su-papel-e-importancia>
- Reyes, A. (2004). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- Ruiz, D.; Almaguer, R.; Torres, I.; Hernández, A. (2014). *La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos*. *Ciencias Holguín*, Enero-Marzo, 1-11. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181529931002>
- Silva, V. (2013). *Aplicación de Gestión por Procesos, como herramienta de apoyo al mejoramiento del hospital Dr. Eduardo Pereira* (Tesis de grado de magister en Salud Publica). Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Thompson, I. (2010). *El proceso de venta*. Recuperado de <https://estradafotografia.wordpress.com/2010/01/21/el-proceso-de-venta/>

Verona, J. (2016). *Diseño de un modelo de gestión de procesos utilizando herramientas BPM para mejorar la eficiencia del proceso de Recaudación en La IEP Adeu Deportivo SAC, Chiclayo-2014*(Tesis de Ingeniero Industrial). Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de la investigación

Título de la Investigación:

Gestión de Procesos en el área de Ventas y Producción de la Empresa Tableros Incemar, Lima 2017

Planteamiento de la Investigación	Objetivos	Justificación
<p>Formulación del problema.</p> <p>La Empresa Tableros Incemar E.I.R.L. tiene siete años en el mercado, está dedicada a la distribución de productos y servicios, encontrándose al servicio de carpinteros, arquitectos, ingenieros y todo profesional dedicado al rubro de la construcción, a empresas dedicadas a la rama de muebles e inmuebles y a los consumidores en general.</p> <p>En esta empresa se identifica problemas en el área ventas, ya que los reclamos y demoras (error en la digitalización de las medidas, demoras en la entrega de los productos) son constantes; aun contando con el programa de optimización.</p>	<p>Objetivo general</p> <hr/> <p>Formular una propuesta de mejora de gestión para el área de ventas y producción de la Empresa Tableros Incemar.</p> <hr/> <p>Objetivos específicos</p> <p>Diagnosticar la situación del área de ventas y producción de la Empresa Tableros Incemar</p> <p>Conceptualizar los procesos de gestión en el área de ventas y producción y sus demás subcategorías derivadas.</p> <p>Diseñar de manera estructurada y viable una propuesta de mejora de gestión del área de ventas y producción.</p> <p>Validar los instrumentos del diagnóstico de la investigación y la propuesta a través de juicio de expertos.</p>	<p>La Cámara Peruana de la Construcción indicó que el sector construcción crecería 4% en el 2017 lo que indica que el mercado de productos de materiales y acabados de la construcción, especialmente de las cadenas comerciales retail, tendría un crecimiento del 4.2% este 2017. Asimismo, la industria del mueble en el mercado peruano gracias a la compra de viviendas en Lima y provincias, y sumado al factor adquisitivo de las personas. La empresa Tableros Incemar tiene siete años en el mercado y está dedicada a la distribución de productos y servicios en el rubro de la construcción, tiene una problemática que afecta sus ventas y el mismo proceso de producción, por lo que esta investigación tiene como objetivo establecer una propuesta por la adecuada gestión de estos dos procesos.</p>
Metodología		
Investigación Holística		
Sintagma y enfoque	Diseño	Método e instrumentos
Investigación Holística de enfoque mixto.	No experimenta	Encuesta y entrevista

Anexo 2. Matriz metodológica de categorización

Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías	Sub Categorías	Unidad de análisis	Técnicas	Instrumentos
Formular una propuesta de mejora de gestión para el área de ventas y producción de la Empresa Tableros Incemar.	<p>Diagnosticar la situación del área de ventas y producción de la Empresa Tableros Incemar</p> <p>Conceptualizar los procesos de gestión en el área de ventas y producción y sus demás subcategorías derivadas.</p> <p>Diseñar de manera estructurada y viable una propuesta de mejora de gestión del área de ventas y producción.</p> <p>Validar los instrumentos del diagnóstico de la investigación y la propuesta a través de juicio de expertos.</p> <p>Evidenciar gestión de Procesos con un MOF.</p>	Gestión de Procesos	Gestión Logística Capacitación Organización	La población lo conforman las personas que laboran y clientes de la Empresa Tableros Incemar.	Encuesta a los clientes.	Entrevista a Gerencia, encargada de ventas, supervisor de producción.

Anexo 3. Instrumento cuantitativo

CUESTIONARIO DE GESTION DE PROCESOS EN EL AREA DE VENTAS Y PRODUCCION DE LA EMPRESA TABLEROS INCEMAR, LIMA 2017

Estimado estudiante, el cuestionario que vas a responder recoge información acerca de Compras en el Instituto Nacional Cardiovascular - ESSALUD. Solicitamos su colaboración seria y responsable para dar respuesta a los ítems.

INDICACIONES: Para seleccionar tu respuesta deberás tomar en cuenta los criterios señalados en la tabla de puntaje. Marca con un aspa (x) la respuesta que consideres adecuada.

NUNCA	POCAS VECES	ALGUNAS VECES	MUCHAS VECES	SIEMPRE
1	2	3	4	5

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS	VALORACIÓN				
	GESTIÓN					
1	¿Con que frecuencia utiliza nuestros servicios?	5	4	3	2	1
2	¿Le gustaría visualizar en un sistema de cómputo avanzado sus piezas de corte?	5	4	3	2	1
3	¿Sus pedidos de optimización de corte son atendidos rápidamente?	5	4	3	2	1
4	¿Le gustaría que se ofrecieran productos complementarios para sus compras?	5	4	3	2	1
5	¿Con que frecuencia experimenta problemas con el servicio brindado?	5	4	3	2	1
LOGÍSTICA						
6	¿Ha tenido alguna experiencia de compra parcial por stock insuficiente en nuestra compañía?	5	4	3	2	1
7	¿Ha tenido algún problema con el estado de su producto al momento de la entrega?	5	4	3	2	1

8	¿Le gustaría que la entrega de sus productos fuera a su domicilio o en la obra?	5	4	3	2	1
9	¿Le parece amplia y completa la variedad de diseños que ofrece la empresa?	5	4	3	2	1
10	¿Encuentra sin dificultad la variedad de melamina que necesita en sus pedidos?	5	4	3	2	1
CAPACITACIÓN						
11	¿Obtiene usted una buena atención por parte de los colaboradores de la empresa?	5	4	3	2	1
12	¿Considera debidamente capacitado al personal del área de ventas?	5	4	3	2	1
13	¿Le gustaría participar en talleres especializados sobre el uso de nuestros productos?	5	4	3	2	1
14	¿Consideraría útil recibir un catálogo virtual para presentarle periódicamente nuevos productos?	5	4	3	2	1
15	¿Le gustaría contar con asesoría de nuestros expertos para el armado de sus muebles?	5	4	3	2	1
ORGANIZACIÓN						
16	¿Considera que la empresa cumple con sus expectativas?	5	4	3	2	1
17	¿Conoce las políticas de venta de la empresa?	5	4	3	2	1
18	¿Considera útil el uso de medios de pago como tarjeta de crédito o transacciones on line?	5	4	3	2	1
19	¿Con que frecuencia podría recomendar a nuestra empresa?	5	4	3	2	1
20	¿Busca usted información sobre la melamina y derivados de la madera en redes sociales?	5	4	3	2	1

Anexo 4. Fichas de validación del instrumento cuantitativo

Anexo 2. Certificado de validez por Juicio de Expertos



CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, José Antonio Pérez Basso identificado con DNI No. 09964256 Especialista en Administración de Empresas Actualmente laboro en Wasa M. S. S. C. S. A. Ubicada en Av. P. 2021 Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

- Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.
- Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nº	DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: Gestión	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	¿Con que frecuencia utiliza nuestros servicios?			✓					✓				✓				✓	16	
2	¿Le gustaría visualizar en un sistema de cómputo averizado sus piezas de corte?			✓					✓				✓				✓	16	
3	¿Sus pedidos de optimización de corte son atendidos rápidamente?			✓					✓				✓				✓	16	
4	¿Le gustaría que se ofrecieran productos complementarios para sus compras?			✓					✓				✓				✓	16	
5	¿Con que frecuencia experimenta problemas con el servicio brindado?			✓					✓				✓				✓	16	

DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: Logística		Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	¿Ha tenido alguna experiencia de compra parcial por stock insuficiente en nuestra compañía?			✓					✓				✓				✓	16	
2	¿Ha tenido algún problema con el estado de su producto al momento de la entrega?			✓					✓				✓				✓	16	
3	¿Le gustaría que le entregue de sus productos fuera a su domicilio o en la obra?			✓					✓				✓				✓	16	
4	¿Le parece amplia y completa la variedad de diseños que ofrece la empresa?			✓					✓				✓				✓	16	
5	¿Encuentra sin dificultad la variedad de melamina que necesita en sus pedidos?			✓					✓				✓				✓	16	

DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: Capacitación		Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	¿Obtiene usted una buena opinión por parte de los colaboradores de la empresa?			✓					✓				✓				✓	16	
2	¿Considera debidamente capacitado al personal del área de ventas?			✓					✓				✓				✓	16	
3	¿Le gustaría participar en talleres especializados sobre el uso de nuestros productos?			✓					✓				✓				✓	16	
4	¿Consideraría útil recibir un catálogo virtual para presentarle periódicamente nuevos productos?			✓					✓				✓				✓	16	
5	¿Le gustaría contar con asesores de nuestros expertos para el armado de sus muebles?			✓					✓				✓				✓	16	

DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 4: Organización		Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	¿Considera que la empresa cumple con sus expectativas?			✓					✓				✓				✓	16	
2	¿Conoce las políticas de venta de la empresa?			✓					✓				✓				✓	16	
3	¿Considera útil el uso de medios de pago como tarjeta de crédito o transacciones on line?			✓					✓				✓				✓	16	
4	¿Con que frecuencia podrá recomendar a nuestra empresa?			✓					✓				✓				✓	16	

5. ¿Aporta usted información sobre la melamina y el uso de la melamina en redes sociales? Sí No No sabe No aplica

6. Descripción de la revisión sobre que el instrumento SI NO debe de ser aplicado:

1. Debe de añadir Dimensiones/sub categorías

2. Debe de añadir ítems en la dimensión/sub categoría

Si cumple

Es todo cuanto informo;

Anexo 2. Certificado de validez por Juicio de Expertos



CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, ARLEN DELA TORRE TETAJA identificado con DNI Nro 07870330 Especialista en ADMINISTRACION Actualmente laboro en U. ALIENIA Ubicado en LIMA Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

- Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.
- Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro	DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: Gestión	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	¿Con que frecuencia utiliza nuestros servicios?				/				/				/				/	16	
2	¿Le gustaría visualizar en un sistema de cómputo avanzado sus piezas de corte?				/				/				/				/	16	
3	¿Sus pedidos de optimización de corte son atendidos rápidamente?				/				/				/				/	16	
4	¿Le gustaría que se ofrecieran productos complementarios para sus compras?				/				/				/				/	16	

DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: Logística		Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	¿Ha tenido alguna experiencia de compra parcial por stock insuficiente en nuestra compañía?				/				/				/				/	16	
2	¿Ha tenido algún problema con el estado de su producto al momento de la entrega?				/				/				/				/	16	
3	¿Le gustaría que la entrega de sus productos fuera a su domicilio o en la obra?				/				/				/				/	16	
4	¿Le parece amplia y completa la variedad de diseños que ofrece la empresa?				/				/				/				/	16	
5	¿Encuentra sin dificultad la variedad de melamina que necesita en sus pedidos?				/				/				/				/	16	

DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: Capacitación		Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	¿Obtiene usted una buena atención por parte de los colaboradores de la empresa?				/				/				/				/	16	
2	¿Considera debidamente capacitado al personal del área de ventas?				/				/				/				/	16	
3	¿Le gustaría participar en talleres especializados sobre el uso de nuestros productos?				/				/				/				/	16	
4	¿Consideraría útil recibir un catálogo virtual para presentarle periódicamente nuevos productos?				/				/				/				/	16	
5	¿Le gustaría contar con asesoría de nuestros expertos para el armado de sus muebles?				/				/				/				/	16	

DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 4: Organización		Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	¿Considera que la empresa cumple con sus expectativas?				/				/				/				/	16	
2	¿Conoce las políticas de venta de la empresa?				/				/				/				/	16	
3	¿Considera útil el uso de medios de pago como tarjeta de crédito o transacciones on line?				/				/				/				/	16	
4	¿Con que frecuencia podría recomendar a nuestra empresa?				/				/				/				/	16	

X ¿Desea usted información sobre la metodología y derivados de la misma en redes sociales? SI NO TAL VEZ NUNCA OTRO (Escriba en este espacio)

- Y después de la revisión opino que el ítem cumple:
1. Debe de estar en la dimensión/sub categoría: SI NO debe de ser aplicado
 2. Debe de estar en la dimensión/sub categoría:
 3. Debe de estar en la dimensión/sub categoría:

Es todo cuanto informo.

Anexo 2. Certificado de validez por Juicio de Expertos



CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, ERNESTO ARCE SUEVARA identificado con DNI Nro 09085080 Especialista en DIRECCION EMPRESAS Actualmente laboro en U.WIENER Ubicado en ATMA Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

- Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.
- Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nº	DIMENSIÓN / SUB CATEGORÍA 1: Gestión	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	¿Con qué frecuencia utiliza nuestros servicios?			✓				✓				✓				✓		16	
2	¿Le gustaría visualizar en un sistema de cómputo avanzado sus piezas de corte?			✓				✓				✓				✓		16	
3	¿Sus pedidos de optimización de corte son atendidos rápidamente?			✓				✓				✓				✓		16	
4	¿Le gustaría que se ofrecieran productos complementarios para sus compras?			✓				✓				✓				✓		16	
5	¿Con qué frecuencia experimenta problemas con el servicio brindado?			✓				✓				✓				✓		16	

DIMENSIÓN / SUB CATEGORÍA 2: Logística		Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	¿Ha tenido alguna experiencia de compra parcial por stock insuficiente en nuestra compañía?			✓				✓				✓				✓		16	
2	¿Ha tenido algún problema con el estado de su producto al momento de la entrega?			✓				✓				✓				✓		16	
3	¿Le gustaría que la entrega de sus productos fuera a su domicilio o en la obra?			✓				✓				✓				✓		16	
4	¿Le parece amplia y completa la variedad de diseños que ofrece la empresa?			✓				✓				✓				✓		16	
5	¿Encuentra sin dificultad la variedad de melamina que necesita en sus pedidos?			✓				✓				✓				✓		16	

DIMENSIÓN / SUB CATEGORÍA 3: Capacitación		Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	¿Obtiene usted una buena atención por parte de los colaboradores de la empresa?			✓				✓				✓				✓		16	
2	¿Considera debidamente capacitado al personal del área de ventas?			✓				✓				✓				✓		16	
3	¿Le gustaría participar en talleres especializados sobre el uso de nuestros productos?			✓				✓				✓				✓		16	
4	¿Consideraría útil recibir un catálogo virtual para presentarle periódicamente nuevos productos?			✓				✓				✓				✓		16	
5	¿Le gustaría contar con asesoría de nuestros expertos para el armado de sus muebles?			✓				✓				✓				✓		16	

DIMENSIÓN / SUB CATEGORÍA 4: Organización		Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	¿Considera que la empresa cumple con sus expectativas?			✓				✓				✓				✓		16	
2	¿Conoce los políticas de venta de la empresa?			✓				✓				✓				✓		16	
3	¿Considera útil el uso de medios de pago como tarjeta de crédito o transacciones on line?			✓				✓				✓				✓		16	
4	¿Con qué frecuencia podría recomendar a nuestra empresa?			✓				✓				✓				✓		16	

5	¿Puede usted información sobre la melamina y el estado de la madera en otros países?			✓				✓				✓				✓		16	
---	--	--	--	---	--	--	--	---	--	--	--	---	--	--	--	---	--	----	--

(Si el puntaje obtenido está entre 1 y 2 el experto debe categorizar los cambios).

Y después de la revisión opina que el instrumento Sí No debe de ser aplicado:

- Debe de añadir en Dimensión/sub categoría:
- Debe añadir ítem en la Dimensión/sub categoría:
-

En todo caso los ítems:

Firma

Anexo 5. Fichas de validación de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

En todo lo investigado: Gestión de procesos en el uso de videos y PPTs en las empresas Talsales Juvenal
 Nombre de propuesta: Metodología de la gestión del área de ventas y marketing

Va: WILBER JTIPI CUSTENO AVENDANO (identificado con DNI No. 0432972) Especialista TÉCNICO ADMINISTRATIVO. Actualmente labora en FABRILES INCIENAR BIBLI (localizado en AYMERILAS AYLLU 1652 ATE LIMA) Paciente a ser servido correspondiente a la categoría de diagnóstico y tratamiento.

Pertinencia: La propuesta responde entre el problema y la solución.

Relevancia: La propuesta en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se refiere a la dificultad de leer los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Seguimiento
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en los datos diagnósticos.								
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.								
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico preciso.								
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva.								
5	La propuesta presenta algunos datos, definiciones y principios de alcance.								
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática.								
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado.								
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y registro de las diversas actividades.								
9	La propuesta es factible y necesaria.								
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto de estudio.								

Y después de la revisión e opinó que:

1.
2.
3.

Es todo cuanto informo:



Anexo 6. Evidencia de la visita a la empresa



Anexo 7. Evidencia de la propuesta MOF