



**Universidad
Norbert Wiener**

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

Tesis

**Propuesta de gestión de procesos en el área de ventas de una
empresa industrial - San Juan de Lurigancho 2019**

**Para optar el Título profesional de Ingeniero Industrial y de Gestión
Empresarial**

AUTORA

Br. Guevara Ayala, Natalia Sara

ORCID: 0000-0001-9404-6584

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD

Ingenierías de Sistemas e Informática, Industrial y Gestión Empresarial y
Ambiental

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD

Supply chain management

LIMA - PERÚ

2020

Miembros del Jurado

Presidente del Jurado

Dr. David Flores Zafra

ORCID: 0000-0001-5846-325X

Secretario

Mg. Luis Enrique Ramírez Pacheco

ORCID: 0000-0001-7134-0457

Vocal

Mtro. Cesar Antonio Porras Ramírez

ORCID: 0000-0002-6882-5194

Asesor metodólogo

Mg. Fernando Nolazco Labajos

ORCID: 0000-0001-8910-222X

Asesor temático

Mro. Nicolás Fedeberto Ortiz Vargas

ORCID: 0000-0003-0088-7353

Dedicatoria

Dedicado a mis padres y hermanos por su apoyo constante por brindarme amor, comprensión, apoyo incondicional y confianza en cada momento de mi vida.


Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos

Agradecimiento

A mis profesores y asesor quienes marcaron cada etapa de mi camino universitario, apoyándome con sus conocimientos, experiencia y confianza.

También a mis amigos quienes estuvieron apoyándome.

Declaración de autoría

 Universidad Norbert Wiener	DECLARACIÓN DE AUTORIA	
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-017	FECHA: 13/03/2020

Yo, Guevara Ayala Natalia Sara estudiante de la escuela académica profesional de Ingenierías de la Universidad Privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: “Propuesta de gestión de procesos en el área de ventas de una empresa industrial - San Juan de Lurigancho 2019” para la obtención del Título Profesional de Ingeniería Industrial y de Gestión Empresarial es de mi autoría y declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Autorizo a que mi trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. De encontrarse uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente y/o autor, me someto a las sanciones que determina los procedimientos establecidos por la UPNW.



.....
Firma

Guevara Ayala Natalia Sara
DNI: 43378786



Lima, 15 de Julio de 2020.

Huella

Índice

	Pág.
Miembros del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autoría	v
Índice	vi
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
Índice de cuadros	x
Resumen	xi
Abstract	12
I. INTRODUCCIÓN	13
II. MÉTODO	20
2.1 Enfoque y diseño	20
2.2 Población, muestra y unidades informantes	20
2.3 Categorías y subcategorías apriorísticas	21
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	22
2.5 Proceso de recolección de datos	23
2.6 Método de análisis de datos	24
III. RESULTADOS	25
3.1 Descripción de resultados cuantitativos	25
3.2 Descripción de resultados cualitativo	32
3.3 Diagnóstico	37
3.4 Propuesta	37
3.4.1 Fundamentos de la propuesta	37
3.4.2 Problemas	38

3.4.3 Elección de la alternativa de solución	39
3.4.4 Objetivos de la propuesta	39
3.4.5 Justificación de la propuesta	41
3.4.6 Desarrollo de la propuesta	41
4.1 Discusión	70
4.2 Conclusiones	74
4.3 Recomendaciones	76
IV.REFERENCIAS	77
VI. ANEXOS	83
Anexo 1: Matriz de la investigación	84
Anexo 2: Evidencias de la propuesta	85
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	106
Anexo 4: Instrumento cualitativo	107
Anexo 5: Base de datos (instrumento cuantitativo)	109
Anexo 6: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental	110
Anexo 7: Pantallazos del Atlas.ti	114
Anexo 8: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	118
Anexo 9: Fichas de validación de la propuesta	127
Anexo 10: Evidencia de la visita a la empresa	133
Anexo 11: Matrices de trabajo	134

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Matriz de la categorización	21
Tabla 2. Validación de expertos del instrumento cuantitativo de la encuesta	23
Tabla 3. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Estandarización de procesos	25
Tabla 4. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Capacitación al personal	27
Tabla 5. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría El control de los procesos	28
Tabla 6. Pareto de la categoría Gestión de los procesos	30
Tabla 7. Presupuesto de inversión del objetivo 1	49
Tabla 8. Ventas	51
Tabla 9. Cambios y devoluciones de productos	51
Tabla 10. Meta de ventas	52
Tabla 11. Presupuesto de inversión del objetivo 2	58
Tabla 12. Comparación de los resultados (tiempo) del proceso de cambio y devolución del producto.	65
Tabla 13. Presupuesto de inversión del objetivo 3	67

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Estandarización de procesos	26
Figura 2. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Capacitación al personal.	27
Figura 3. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría El control de los procesos.	29
Figura 4. Pareto de la categoría Gestión de procesos.	31
Figura 5. Red de la subcategoría Estandarización de procesos	32
Figura 6. Red de la subcategoría Capacitación al personal	33
Figura 7. Red de la subcategoría Control de procesos	34
Figura 8. Red de la subcategoría emergente Tiempo de solución	35
Figura 9. Red de la categoría Gestión de procesos	36
Figura 10. Matriz de selección de solución-priorización de la problemática	40
Figura 11. Matriz de interacciones de un proceso	44
Figura 12. Mapa procesos de la empresa	46
Figura 13. Diagrama de proceso Actual de cambio y devolución por falla de producto	47
Figura 14. Manual de procedimientos	48
Figura 15. Diagrama de Gantt de las actividades del objetivo 1	50
Figura 16. Diagrama de proceso Propuesto de cambio y devolución por falla de producto	56
Figura 17. Sistema ERP ventas	57
Figura 18. Formato de devolución	58
Figura 19. Diagrama de Gantt de las actividades del objetivo 2	59
Figura 20. Diagrama actual de análisis del proceso de cambio y devolución de producto	64
Figura 21. Diagrama propuesto de análisis del proceso de cambio y devolución de Producto	69
Figura 22. Diagrama de Gantt de las actividades del objetivo 3	67

Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Plan de actividades – Objetivo 1	42
Cuadro 2. Identificación de los procesos	44
Cuadro 3. Identificación de tareas	45
Cuadro 4. Identificación de tareas	49
Cuadro 5. Plan de actividades – Objetivo 2	53
Cuadro 6. Temas de capacitación.	55
Cuadro 7. Comparativo de devoluciones	59
Cuadro 8. Comparativo de cambio de producto	60
Cuadro 9. Comparativo de reclamos recibidos	61
Cuadro 10. Plan de actividades – Objetivo 3	61
Cuadro 11. Temas de capacitación	66
Cuadro 12. Comparativo de capacitación	68
Cuadro 13. Comparativo de eficiencia de proceso	68

Resumen

La presente investigación realizada tiene como título “Propuesta de gestión de procesos en el área de ventas de una empresa industrial - San Juan de Lurigancho 2019”, tiene por objetivo Implementar instrumentos para mejorar la gestión de procesos en el área de ventas de una empresa industrial. En la empresa se observa que su principal problema es que no hay mapa de procesos, manuales de procedimientos, así como tampoco llevan un control histórico de las devoluciones de producto

En la investigación se aplicó el sintagma holístico haciendo uso de un enfoque mixto con datos cuantitativos y cualitativos, de tipo descriptiva, con análisis y aplicación proyectada, además se enfocó a un diseño transversal no experimental.

En cuanto a los resultados de la investigación se demostró que la empresa no cuenta con algún tipo de documentación, como manual de procedimientos donde se detalle cuáles son los procesos que se realizan en las ventas, o si se modifica algún proceso sólo se les comunica verbalmente ,no hay manera de tener un respaldo ya que no existe, provocando que algunos colaboradores no se hagan responsables de los cumplimientos que se deban seguir .Lo que ocasiona una serie de inconvenientes generando retrasos y pérdida de tiempo por un mal control de los procesos. Otro problema crítico es la falta de control de procesos, que no existe un control histórico de los reclamos de devoluciones que realizan los clientes sobre las prendas. Esto se realiza en la postventa donde el cliente hace un reclamo y pide un cambio de prenda, pero no se registra el motivo del cambio perdiendo información valiosa que es útil para disminuir las devoluciones, así como también la pérdida de clientes. Se aplicó para la investigación un cuestionario a 26 colaboradores del área de ventas y para el enfoque cualitativo la entrevista individual.

Palabras clave: devoluciones, proceso de ventas, gestión

Abstract

This research has the title “Process management proposal in the sales area of an industrial company - San Juan de Lurigancho 2019”, aims to implement instruments to improve Process Management in the Sales Area. In the company it is observed that its main problem is that there is not process map, procedure manuals, nor do they have a historical control of product returns

In the investigation the holistic phrase was applied using a mixed approach with quantitative and qualitative data, descriptive type, with projected analysis and application, also focused on a non-experimental cross-sectional design.

Regarding the results of the investigation, it was shown that the company does not have any type of documentation, such as a procedures manual where the processes that are carried out in the sales are detailed, or if any process is modified, they are only communicated verbally, there is not way to have a backup since it does not exist, causing some collaborators not to be responsible for the compliance that must be followed. Which causes a series of inconveniences generating delays and loss of time due to poor process control. Another critical problem is the lack of process control, that there is no historical control of the claims of returns that customers make on the garments. This is done in the aftermarket where the customer makes a claim and asks for a change of pledge, but the reason for the change is not recorded, losing valuable information that is useful to reduce returns, as well as the loss of customers. A questionnaire was applied to the research for 26 employees in the sales area and for the qualitative approach the individual interview.

Key words: Returns, sales process, management

I. INTRODUCCIÓN

A nivel Internacional, las empresas al encontrarse frente a un entorno en constante cambio deben direccionarse estratégicamente para sobrevivir. Los países están en constante cambio, incorporando nuevas empresas, porque cada vez son más vulnerables a quebrar si no cuentan con procesos estandarizados. Es importante que se desarrollen capacitaciones en cultura corporativa y comunicación organizacional tanto a los directivos como a los profesionales. Además, recalca que el consumidor posee características exigentes a la hora de su compra, razón por la cual las empresas deben reorientar sus esfuerzos para ir más allá de satisfacer las necesidades por medio de la incorporación del diseño como una herramienta estratégica. Incluyendo un valor agregado a los nuevos productos, novedosos procesos de producción o la prestación de servicios. Pero aún es un reto para las empresas, están deben invertir en nuevas máquinas e ir incorporando la responsabilidad social empresarial (Paredes, Santamaría y Pilamunga 2018; Salazar, Hidalgo y Manríquez, 2017; Schnarch, 2014).

Por otra parte, A nivel nacional, cuando una empresa tiene estabilidad financiera se puede decir que está en crecimiento, que es consistente y eso hace ver al cliente que es una empresa con experiencia. Es necesario que las empresas capaciten y motiven y refuercen con incentivos que generen mejoras en el ambiente de trabajo, esto generará un mejor clima laboral porque el trabajador se sentirá valorado y por lo tanto producirá más. También es necesario implementar manuales funcionales que indiquen cada función de las actividades, esto evitara que haya procesos repetitivos (Bolaños, 2016). Es importante que la comunidad note que la empresa se siente identificada en el espacio donde se ubica, que contribuya al desarrollo de su comunidad reconociendo problemas y desarrollando proyectos para el beneficio de todos. Dando a conocer su visión, misión, valores, que todo ello se ve en la cultura organizacional, que está a su vez debe estar orientada a buenas actividades de RSE y es ahí que gracias al interés hacia su comunidad la Reputación y la confianza de la empresa es tomada en cuenta y valorada por los habitantes. Es importante tener en cuenta que puede ser muy difícil introducirse al mercado global si no se garantiza previamente los servicios que brindan (Zegarra, 2015; Paredes, Hernández, Chung, 2016).

A nivel local, cuando un negocio realiza las ventas de las mercaderías que ofrece, es la encargada de agilizar rápidamente la economía, así como la primera fuente capaz de generar ingresos. Además de vender e incentivar a que los clientes compren lo ofrecido. Hay muchos procesos que se generan en la venta y la postventa durante la ejecución de este proceso y en las cuales deben intervenir los colaboradores que son las personas que conocen más las actividades diarias que se realizan en el área de ventas, Además deben estar en constante comunicación con las demás áreas. El área comercial es la encargada de realizar las promociones que ofrecerá, el área de cobranzas, el área de calidad, el área de sistemas y el área de almacén. Siendo necesario tener claro un solo objetivo y enfocarse en dar una correcta información, por ello los encargados de vender tienen la función de llevar las cuentas y los pedidos que se realizan semanal o mensual. Es necesario identificar la misión, visión, plan estratégico y los procesos que se realizan. Los manuales de procedimientos ayudan considerablemente a comprender de manera rápida y sencilla los pasos que se realizan en el proceso de ventas, estandarizan, diseñan y organizan. Las cadenas de tiendas están creciendo actualmente, por eso es necesario que usen herramientas que ayuden a detectar los procesos defectuosos. Esto generará un sobrecosto que la empresa debe invertir. Para conocer las responsabilidades que tiene cada colaborador en su área y poder monitorear las actividades por ende se requiere ser más competitivo. El incumplimiento de las metodologías dará lugar a una pérdida de fondos y otros recursos, y eso no es lo que se desea. Una mala distribución de la información también puede dar lugar a un análisis deficiente.

Según los antecedentes nacionales, Florián (2019) señala que la empresa Textiles Elizabeth debe elaborar planes de mejora en los estándares del producto que ofrece, así como en la calidad de atención personal. Realizar capacitación a los colaboradores para dar soluciones cuando se detecten problemas aumentando la capacidad de respuesta, evitando que se genere los llamados cuellos de botella, ya que de esto depende la fidelidad de los clientes. La empresa debe realizar una acción de mejora continua de los requerimientos y necesidades que tienen los clientes, ofrecer promociones, descuentos para aumentar las ventas. Enríquez (2016) señala que la caracterización de la capacitación en técnicas de venta en las micro y pequeñas empresas del sector comercio rubro venta al por menor de productos textiles y calzados (zapaterías). Las capacitaciones a los vendedores son deficientes, al no existir técnicas de como persuadir al cliente para cerrar la compra o para mejorar la atención. La empresa pierde oportunidades en incrementar sus ventas. Por otro parte, según Ramírez

(2018) señala que las mypes están compuesta por pequeños empresarios que son jóvenes y representan la mayor parte de la población. Ellos cuentan con estudios superiores, pero no invierten en investigación. Las micro y pequeñas empresas no invierten en la capacitación del personal, ya que no están acostumbrados a tener procesos estandarizados, todo lo realizan de manera empírica.

Según los antecedentes internacionales según Vásconez (2014), Como conclusión se analizaron los procesos de ventas y postventa en la empresa infoquality s.a. Detectando que no hay cumplimiento de las fases que se realiza en el proceso de ventas, no hay un adecuado servicio al cliente y no hay objetivos comerciales definidos que gestionen la captación de nuevos clientes, Existe una alta rotación de personal debido a la falta de valoración que se tiene. Se debe plantear estrategias de ventas que implementen nuevas herramientas que hagan seguimiento a las necesidades o gustos que tengan los clientes y además el desarrollo de nuevos productos que permitirá incrementar las ventas. Así mismo Arrieta, Videira (2018) señala que hay una mala calidad del servicio. Es necesario seguir un control de calidad del servicio postventa de seguros que se centren en la satisfacción del cliente, mejorar el nivel de respuesta, mejorar las capacitaciones para disminuir cuellos de botella. Según lo expresado por Cabrera, Medina y Puentes (2017) afirman que la segmentación de procesos ayuda a separar en subproceso reduciendo su actividad para obtener más información evaluar y adquirir mayor control de las áreas involucradas. Técnica utilizada que simplifica la secuencia de los subprocesos y optimiza los resultados ayudando a mejorar el rendimiento de la organización con el fin de tener una mejor gestión. Se lleva a cabo las industrias cementeras ellos establecen y priorizan las mejores formas de contralorar

Se pueden identificar distintas teorías o tendencias de amplia difusión en el mundo empresarial, entre ellas tenemos a la teoría general de sistemas que tiene un enfoque interdisciplinario, capaz de ser adaptable a diversos sistemas ya que actúa de manera completa, actuando en cada parte del sistema. Así como también tiene un enfoque sistémico con las que se puede detectar de manera oportuna alguna variación permitiendo así darles las correcciones de forma correcta a través de una visión integral y global. Es considerada como multidimensional ya que los avances se pueden contabilizar del lado de algunos rendimientos de los sistemas como son la interacción de los procesos y la organización. Esta teoría, será aplicada para predecir el comportamiento de la organización en la cadena de

tiendas, dando lugar a la innovación, estandarización, y adaptabilidad (Posadas, 2017; Bardales, 2017; Amao ,2018; Cisneros, 2017).

Segundo, La teoría del desarrollo organizacional, permite elaborar como aporte metodológico, procedimientos para el diagnóstico de la mejora de los medios por los cuales los sistemas técnicos, administrativos y personal actúan entre sí. Busca la mejora continua de la organización y regula el equilibrio de los objetivos organizacionales y objetivos personales. Desarrollada con el fin de aumentar el sentido de pertenencia, la motivación y lealtad a la empresa, establece un clima de confianza, crea un clima de receptividad con el fin objetivo de conocer las realidades organizaciones. Esta teoría será aplicada, para definir un conjunto de objetivos; asignar a los encargados responsabilidades y supervisar el desempeño de todos los colaboradores (Solís, 2017; Ruíz, Martínez, Morales, G. y Román, 2019; Blacutt, 2010; Ochoa, 2013).

Tercero, La teoría de mejora continua se emplea para sistematizar los procesos de manera progresiva, mejorando cada parte que conforma un proceso así como también reducir los tiempos en las que no se realiza ningún actividad que genere costos para la empresa, para eso es necesario que los que conforman la organización tengan comunicación constante ,en la cual deben informar sobre las debilidades que tiene cada área, incluyendo la elaboración de informes , y lograr realizar las mejoras para obtener los resultados esperados . Así mismo se debe capacitar a los colaboradores nuevos, dándoles inducción las primeras semanas de trabajo, de este modo adquiera las habilidades necesarias, evitando que cometa errores, reducir la rotación de personal, mejorar la actitud de los que conforman la empresa. Esta teoría, será aplicada para corregir, prevenir y encontrar las mejoras para el cumplimiento del sistema (Gutiérrez, 2010; García, Quispe, Raéz, 2003; Pinzón, 2018).

La gestión de procesos hace referencia a los procesos clave que deben estar perfectamente definidos y documentados, son flexibles, capas de ser adaptado a cualquier forma de trabajo, al mismo tiempo cada proceso son procedimientos que se realizan y es manejado por el equipo de colaboradores. Además, un proceso puede contener muchos o pocos flujos de trabajos, en el cual se tiene en cuenta los riesgos o incertidumbres que se lleva acabo. Asimismo, se puede reutilizar, optimizando los tiempos y ahorrar costos, ya que es de gestión integral capaz de ser adaptado a cualquier escenario. del mismo modo aplica

herramientas que ayudan a modelar, representar, diseñar, formalizar y controlar mejor los procesos interrelacionados. Con esta gestión se puede detectar posibles fallos y solucionarlos de forma rápida. (Membrado, 2013; Pérez, 2012; Pérez, 2010; Escudero, 2013; Carrasco, 2011).

La estandarización es importante para unificar los procesos. Esto le permite a la empresa que crezca de manera óptima y con una mejor visión del mercado. La estandarización puede facilitar la comunicación, posibilita indicadores comparativos de desempeño entre las diversas áreas y la división del trabajo que realizan cada colaborador. Es necesario aplicar las herramientas como manuales de procedimiento y mapa de procesos que ayuden a especificar las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo y el encargado que lo realiza. Estos ayudaran a la implementación de la estandarización, en la cual se documenten la información acerca del funcionamiento de los procesos de las actividades de manera precisa, clara y fácil de entender, se establezcan un sistema de control que permita medir y dar seguimiento a los procesos (Rodríguez ,2005; Ferenz ,2017). El objetivo es simplificar los procesos y reducir las actividades repetitivas (Casta y Puche 2010).

La importancia de capacitar a los trabajadores en una empresa es de suma importancia, antes de realizar algún cambio ya sea en una sola área o distintas áreas que tengan alguna conexión. Por lo tanto el capacitar al personal se debe proveer de manuales de funcionalidades que garanticen las actividades, manual del procesos que se tenga registrado y poder transmitir sin la distorsión de información, capacitar en la forma de atender a los clientes, ya que es importante como ellos puedan resolver cualquier inconveniente que el cliente tenga, deberán saber a qué área comunicarse, el tiempo que se tomara en resolver las incidencias, siempre respetando las políticas que tiene la empresa. Esto permitirá que afronten cualquier desafío que se pueda presentar generando un mayor rendimiento y rapidez en la realización de las tareas (Costa y Aguinaga ,1998; Silíceo ,2004; Münch ,2010; Chiavenato ,2007; Dessler y Varela ,2011).

El control sirve para monitorear las actividades de la organización, garantiza el cumplimiento de los planes, evalúa el desempeño de los colaboradores, previene errores y reduce costos. Cada fase y proceso es primordial para la investigación por el cual se evalúa

mediante entrevistas, informes que brindarán resultados óptimos y eficientes para una mejora continua y así brinden un excelente servicio a los clientes. Proporcionará un buen control de para la auditoria respecto a la evaluación interna, constituyendo una base para la investigación de los trabajos y la mejora de los sistemas, procesos, disminuirá la improvisación que se comete cada rato y errores ya que los procedimientos serán documentados (Münch, 2010; Stoner, Freeman y Gilbert 1996; Ponce, 2012; Luna ,2015).

El presente trabajo de investigación se justifica debido a que el área de ventas es la principal fuente de ingresos de la cadena de tiendas y el que logra que la empresa se expanda, siendo su actividad el eje para el funcionamiento de la empresa, pero a la vez no existe la documentación de los procesos como manuales de procedimientos que estén bien estructurados en los cuales sean concisos y claros generando una serie de problemas en la gestión de procesos en el área de ventas.

No hay mapa de procesos, los vendedores no reciben ningún manual de procedimientos donde detalle cada paso que deban seguir o si se modifica algún proceso o políticas solo se les comunica verbalmente ,no hay manera de tener un respaldo ya que no existe, así como, hay problemas al momento que se va el internet generando que el sistema ERP se vuelva lento ocasionando los cuellos de botella y generando la molestia del vendedor así como del cliente ,además en la postventa el cliente en ocasiones pide el cambio por falla de producto , este control de las devoluciones no se registra en el sistema perdiendo información valiosa que puede ayudar a mejorar y reducir las devoluciones y el cambio de producto.

Es necesario conocer la gestión de procesos en el área de ventas, identificar si hay un control en el proceso de captación de personal calificado , saber si los colaboradores están capacitados de acuerdo a las necesidades que tienen, con qué áreas se comunica para dar solución a las incidencias que se presenta, identificar, definir los procesos que se requiere para realizar las actividades ,esto permitirá disminuir el nivel de inseguridad que tiene el personal, aumentar la motivación y el incentivo para mejorar el clima laboral , concientizar a los colaboradores de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente , para reducir los tiempos, costos y trabajos repetitivos ,debe existir una cultura interna que permita unificar y controlar el cumplimiento de las actividades cada semana.

Por esta razón la presente propuesta busca dar solución a las observaciones que se identificaron en el área de ventas que se realizan en la cadena de tiendas de San Juan de Lurigancho y se espera replicar este modelo de estandarización a nivel nacional. Por ende, se tiene la necesidad de proponer la implementación de manuales de procedimientos que detallen las actividades de aspectos básicos del proceso administrativo, que favorecerá a la empresa y le permitirá contar con un respaldo de los procesos que se realizan también se obtendrá conocimientos teóricos y prácticos de las incidencias más frecuentes. De igual manera, reduciendo el trabajo repetitivo dentro de la organización, favorecerá la estandarización de los procesos y servirá como apoyo para el nuevo personal. Obteniendo como resultado los procesos más asertivos y mejores servicios, Para lograr los resultados esperados (Shewhart ,1931).

Atendiendo, entonces a las cuestiones referidas, es posible plantear la siguiente interrogante: ¿Cómo mejorar la gestión de procesos en el área de ventas de una empresa industrial - San Juan de Lurigancho 2019?, Ante ello surgen problemas específicos a) ¿Cómo estandarizar los procesos en el área de ventas de una empresa industrial - San Juan de Lurigancho 2019 ?, b) ¿Qué elementos influyen en el área de ventas de una empresa industrial - San Juan de Lurigancho 2019 ?, c)¿Cuáles son las mayores incidencias en el área de ventas de una empresa industrial - San Juan de Lurigancho 2019 ? ; iniciando el desarrollo de la tesis.

Así mismo, la investigación tiene como Objetivo general: Implementar instrumentos para mejorar la gestión de procesos en el área de ventas de una empresa industrial - San Juan de Lurigancho 2019 ; y como objetivos específicos que aportan a dar solución al problema de estudio, en la presente investigación son: a) Determinar la estandarización de los procesos en el área de ventas de una empresa industrial - San Juan de Lurigancho 2019 ,b) Analizar los elementos que influyen procesos en el área de ventas de una empresa industrial - San Juan de Lurigancho 2019, c) Determinar las mayores incidencias que se generan en los procesos en el área de ventas de una empresa industrial - San Juan de Lurigancho 2019; iniciando el desarrollo de la tesis.

II. MÉTODO

2.1 Enfoque y diseño

El tipo de investigación es proyectivo, porque permitirá desarrollar la mejora de la propuesta que no está implementada, además de identificar los procesos que no se aprovechan adecuadamente. Elaborando una base de conocimiento para el registro de errores conocidos. Así se podrá crear uno o varios diseños que produzcan los cambios deseados dentro de la organización (Hurtado, 2012). Es de nivel comprensivo, puesto que se trabaja directamente con los colaboradores involucrados en los procesos para poder plantear alternativas de mejora y tomar las mejores decisiones (Vásquez y Arango, 2011).

El método de investigación que se toma en cuenta es el método inductivo y deductivo el cual permite definir la realidad actual que atraviesa la cadena de tiendas en San Juan Luriganchó, mediante la observación se podrá interpretar los hechos en varias ocasiones para identificar objetivamente los procesos, registrar y analizar la información y formular las mejores soluciones (Escobar y Bilbao, 2018).

El sintagma holístico es integrativo y permitirá considerar un panorama amplio, mediante paradigmas cualitativos y cuantitativos, con el propósito de proponer soluciones al problema (Hurtado, 2000).

El enfoque será mixto donde se recolectará datos, se tendrá el método cuantitativo, cualitativo que está basado en la observación directa de los colaboradores y en la cual se generan hipótesis durante el proyecto, este enfoque profundiza diferentes métodos de recolección de información, permitirá la recolección de datos numéricos y no numéricos, se tendrá una mejor conclusión de la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

2.2 Población, muestra y unidades informantes

La investigación será tomada a todos los trabajadores de la empresa que son un total de 26. La muestra por ser una población pequeña se opta por tomar las zonas de San Juan De Luriganchó, que cuentan con 6 tiendas y donde se entrevistara a 26 colaboradores. Esto

permitirá ahorrar tiempo, costos dentro del proceso de la investigación ya que esta muestra reúne las características más representativas de la población (Fracica ,1988).

Los informantes son los colaboradores que están en contacto directo con la realización de la secuencia de los procesos: El asistente de sistemas, el líder de tienda, colaboradores, el analista comercial, que tienen acceso a los datos más importantes, ya que conocen y cuentan con la experiencia sobre el tema abordado en la investigación. Obteniendo información que permite al investigador comprender el problema y realizar oportunas interpretaciones para dar posibles soluciones. Están dispuestas a colaborar de forma voluntaria (Rodríguez, Gil y García, 1996)

2.3 Categorías y subcategorías apriorísticas

Las categorías tenemos a la gestión de procesos y sus respectivas subcategorías se determinaron: La estandarización de procesos para el mejor funcionamiento administrativo y donde se realizará la documentación de los procesos, capacitación al personal para mejorar el nivel de servicio y por último el control de procesos que deben cumplirse.

Tabla 1

Matriz de categorización

Código	Categoría Nombre	Sub categoría apriorísticas		Indicadores	
		Código	Nombre	Código	Nombre
C1	Gestión de los procesos	C1.1	Estandarización de procesos	C1.1.1	Documentación de Procesos
				C1.1.2	Calidad de producto o control de la producción
				C1.1.3	Tecnología
		C1.2	Capacitación al personal	C1.2.1	Cumplimiento planificación ventas
				C1.2.2	Eficacia de capacitación
				C1.2.3	Índice de satisfacción de colaboradores
				C1.2.4	Eficiencia de capacitación
		C1.3	El control de los procesos		Reclamos del cliente
				C1.3.1	
				C1.3.2	Calidad del servicio
				C1.3.3	Recurso
				C1.3.4	Costo
		Categoría Emergente			
	E1	Tiempo de Solución			

Fuente: formato UPNW

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según Cerón (2006) menciona que la técnica de recolección es un instrumento. La primera fase para la obtención de la información es el cuestionario que permite realizar la investigación a la muestra de la población que será los trabajadores de la cadena de tiendas en el distrito de San Juan de Lurigancho, para recopilar la información sobre los procesos que se realizan en el área de ventas. Todas las preguntas de las encuestas son escogidas cuidadosamente, tomando como base las categorías, subcategorías y por último los indicadores para la redacción de las encuestas. Los resultados obtenidos serán analizados e interpretados con el fin de detectar o disminuir los problemas que se presenten en los procesos más frecuentes que realizan los colaboradores.

En la entrevista se tomó como instrumento la guía siendo utilizada al momento de entrevistar a los colaboradores. Esta técnica es utilizada al momento de realizar la investigación para no olvidarse ninguna pregunta, se registrará las observaciones que más se quiere detallar de modo que también es útil para que el colaborador comente su punto de vista siendo el, que más experiencia tiene ya que trabaja directamente en las tiendas el cual nos servirá de guía en el proceso de captar las debilidades y fortalezas que tenga las tiendas (Hurtado, 2012; Cerón ,2006).

De manera general, el procedimiento de la investigación se realizará la recolección de información, así como el uso de materiales, subcategorías y posteriormente las categorías emergentes de solución. Seguidamente se procederá con la elaboración de las encuestas y entrevistas. La encuesta, será realizada mediante el uso de un cuestionario el cual será aplicado a 26 colaboradores de la empresa.

La entrevista tendrá una ficha de entrevista que contendrá la información de los entrevistados. En la cual permitirá evaluar la problemática de los procesos en el área de ventas y será respondida por los colaboradores.

Validez

El instrumento cuantitativo fue validado por 03 expertos de la Universidad Norbert Wiener, que lo consideraron aplicable.

Tabla 2

Validación de expertos del instrumento cuantitativo de la encuesta

Nro.	Expertos	Ocupación	Criterio de evaluación
1	Ortiz Vargas Nicolás	Docente de la Universidad Norbert Wiener	Aplicable
2	Robert Contreras Rivera	Docente de la Universidad Norbert Wiener	Aplicable
3	Cesar Porras Ramírez	Docente de la Universidad Norbert Wiener	Aplicable

Fuente: Elaboración propia

2.5 Proceso de recolección de datos

Para la investigación se ha desarrollado los siguientes procesos:

Proceso 01.- Inducción.

Proceso 02.- Definir el título.

Proceso 03.- Matriz del planteamiento del problema.

Proceso 04.- Matriz de antecedentes.

Proceso 05.- Matriz de objetivos y teorías.

Proceso 06.- Matriz de categoría y subcategoría.

Proceso 07.- Matriz de Métodos, cronograma y recursos.

Proceso 08.- Matriz de direccionalidad instrumentos

Proceso 09.- Ficha de validación.

Proceso 10.- Encuestas y entrevistas.

Proceso 11.- Correcciones.

Proceso 12.- Entrega del plan de proyecto

2.6 Método de análisis de datos

Para analizar los datos de las encuestas realizadas que se tuvo a los colaboradores de la cadena de tiendas. Donde cada una de las preguntas fue asociada a las subcategorías, se hizo el conteo de respuestas por cada valoración que se tuvo, para luego elaborar los 3 gráficos estadísticos mediante las herramientas de Microsoft Excel y donde se identificó los problemas más críticos de forma global través de un Diagrama de Pareto.

Para el análisis cualitativo se hizo las entrevistas donde estas fueron agrupadas por indicadores asociados a cada subcategoría. Las tres entrevistas se realizaron a las unidades informantes que son el Analista comercial, el Líder de tiendas y el Asistente de sistemas. El cruce de la información se realizó con el Atlas. Ti que es un Software de investigación cualitativa, donde se logró la identificación de los principales problemas que tienen en sus actividades.

Finalmente se obtuvo la información detallada para la interpretación del diagnóstico. Ya que de los datos obtenidos se podrá plantear la solución que se requiere mediante la teoría aplicada.

III. RESULTADOS

3.1 Descripción de resultados cuantitativos

Son los resultados obtenidos de los cuestionarios a los 26 colaboradores quienes están involucrados en el proceso y para ello la encuesta está elaborada con una escala de liker.

Tabla 3

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Estandarización de procesos

Ítem	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	F	%	f	%	f	%	F	%	F	%
1. ¿Ha recibido algún tipo de documentación, como manual de procedimientos donde detalle cada paso que debe seguir?	22	84.62	1	3.85	1	3.85	1	3.85	1	3.85
2. ¿La información documentada es conservada como evidencia y protegida contra modificaciones no intencionadas?	15	57.69	4	15.38	4	15.38	2	7.69	1	3.85
3. ¿El diseño de la ropa esta estandarizado?	5	19.23	1	3.85	5	19.23	3	11.54	12	46.15
4. ¿Cree que el material de la confección esta estandarizado para todos?	4	15.38	1	3.85	7	26.92	5	19.23	9	34.62
5. ¿Considera que conoce el manejo del software tecnología usada en las tiendas como el ERP (Softline) le permite consultar de forma rápida la información que requiere sobre las campañas y además le facilita registrar sus pedidos en la venta?	8	30.77	1	3.85	8	30.77	1	3.85	8	30.77

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3 y figura 1 se muestra la subcategoría de estandarización de procesos, se indica de nunca a casi nunca y a veces, los encuestados respondieron que el 92% no ha recibido algún tipo de documentación, como manual de procedimientos donde detalle cada paso que deba seguir, el 88 % señala que la información documentada no es conservada como evidencia, ni protegida contra modificaciones indebidas, el 65% considera que no conoce

el manejo del software tecnología usada en las tiendas como el ERP, el 46% mencionan que el material de la confección no está estandarizado en sus diseños, el 42 % indican el diseño de la ropa no está estandarizado

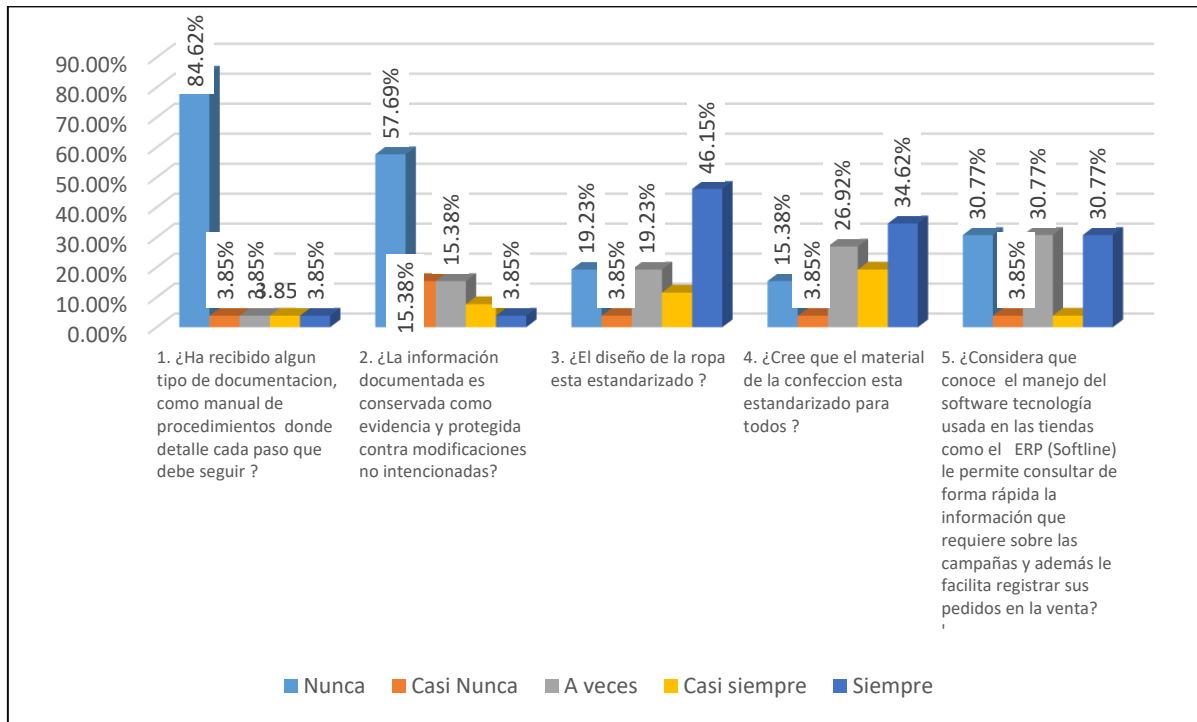


Figura 1. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Estandarización de procesos

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4 y figura 2 se muestra la subcategoría de capacitación al personal, se indica de nunca a casi nunca y a veces, el 50% mencionan que al ingresar a laborar en la empresa, no se le capacito sobre los procesos de ventas que se realizan ni cumplieron con el plan de capacitación, el 50% señalan que no hay un incremento en el nivel de respuesta que tienen los colaboradores con las capacitaciones recibidas, el 50% considera que las capacitaciones dadas por la empresa no cubre las necesidades que tiene para el desarrollo de las actividades diarias, el 46% señala que no se realiza el seguimiento del rendimiento de los colaboradores en la organización, el 42 % no se encuentra satisfecho con las herramientas brindadas en las capacitaciones para el desarrollo de su trabajo.

Tabla 4

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Capacitación al personal

Ítem	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	F	%	F	%	f	%	F	%
6. ¿Al ingresar a laborar en la empresa, se le capacito sobre los procesos de ventas que se realizan, cumplimiento con el plan de capacitación?	3	11.54%	3	11.54%	7	26.92%	5	19.23%	8	30.77%
7. ¿Hay un incremento en el nivel de respuesta que tienen los colaboradores con las capacitaciones recibidas?	4	15.38%	1	3.85%	8	30.77%	5	19.23%	8	30.77%
8. ¿Considera Ud. que las capacitaciones dadas por la empresa cubren las necesidades que tiene para el desarrollo de las actividades diarias?	13	11.54%	2	7.69%	8	30.77%	6	23.08%	7	26.92%
9. ¿Ud. ¿Se encuentra satisfecho con las herramientas brindadas en las capacitaciones para el desarrollo de su trabajo?	3	11.54%	2	7.69%	6	23.08%	9	34.62%	6	23.08%
10. ¿Se realiza el seguimiento del rendimiento de los colaboradores en la organización?	1	3.85%	2	7.69%	9	34.62%	5	19.23%	9	34.62%

Fuente: Elaboración propia

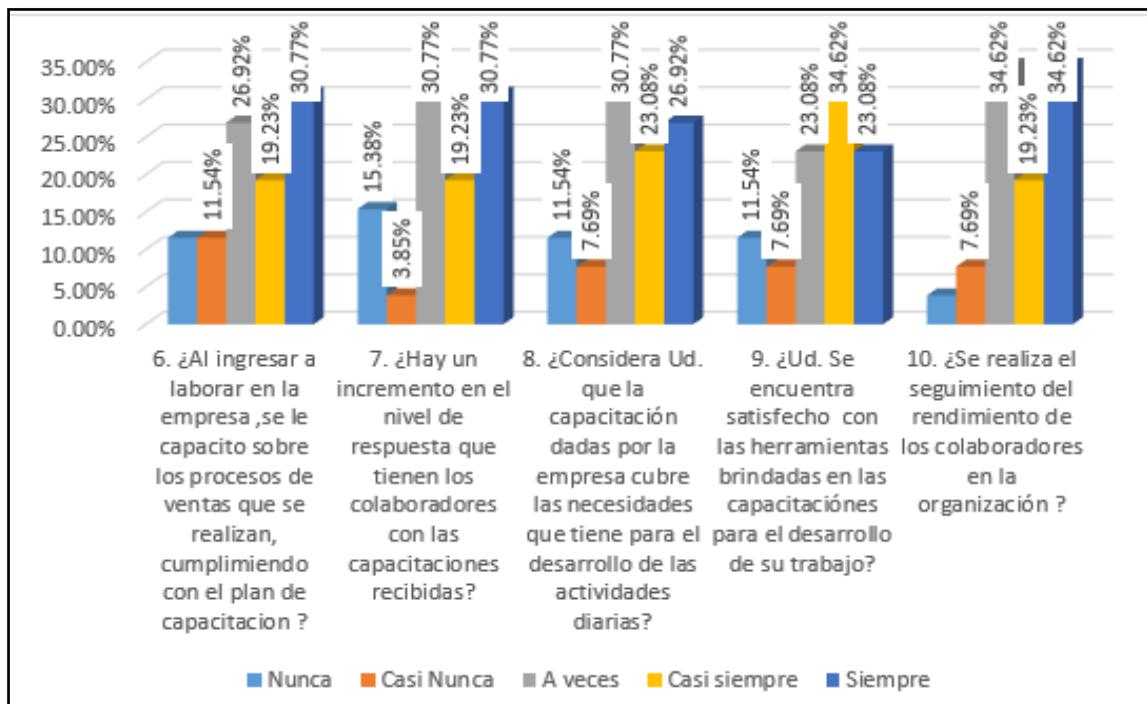


Figura 2. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Capacitación al personal

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría El control de los procesos

Ítem	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	F	%	F	%	F	%	F	%
11. ¿Hay un control histórico de los reclamos que realizan los clientes sobre las prendas que presentan problemas de calidad?	11	42.31	11	42.31	2	7.69	1	3.85	1	3.85
12. ¿En la postventa Ud. Informa al cliente cuantos días se va a demorar para la revisión y solución del reclamo?	1	3.85	1	3.85	4	15.38	8	30.77	12	46.15
13. ¿Hay suficiente personal para atender a los clientes cuando hay mucha demanda?	7	26.92	1	3.85	1	3.85	6	23.08	11	42.31
14. ¿Considera usted que ofrece un servicio realmente rápido?	2	7.69	8	30.77	2	7.69	2	7.69	12	46.15
15. ¿Hay un control adecuado de la distribución de los materiales expuestos en las tiendas?	5	19.23	1	3.85	1	3.85	1	3.85	18	69.23
16. ¿La organización determina a las personas necesarias para la implementación eficaz del control de procesos, proporcionado los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua de los procesos?	7	26.92	1	3.85	9	34.62	1	3.85	8	30.7
17. ¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?	16	61.54	2	7.69	3	11.54	3	11.54	2	7.69
18. ¿La empresa fija metas de venta dependiendo la zona de cada tienda?	1	3.85	1	3.85	8	30.77	8	30.77	8	30.77

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5 y figura 3 se muestra la subcategoría control de los procesos, se indica de nunca a casi nunca y a veces, el 92% de los encuestados señalan que no hay un control

histórico de los reclamos que realizan los clientes sobre las prendas que presentan problemas de calidad, perdiendo una valiosa información para hacer mejoras y reducir los índices de reclamos o devoluciones, el 81 % considera que no recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas generando insatisfacción del personal o la alta rotación que hay en la empresa, el 65% señala que la organización no determina a las personas necesarias para la implementación eficaz del control de procesos ni proporciona los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua de los procesos, el 46% señala que no ofrece un servicio de atención al cliente de forma rápida, el 38% mencionan que la empresa no fija metas de venta, el 35 % indica que no suficiente personal para atender a los clientes cuando hay mucha demanda ya que hasta el vigilante de la tienda debe hacer como vendedor, el 27 % señala que no hay un control adecuado de la distribución de los materiales expuestos en las tiendas, el 23 % indican que en la postventa no se informa al cliente cuantos días se va a demorar para la revisión y solución del reclamo ya que tiene que pasar por una serie de procesos

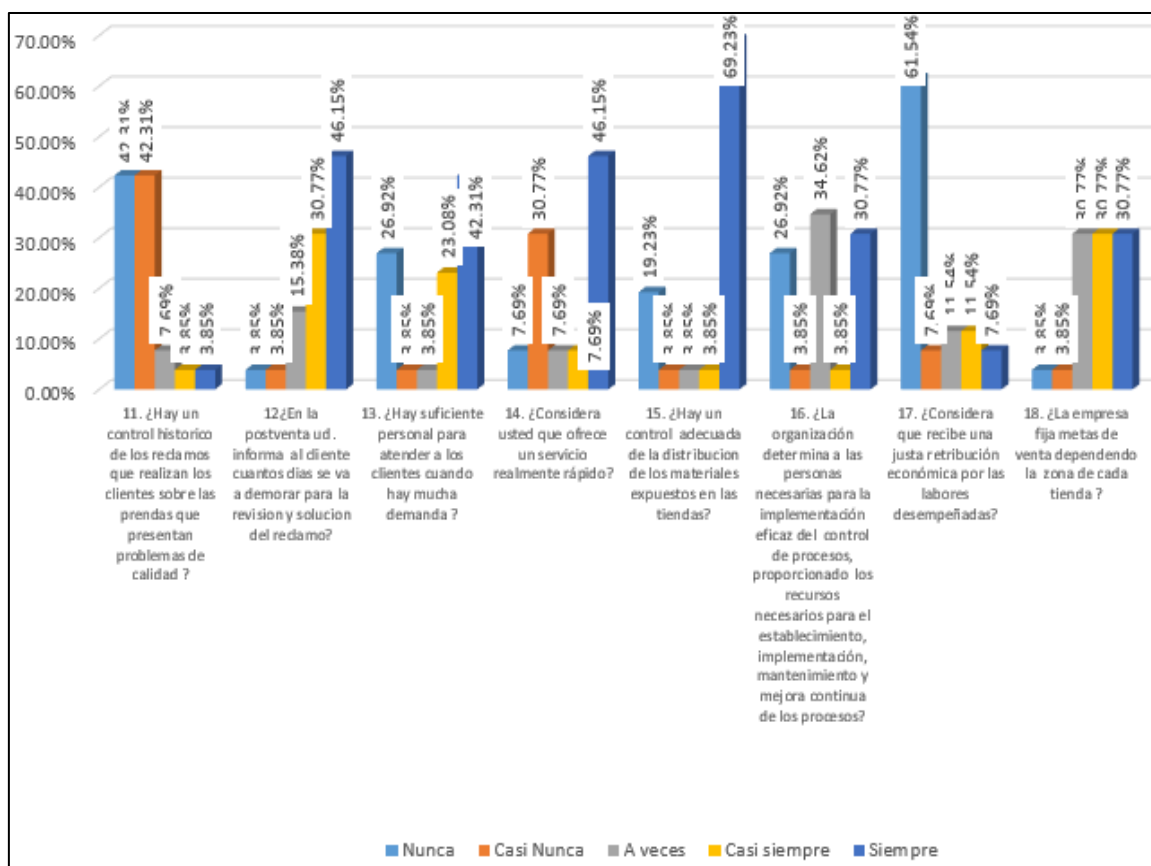


Figura 3. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría El control de los procesos
Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

Pareto de la categoría Gestión de los procesos

Ítem	Problema	%	Acumulativo	20%
1. ¿Ha recibido algún tipo de documentación, como manual de procedimientos donde detalle cada pasó que debe seguir?	23	12.85	12.85	20
11. ¿Hay un control histórico de los reclamos que realizan los clientes sobre las prendas que presentan problemas de calidad?	22	12.29	25.14	20
2. ¿La información documentada es conservada como evidencia y protegida contra modificaciones no intencionadas?	X	12.29	37.43	20
17. ¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?	X	10.61	48.04	20
14. ¿Considera usted que ofrece un servicio realmente rápido?	X	10.06	58.10	20
5. ¿Considera que conoce el manejo del software tecnología usada en las tiendas como el ERP (Softline) le permite consultar de forma rápida la información que requiere sobre las campañas y además le facilita registrar sus pedidos en la venta?	X	5.59	63.69	20
13. ¿Hay suficiente personal para atender a los clientes cuando hay mucha demanda?	X	5.03	68.72	20
16. ¿La organización determina a las personas necesarias para la implementación eficaz del control de procesos, proporcionado los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua de los procesos?	X	4.47	73.18	20
3. ¿El diseño de la ropa esta estandarizado?	X	4.47	77.65	20
6. ¿Al ingresar a laborar en la empresa, se le capacito sobre los procesos de ventas que se realizan, cumplimiento con el plan de capacitación?	X	3.35	81.01	20
15. ¿Hay un control adecuado de la distribución de los materiales expuestos en las tiendas?	X	3.35	84.36	20
4. ¿Cree que el material de la confección esta estandarizado para todos?	X	3.35	87.71	20
7. ¿Hay un incremento en el nivel de respuesta que tienen los colaboradores con las capacitaciones recibidas?	X	2.79	90.50	20
8. ¿Considera Ud. que las capacitaciones dadas por la empresa cubren las necesidades que tiene para el desarrollo de las actividades diarias?	X	2.79	93.30	20
9. ¿Ud. ¿Se encuentra satisfecho con las herramientas brindadas en las capacitaciones para el desarrollo de su trabajo?	X	2.79	96.09	20
10. ¿Se realiza el seguimiento del rendimiento de los colaboradores en la organización?	X	1.68	97.77	20
12. ¿En la postventa Ud. ¿Informa al cliente cuantos días se va a demorar para la revisión y solución del reclamo?	X	1.12	98.88	20
18. ¿La empresa fija metas de venta dependiendo la zona de cada tienda?	X	1.12	100.00	20

Fuente: Elaboración propia

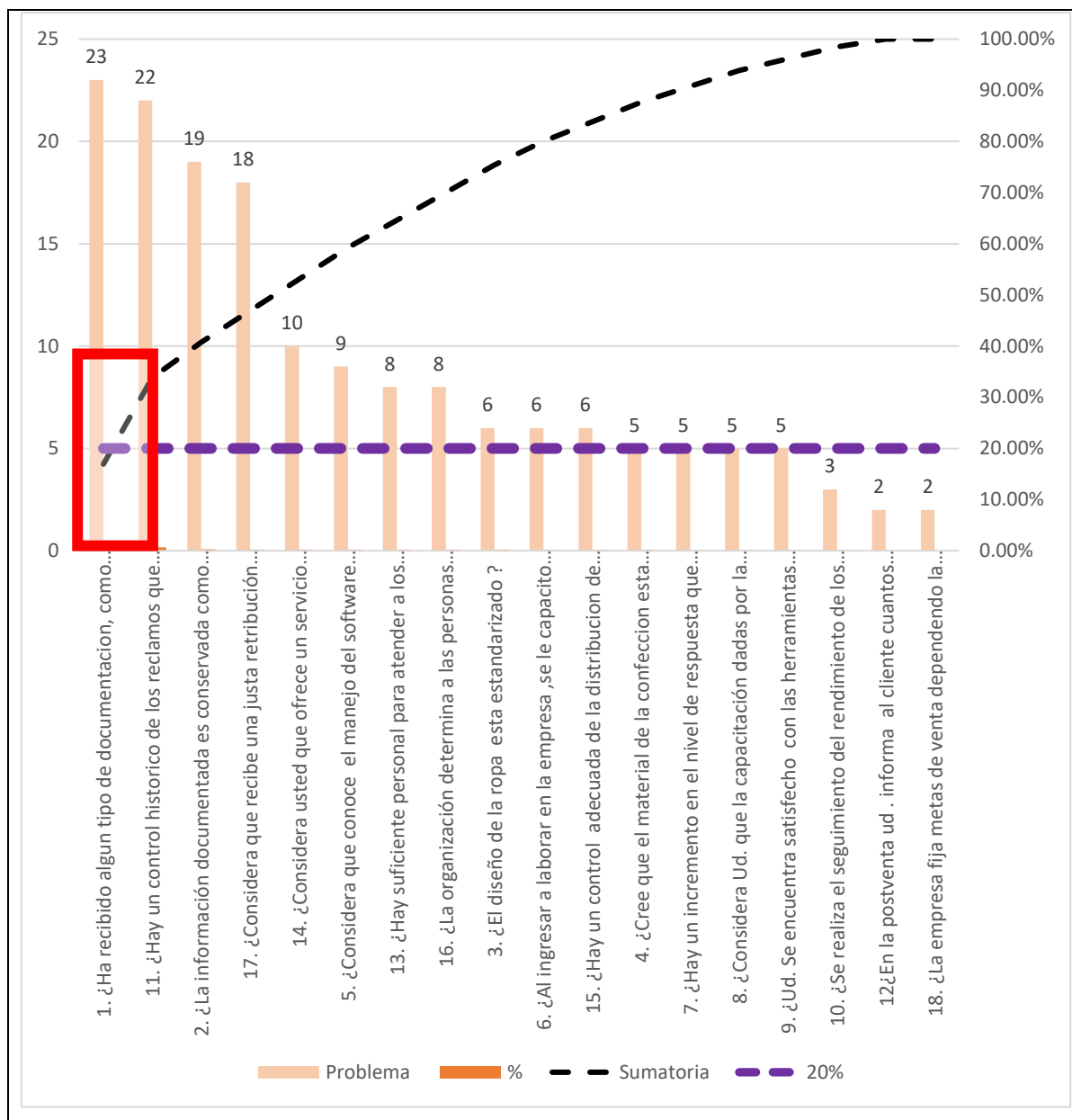


Figura 4. Pareto de la categoría Gestión de procesos

Fuente: Elaboración propia

Según Pareto uno de los principales problemas es que la empresa no ha dado algún tipo de documentación, como manual de procedimientos donde detalle cuales son los procesos que se realizan en las ventas, y el último problema es que no existe un control histórico de los reclamos que realizan los clientes sobre las prendas que presentan problemas de calidad.

3.2 Descripción de resultados cualitativo

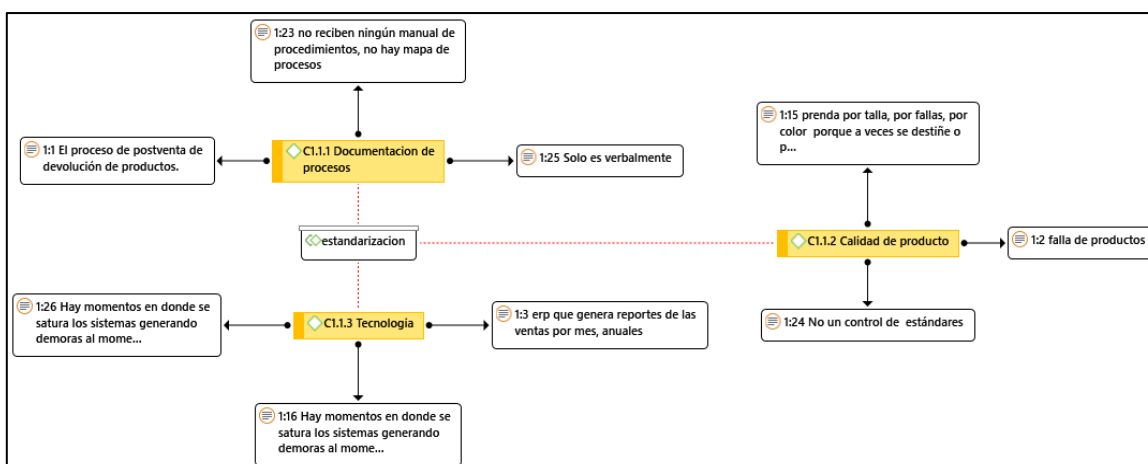


Figura 5. Red de la subcategoría Estandarización de procesos

Fuente: Elaboración propia

Estandarización de procesos

Según la red de la subcategoría estandarización de procesos se ha establecido tres indicadores que son: Documentación de procesos de venta, calidad de producto y tecnología. Haciendo el contraste de las tres entrevistas que se realizó a las unidades informantes que son: El asistente de sistemas, el analista comercial y el líder de tienda.

Se obtuvo como resultado que la cadena de tiendas de los locales de San Juan de Lurigancho, no han llevado un control en cuanto a su documentación, no existe una evidencia documentada si en caso haya alguna mejora o modificación de los procesos, así como también no hay un mapa de procesos donde defina los niveles jerárquicos de la organización que son nivel gerencial, operativos y de apoyo.

Con respecto a los entrevistados mencionaron que no se les brinda algún tipo de manual de procedimientos, solo se les capacita verbalmente, esto ocasiona que haya pérdida de información por fuga de talentos y con ello la pérdida de información valiosa, también genera que haya demora en resolver alguna incidencia.

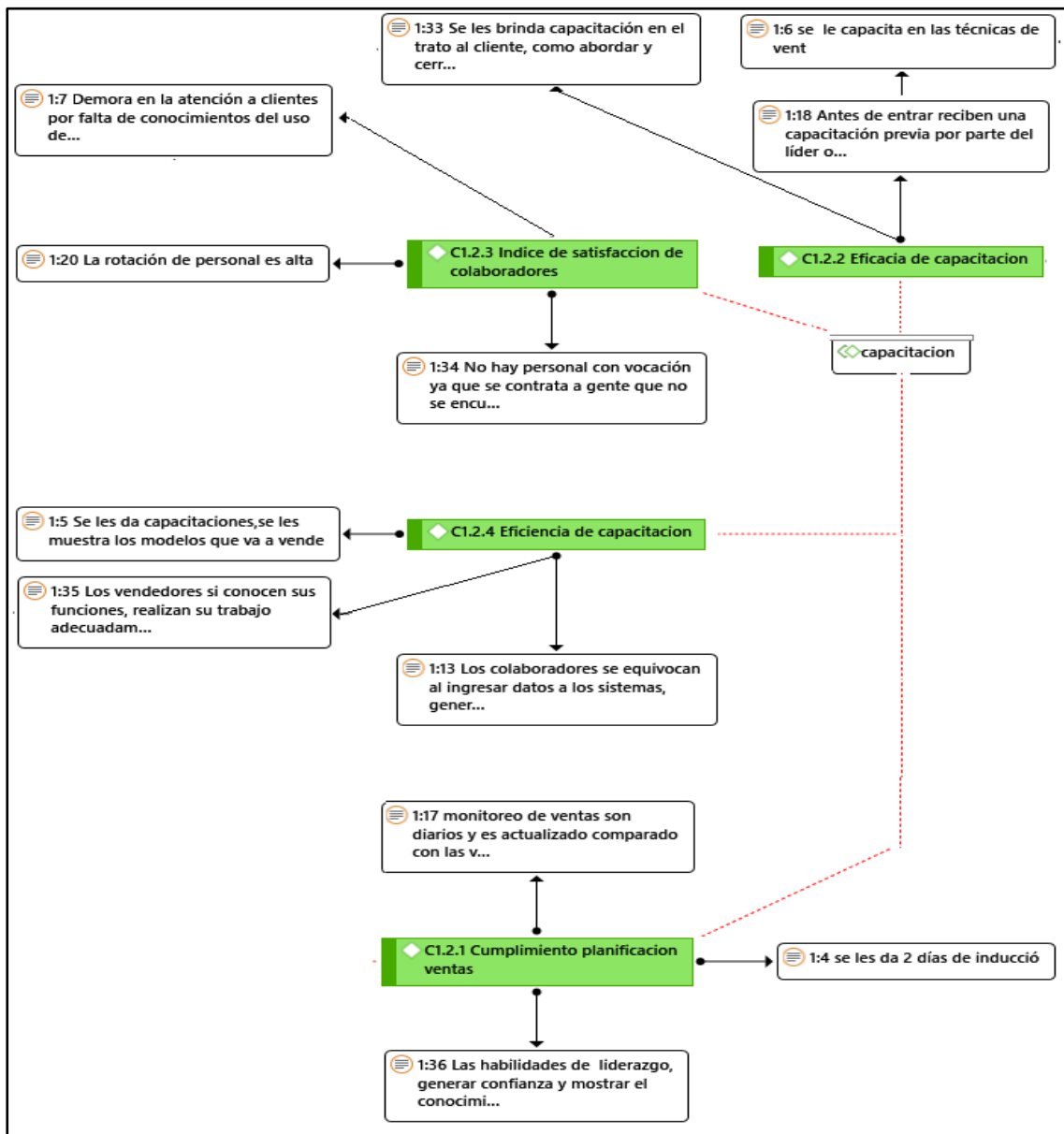


Figura 6. Red de la subcategoría Capacitación al personal

Fuente: Elaboración propia

Capacitación al personal

Según la red de la subcategoría capacitación al personal se ha establecido cuatro indicadores que son: Cumplimiento planificación ventas, eficacia de capacitación, índice de satisfacción de colaboradores, eficiencia de capacitación. Haciendo el contraste de las tres entrevistas se obtuvo que al personal nuevo antes de entrar reciben una capacitación previa donde se le explica sus funciones, se le explica las técnicas de venta, realizan inventario interno esto les ayuda a que el vendedor sepa donde está ubicado las prendas. Los vendedores conocen sus

funciones, realizan su trabajo adecuadamente pero aún se siguen equivocando en el ingreso de datos al sistema ERP, se les hacen un entrenamiento, pero se realiza sin previo diagnóstico de las necesidades de capacitación. La información que ellos manejan la van aprendiendo con el transcurrir del tiempo.

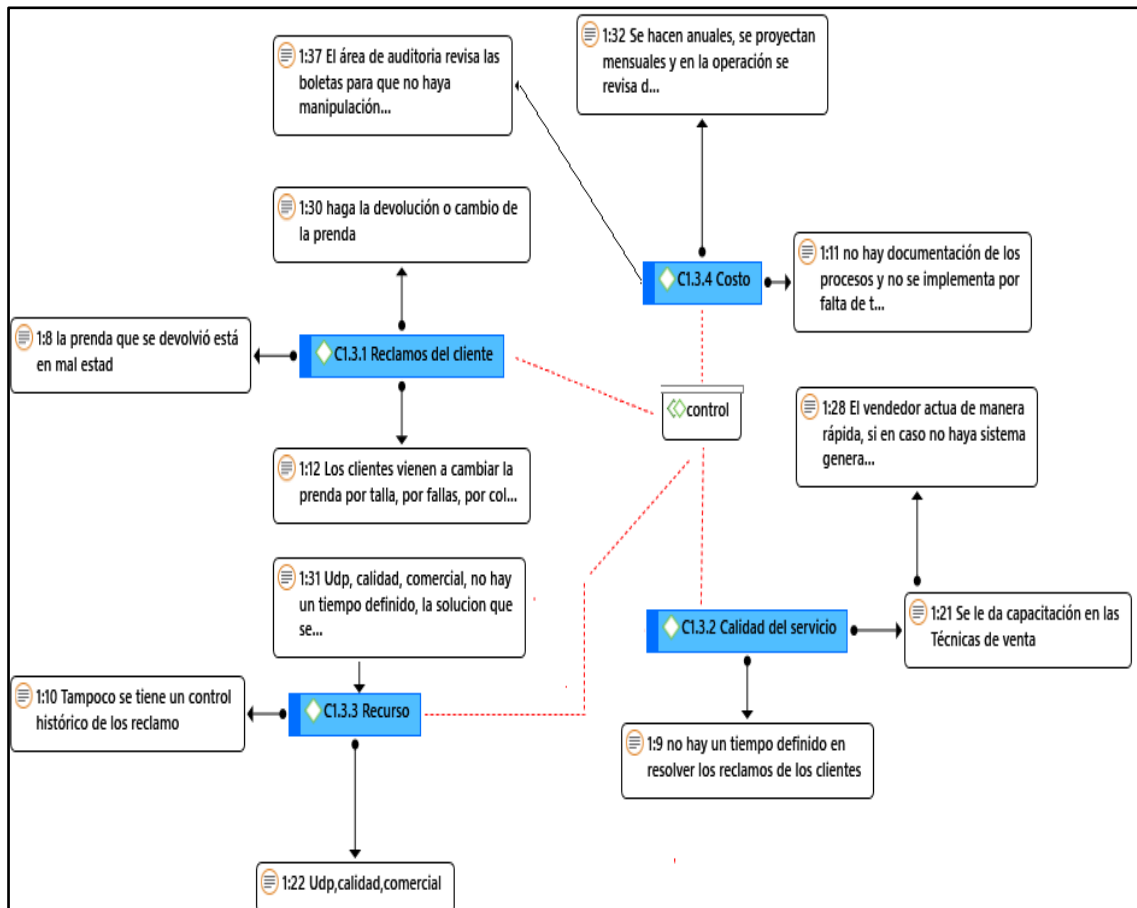


Figura 7. Red de la subcategoría Control de procesos

Fuente: Elaboración propia

Control de procesos

Según la red de la subcategoría control de procesos se ha establecido cuadros indicadores que son: Reclamos del cliente, calidad del servicio, recurso, costo. Haciendo el contraste de las tres entrevistas se obtuvo que no hay un tiempo definido en resolver los reclamos de los clientes, ya que se debe pasar por varias áreas. Tampoco se tiene un control histórico de los reclamos devolución de prendas, no se les está dando un servicio adecuado ya que no existe

un control estándar de tiempo. No se puede evidenciar cual es el motivo que hizo que el cliente devuelva la prenda, o cambiada.

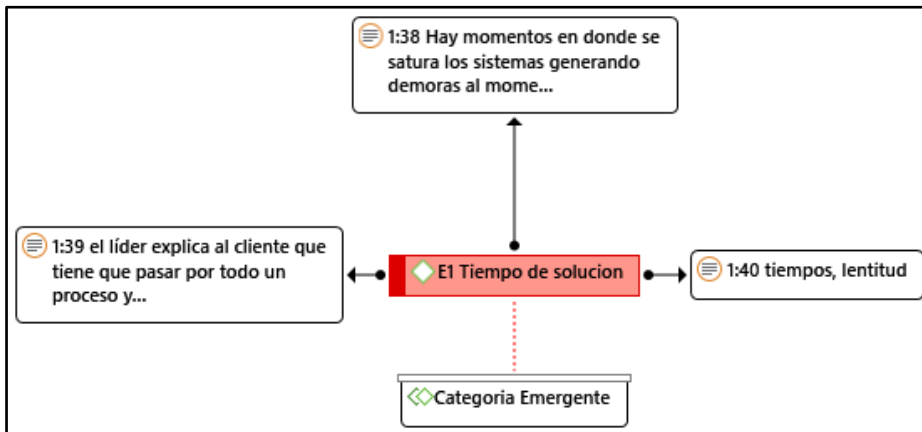


Figura 8. Red de la subcategoría emergente Tiempo de solución

Fuente: Elaboración propia

Tiempo solución

Es el tiempo que se demora para dar solución y responder a cambios que se realizan en el ciclo de control y verificación del producto ya que es un elemento importante y que surge como categoría emergente. Ballou (2004) Estas etapas pueden variar de acuerdo con el alcance del producto, ya sea de ciclo corto o largo.

Análisis mixto de la categoría Gestión de procesos

Dando uso a la red de triangulación de la categoría Gestión de procesos y luego de analizar el análisis cualitativo y cuantitativo, permite realizar el análisis mixto, donde se muestra la relación de categoría con las tres subcategorías que son: Estandarización de procesos, Capacitación al personal, El control de los procesos. Donde los expertos coinciden en que los problemas principales están en la estandarización de procesos y en el control de procesos. Debido a que actualmente la empresa no cuenta con la documentación de los procesos, y si se realiza algún cambio o mejora, solo se informa verbalmente lo que ocasiona que con el transcurso del tiempo pueda haber fuga de talentos y la pérdida de la información ya que no hay un respaldo de la documentación. Esto provoca que haya demora en la atención y solución de las incidencias en caso haya, generando la insatisfacción del cliente por un mal servicio. El control de procesos no cuenta con un control histórico de los reclamos, no hay

una estandarizan los tiempos de solución. De esta manera afirmamos que la empresa necesita implementar la gestión de procesos.

Análisis mixto

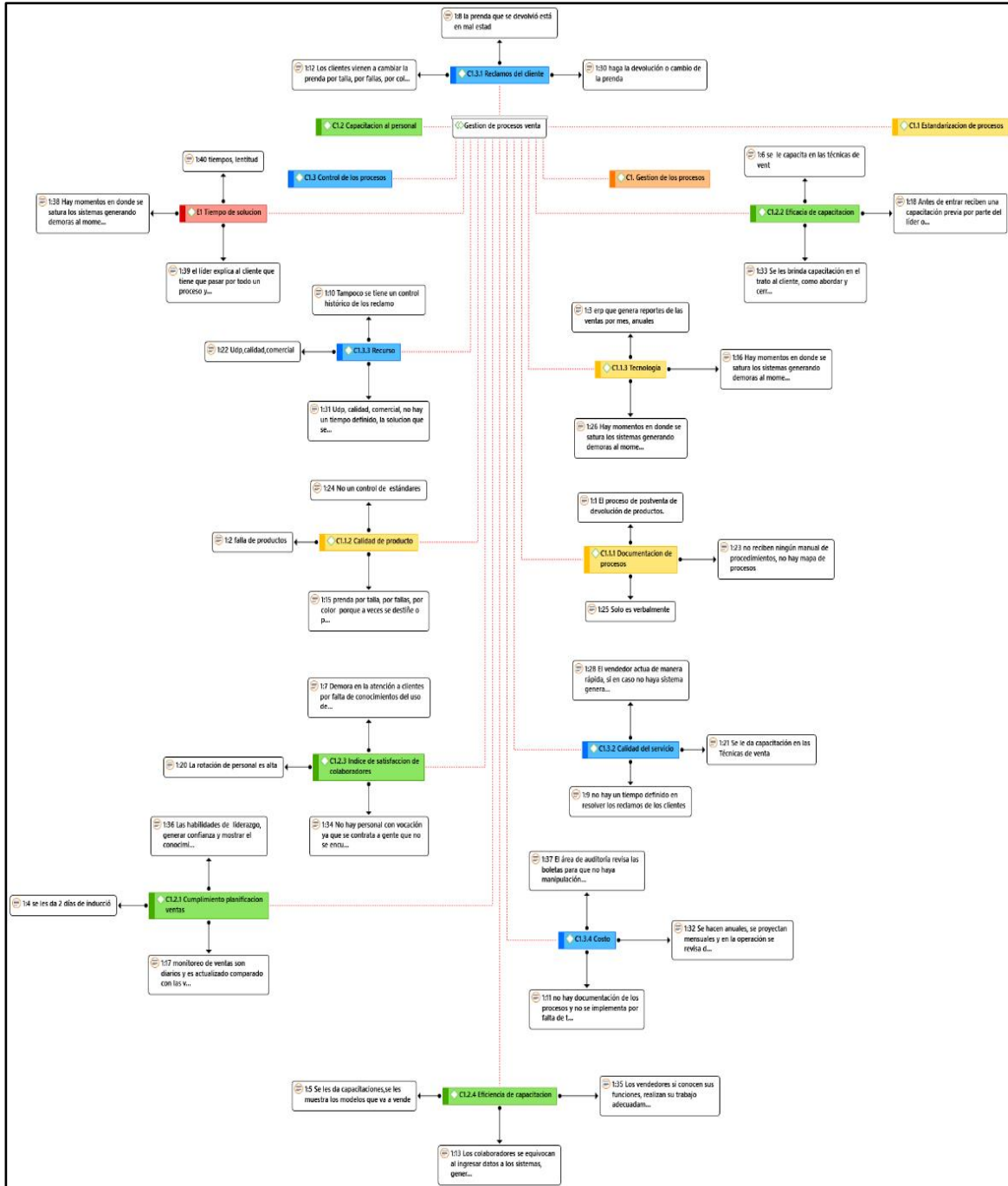


Figura 9. Red de la categoría Gestión de procesos

Fuente: Elaboración propia

3.3 Diagnóstico

Según Pareto uno de los principales problemas es que la empresa no ha dado algún tipo de documentación, como manual de procedimientos donde detalle cuales son los procesos que se realizan en las ventas, y el último problema es que no existe un control histórico de los reclamos que realizan los clientes sobre las prendas que presentan problemas de calidad.

Según el análisis cualitativo los expertos coinciden en que los problemas están en el proceso de venta:

No hay un control del producto en venta; no se documenta e informa las modificaciones que se realizan en los procesos y no hay un respaldo de la documentación, esto provoca que haya demora en la atención y solución de las incidencias en caso haya y en las áreas involucradas en los reclamos de devolución, no hay un control histórico de los reclamos y no se estandarizan los tiempos de solución.

3.4 Propuesta

3.4.1 Fundamentos de la propuesta

La propuesta se apoya bajo el fundamento de la teoría de mejora continua, se emplea para sistematizar los procesos en el área de ventas de la cadena de tiendas . La metodología usada es kaizen que es de origen japonés y su significado es; kai (cambio) y zen (mejorar), cambiar para mejorar. Según Deming Edwards (2016) es un sistema de calidad que se enfoca en la mejora continua de la segmentación de sus procesos y desarrolla la participación de todos los trabajadores que estén involucrados en el proceso, así como la flexibilidad de todos sus procesos. Se usará los tres objetivos determinados en la presente propuesta, esta teoría permitirá dar solución al problema planteado.

Es por ello que se usará la teoría de mejora continua, que permitirá identificar las actividades que se realizan en el proceso de venta y postventa, recopilar la información necesaria y el análisis respectivo.

Utilizando la filosofía y modelo de gestión organizacional BPM – Business Process Management (Gestión de Procesos de Negocio) se podrá conocer los procesos que se realizan en las ventas, para modelarlos, medirlos, monitorearlos y anticiparse a la detección de incidencias mediante uso de los indicadores. Optimizando los procesos y reduciendo el tiempo de servicio al cliente, reducir los costos y aumentar las ganancias (Hitpass, 2012)

En consecuencia, proponemos realizar una correcta segmentación de los procesos que estandarizan sus actividades, mediante el mapeo de procesos se comprenderá el funcionamiento, se implementará un manual de procedimientos, donde se podrá controlar la documentación y proteger la información. Otro punto es tener un control histórico de los reclamos que se realizan en la devolución de los productos.

3.4.2 Problemas

Según el análisis cuantitativo y cualitativo los problemas principales de la empresa son la falta de estandarización de procesos , la cadena de tiendas no cuenta con algún tipo de documentación, como manual de procedimientos donde se detalle cuáles son los procesos que se realizan en las ventas, o si se modifica algún proceso sólo se les comunica verbalmente, no hay manera de tener un respaldo ya que no existe, provocando que algunos colaboradores no se hagan responsables de los cumplimientos que deban seguir .Lo que ocasiona una serie de inconvenientes generando retrasos y pérdida de tiempo por un mal control de los procesos. Otro problema crítico es la falta de control de procesos, que no existe un control histórico de los reclamos de devoluciones que realizan los clientes sobre las prendas. Esto se realiza en la postventa donde el cliente hace un reclamo y pide un cambio de prenda, pero no se registra el motivo del cambio perdiendo información valiosa que es útil para disminuir las devoluciones, así como también la pérdida de clientes.

La falta de estandarización de sus procesos y la falta de control de procesos. Es por ello que el presente trabajo de tesis trata de realizar una propuesta que implemente el kaizen para automatizar los procesos y la participación de los trabajadores, mejorando sistemáticamente los procesos del área de ventas.

3.4.3 Elección de la alternativa de solución

En los problemas identificados en la matriz se evaluó las alternativas de cuál sería el más acto para la presente investigación, tomando en cuenta el costo, el tiempo, el impacto económico, impacto tecnológico y el impacto social. En donde se detalla las siguientes alternativas de solución.

- a) Mejora continua, Gestión de procesos de negocios (BPM)
- b) Metodología PHVA
- c) Implementación de herramientas de calidad

En la Figura 10 de la Matriz de selección de solución-priorización de la problemática se señala que de todas las alternativas propuestas se evaluó y salió como mejor alternativa de solución a la Gestión de procesos de negocios (BPM). Debido a que es la más completa que enfoca todo lo ya mencionados está enfocado en optimizar los procesos reducir el tiempo de servicio al cliente, reducir los costos y aumentar las ganancias. Para la mejora continua se planteó la implementación de mapa de procesos, para gestión por proceso de negocio se planteó el mejoramiento de los procesos. Y finalmente para solucionar el tercer problema que involucra ambos procesos, se planteó elaborar un plan de actividades que incluyan herramientas de control

3.4.4 Objetivos de la propuesta

De los resultados obtenidos en el proceso de análisis mixto y valoración en el cuadro de solución, se llega al planteamiento de los objetivos siguientes:

- a) Implementar mapa de procesos
- b) Mejoramiento de los procesos
- c) Elaborar un plan de actividades que incluyan herramientas de control

Diagnóstico	Priorización de problemas	Consolidación del problema	Alternativas de Solución	Evaluación de alternativas					1.00	Puntaje Total	Categoría solución	Problemas	Objetivos de la propuesta		
				Tiempo	Costo	Impacto económico	Impacto tecnológico	Impacto social							
				0.10	0.40	0.20	0.10	0.20							
Cuantitativo PARETO	1.-Estandarización de procesos	A.Gestión de procesos	1	S1Mejora continua	2	2	2	1	3	3.600	S2 Gestión por proceso de negocio BMP	A.-Falta de documentación de los procesos del area de ventas	1.-Implementar mapa de procesos		
	2.- Control de procesos			S2 Gestion por proceso de negocio BMP	3	4	4	1	4					B.- Falta de control historico de los reclamos de cambio y devoluciones de prendas	2.- Mejoramiento de los procesos
	3.- Control de atención a los reclamos por devoluciones		C.Falta de control y seguimientos en los procesos	3	S3 Metodologia PHVA	1	1	2	1			1	1.200		
	4.- Control historico de las devoluciones				4	S4 Implementacion de herramientas de calidad	1	1	2			1		1	
	5.-Deficiencia en la conservacion de la documentacion			S4 Implementacion de herramientas de calidad			1	1	2			1		1	
	6.-														
Cualitativo ATLAS	1.-Falta de estandarización de procesos	A.Gestión de procesos	1	S1Mejora continua	2	2	2	1	3	3.600	S2 Gestión por proceso de negocio BMP	A.-Falta de documentación de los procesos del area de ventas	1.-Implementar mapa de procesos		
	2.- Falta de control y seguimiento en los procesos			S2 Gestion por proceso de negocio BMP	3	4	4	1	4					B.- Falta de control historico de los reclamos de cambio y devoluciones de prendas	2.- Mejoramiento de los procesos
	3.- Falta control de tiempo de respuesta a los reclamos		C.Falta de control y seguimientos en los procesos	3	S3 Metodologia PHVA	1	1	2	1			1	1.200		
	4.-Falta de control historico de las devoluciones				4	S4 Implementacion de herramientas de calidad	1	1	2			1		1	
	5.-Falta de manuales de procedimientos			S4 Implementacion de herramientas de calidad			1	1	2			1		1	
	6.-														

Creado para el Taller de Tesis - Facultad de Ingeniería y Negocios Universidad Norbert Wiener (LGSM-IMCM-FANL)

Figura 10. Matriz de selección de solución-priorización de la problemática

Fuente: formato UPNW

3.4.5 Justificación de la propuesta

Con la propuesta de implementar un mapa de procesos se busca mejorar la definición de los roles, identificando las responsabilidades de los colaboradores, aportando la claridad de las actividades que se realiza en el proceso de venta. Con el objetivo de tener un fin común.

Además de documentar los procesos faltantes del area de venta a través de un manual de procedimientos que sirve de guía, a los nuevos colaborados, así como a los ya existentes. Su fin es mostrar las políticas, normas y procedimientos de la empresa para mejorar y estandarizar las actividades.

Se registra de forma física teniendo como respaldo la documentación de sus procesos y permitirá tener un mejor control de las actividades, esto ayuda a que los colaboradores conozcan los procedimientos del área, que pasos deben seguir, con qué áreas se relaciona y qué solución dar cuando se presente algunas incidencias, obteniendo la agilidad en sus procesos. Haciendo cumplir con el plan de los procedimientos establecidos en la empresa.

Posteriormente se realizará un plan de actividades que incluyan herramientas de control para mejorar, reducir los cambios y devolución de productos, en base a la elaboración de formatos de control. Se busca evitar los reprocesos e incrementar la satisfacción del cliente para fidelizarlo y no perderlo.

3.4.6 Desarrollo de la propuesta

Objetivo 1: Implementar mapa de procesos

Para la realización del objetivo 1 se plantean las actividades que serán apoyados por el mapeo de procesos. A continuación, se detalla el plan de actividades que es supervisada por el Analista de procesos y que tendrá como finalidad, establecer los pasos que ayuden a lograr el cumplimiento de los objetivos.

Plan de actividades

Las actividades descritas en el plan están formuladas en base a lo que se realizara para lograr un adecuado control.

Nro.	Actividad	Inicio	Días	Fin	Logro parcial	Responsable/s
1	Realizar la propuesta de creación del area de procesos a gerencia (horas)	01/01/2020	1	02/01/2020	Hacer conocer a la gerencia la necesidad de cubrir el area de procesos, ya que no cuenta con el area actualmente	Area comercial
2	Aprobación para crear el area de procesos	03/01/2020	5	08/01/2020	Aprobación de aprovisionar el area de procesos	Area logística
3	Implementación del area de procesos	09/01/2020	15	24/01/2020	Disponer del area de proceso	Area logística
4	Contratación de personal	25/01/2020	3	28/01/2020	Recursos humanos realiza la búsqueda y selección de personal	RRHH
5	Análisis de los procesos	29/01/2020	10	08/02/2020	Se realiza las reuniones respectivas con los expertos	Analista de proceso
6	Elaboración del mapa de procesos del area de venta	09/02/2020	10	19/02/2020	Se realiza el mapa de procesos	Analista de proceso
7	Elaboración del proceso de venta actual	20/02/2020	10	01/03/2020	elaboración de proceso de venta actual	Analista de proceso
8	Elaboración del Manual de procedimientos	02/03/2020	20	22/03/2020	Implementar el manual de procedimientos	Analista de proceso

Cuadro 1. Plan de actividades – Objetivo 1

Fuente: formato UPNW

Desarrollo de la solución

1. Realizar la propuesta de creación del area de procesos a gerencia (horas)

El Gerente comercial solicita y hace conocer a gerencia la necesidad de cubrir el area de procesos, ya que no se cuenta con la estandarización de procesos y no se está realizando un control de calidad de los productos, generando que haya devoluciones por falla de producto.

2. Aprobación para crear el area de procesos

Gerencia analiza y aprueba que se habilite un area de procesos, y que se le dé la prioridad necesaria para su implementación.

3. Implementación del area de procesos

Logística se encargará de aprovisionará los materiales necesarios para el area de procesos, invirtiendo en la compra de escritorio, laptop, gastos administrativos, al mismo tiempo el gerente comercial llama a sistemas para que se le asigne la cuenta corporativa de analistaprosesos@.com, asistentedocumentario@.com, así como los anexos respectivos para cualquier comunicación.

4. Contratación de personal

Recursos humanos realiza la búsqueda y selección del personal que son el analista de procesos y el asistente documentario en el cual seleccionara a los que cuenta con la experiencia solicitada.

5. Análisis de los procesos

Se establece el equipo de trabajo y se realiza las reuniones respectivas con los expertos que son: el líder de tienda que conoce el proceso de venta, el analista comercial. Se realiza las reuniones para realizar las retroalimentaciones. Esto se llevará 2 veces a la semana, durante 1 mes, con el fin de no interferir con las labores que se realizan en la empresa durante la semana. Cada reunión durara 2 horas como máximo.

En la figura 11 se muestra el formato de la matriz de integración de proceso, que ayuda a seleccionar los procesos de mayor puntuación.

MATRIZ DE INTERACCIONES DE UN PROCESO				
Del proceso	Recibe (producto)	PROCESO	Entrega (producto)	Al proceso

Figura 11. Matriz de interacciones de un proceso

Fuente: José Antonio Pérez

Las evidencias Matriz de interacciones de proceso está en anexo de objetivo 1

Tareas	Identificar
Matriz de interacción de procesos	
Establece el equipo de trabajo	-Lider de tienda, Analista comercial, Analista de procesos, Asistente documentario
Se elabora una lista de procesos y Se clasifica por <ul style="list-style-type: none"> • Procesos Estratégico • Procesos Claves • Procesos Apoyo • Procesos de Evaluación 	-Gestión Gerencial, Gestión de Calidad, Gestión Comercial -Ventas, Postventa, Gestion de Reclamos -Gestión de procesos, Gestión de almacenamiento, Gestión de RRHH, Gestión de sistemas de la información -Evaluación y mejoramiento

Cuadro 2. Identificación de los procesos

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 2 se estableció el equipo de trabajo y se identificó a los encargados, así como también se elaboró la lista de procesos, clasificando por procesos estratégicos, claves, apoyo y de evaluación.

Se realiza la interacción de los procesos que hay en la organización, agregando lo propuesto de gestión de procesos y gestión de reclamos, se califica con 5 si es alta, 3 media, 1 débil con la cual nos indica las iteraciones fuertes y débiles entre los procesos, dejando en blanco las relaciones consigo mismo. Se enfatiza solo los procesos principales que interactúan en el proceso de venta, siendo más claros e identificables de las entradas y salidas de cada actividad.

6. Elaboración del mapa de procesos del area de venta

Tareas	Identificar
Diseñar visualmente	Cuales son la entrada y salida

Cuadro 3. Identificación de tareas

Fuente: formato propio

Se diseña visualmente, donde se plasma identificando cual será la entrada y salida, procesos estratégicos, proceso claves y proceso de Apoyo, Con el fin de identificar como está estructurada la empresa.

Se detalla el mapa de procesos actual de la empresa, pero llega hacer confuso por eso se vuelve a elaborar el mapa de procesos con las mejoras.

Las evidencias del mapa de proceso actual están en anexo de objetivo 1

En el Mapa de Procesos mejorado, se integró en el proceso estratégico, la gestión de calidad que influirá directamente en las ventas. Otra mejora fue integrar en el proceso clave la gestión de reclamos que resolverá los reclamos de los clientes y la empresa para resolver alguna incidencia que se presente. Así mismo, se hizo una tercera modificación que agrego el proceso de evaluación integrando la evaluación y mejoramiento.

Las evidencias están en anexo de objetivo 1 donde Se realiza el diagrama de flujo de cambio y devolución por falla de producto porque es el problema principal que se debe mejorar ya que toma mucho tiempo en resolver el problema.

Figura 12. Mapa procesos de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

7. Elaboración del proceso de venta actual

Clasifica y delimita los procesos

Aquí se analiza a los responsables que interactúan en el proceso directamente, en el cual se tomara nota del paso que realizan, así como las inquietudes. Este aporte ayudara a que el colaborador se sienta más identificado con su trabajo y aceptara de la mejor manera la futura mejora que se realice.

Proceso de venta (El vendedor, el cajero, el analista.)

Proceso de Cambio de producto (El vendedor, el líder, el cajero, Erp, Asistente de sistemas)

Proceso de cambio y devolución por falla de producto (Líder, Supervisor, Asistente de calidad, Gerente comercial, Asistente de sistemas, Erp, asistente de almacén)

Se utiliza un software gratuito para la elaboración de proceso de venta actual (bizagi).

Elaboracion del Diagrama de Flujo Ventas

Elaboracion del Cambio de producto

Elaboracion de Cambio y Devolución por falla de producto

Elaboracion de Cambio y Devolucion por falla de producto

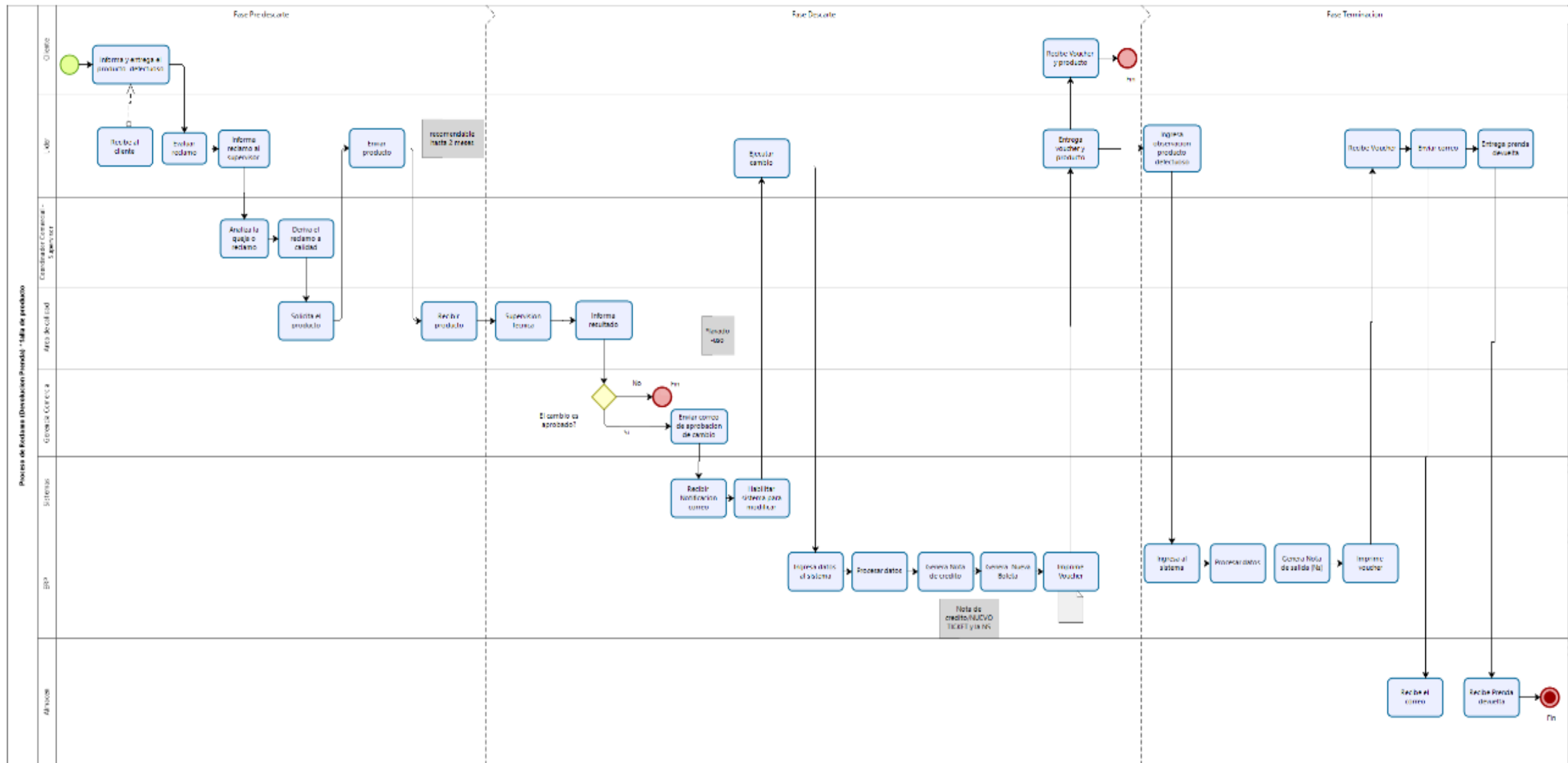


Figura 13. Diagrama de proceso Actual de cambio y devolución por falla de producto

Fuente: Elaboración propia

En la figura 13 el diagrama actual cuenta con 8 actores que están interrelacionados con el proceso de cambio y devolución por falla de producto en el cual se evidencia que el proceso toma más tiempo de lo debido en resolver el proceso. No cuenta con un límite de días.

8. Elaboración del Manual de procedimientos

Tareas	Identificar
Formato de proceso	Se realiza el manual de procedimientos

Cuadro 4. Identificación de tareas

Fuente: Elaboración propia

Elaboración del manual de procedimientos donde se formaliza la documentación y la estandarización de los procesos con el fin de tener un control

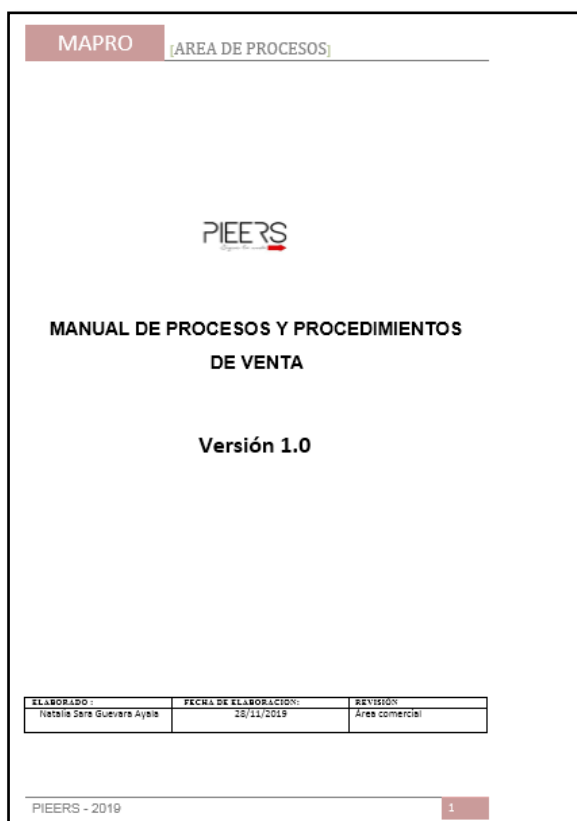


Figura 14. Manual de procedimientos.

Fuente: Elaboración propia

Las evidencias están en anexo de objetivo 1

Tabla 7.
Presupuesto de inversión del objetivo 1

Nro.	Logro parcial	Ingresos	Egresos	Utilidad/Pérdida
1	Hacer conocer a la gerencia la necesidad de cubrir el area de procesos, ya que no cuenta con el area actualmente	0.00	312.5	-312.50
2	Aprobación de aprovisionar el area de procesos	0.00	0	0.00
3	Disponer del area de proceso	0.00	6283.00	-6283.00
4	Recursos humanos realiza la búsqueda y selección de personal	0.00	150	-150.00
5	Se realiza las reuniones respectivas con los expertos	0.00	2125	-2125.00
6	Se realiza el mapa de procesos (Estratégicos, claves y de Apoyo)	0.00	300	-300.00
7	Se utiliza uso software gratuito para la elaboración de proceso de venta actual	0.00	1500	-1500.00
8	Elaboracion del manual de procedimientos	0.00	3150	-3150.00
		S/ - S/	13,820.50	-S/ 13,820.50

Fuente: formato UPNW

Diagrama de Gantt



Figura 15. Diagrama de Gantt de las actividades del objetivo 1

Fuente: formato UPNW

En la figura 15 se representa los días que se realizara la actividad y el fin de la ejecución

Indicadores

Los indicadores para el análisis del objetivo 1 son:

Tabla 8

Ventas

AÑO	Total de ventas S/.
2017	7,154,796.22
2018	7,227,066.89

Fuente: formato propio

$$\text{Incremento de las ventas} = \frac{\text{Ventas año actual} - \text{ventas año anterior}}{\text{Total de ventas año anterior}} * 100$$

$$\text{Incremento de las ventas} = \frac{7,227,066.89 - 7,154,796.22}{7,154,796.22} * 100 = 1.01\%$$

En el indicador 1 en el año 2017 las ventas fueron de S/. 7,154,796.22 y en el 2018 fueron de S/. 7,227,066.89 dando como resultado que el incremento de las ventas fueron del 1%. Esto muestra que el incremento no es significativo, pero se espera obtener con las mejoras propuestas, un incremento del 16 % en las ventas.

Tabla 9

Cambios y devoluciones de productos

AÑO	Cantidad de ventas	Cambios y devoluciones	Productos no conformes	Productos no conformes Esperados
2017	3260	700	21%	5%
2018	3305	623	19%	5%

Fuente: formato propio

$$\text{productos no conformes} = \frac{\text{cantidad de productos no conformes}(2017)}{\text{cantidad de ventas (2017)}} * 100\%$$

$$\text{productos no conformes 2017} = (700/3260) * 100\% = 21\%$$

$$\text{productos no conformes 2018} = (623/3305) * 100\% = 19\%$$

Los productos no conformes son aquellos que no cumplen con las expectativas del cliente y para el indicador 2 en el año 2018, los productos no conformes fueron de 623 y las

ventas fueron de 3305 del cual sale como resultados que el 19% no está conforme con los productos que compro ya que hay una considerable inconformidad. Se proyectó la reducción de hasta un 5% ya que afectó a la empresa, generándole pérdidas y devoluciones de productos que fueron rematados o simplemente guardados en el almacén porque ya no se podían recuperar. Fue necesario proponer la capacitación a los empleados en control de calidad, así como estandarizar los procesos, mejorar la tecnología y finalmente realizar la inspección durante el proceso de elaboración del producto para detectar posibles fallas antes de tener el producto terminado.

Tabla 10
Meta de ventas

AÑO	Ventas	Meta de ventas	Cumplimiento Metas	Cumplimiento Metas Esperado
2016				
2017	S/. 7,154,796.22	S/. 7,760,275.84		
2018	S/. 7,227,066.89	S/. 7,870,275.84	7%	100%

Fuente: formato propio

$$\text{Cumplimiento de las metas} = \frac{\text{meta de ventas}(2017) - \text{ventas real}(2018)}{\text{meta de ventas}(2017)} * 100$$

$$\text{Cumplimiento de las metas} = \frac{S/. 7,760,275.84 - S/. 7,227,066.89}{S/. 7,760,275.84} * 100 = 7\%$$

En el indicador 3 las metas de ventas del año 2017 fueron de S/. 7,760,275.84 y del año 2018 fueron de S/. 7,227,066.89 obteniendo como resultado un 7% del cumplimiento de las metas de venta. Se proyectó con las mejoras realizadas en temas de capacitación, mejoramiento de los procesos de venta y control de la calidad, cumplir en un 100%.

Objetivo 2: Mejoramiento de los procesos

Para la realización del objetivo se plantea el mejoramiento de los procesos apoyado por la gestión de procesos de negocio (BPM). A continuación, se detalla el plan de actividades que serán supervisadas por el Analista de procesos con la finalidad de que los pasos establecidos logren culminar para lograr el cierre del objetivo.

Plan de actividades

Nro.	Actividad	Inicio	Día	Fin	Logro parcial	Responsable
1	Realizar propuesta de creación del area de reclamos a gerencia	01/01/2020	2	03/01/2020	Hacer conocer a la gerencia la necesidad de cubrir esa area	Area comercial
2	Aprobación para crear el area de reclamos	04/01/2020	4	08/01/2020	aprobación de cubrir el area de reclamos	Gerencia
3	Implementación del area de reclamos	09/01/2020	2	11/01/2020	Disponer de area de reclamos	Area logística
4	Contratación de personal	12/01/2020	3	15/01/2020	contratar a personal calificado	RRHH
5	Análisis de los reclamos	16/01/2020	3	19/01/2020	Dar a conocer los diversos motivos de cambios y devoluciones del producto	Analista de calidad
6	Capacitación en los procesos de verificación de producto al personal	20/01/2020	3	23/01/2020	Realizar las capacitaciones	Analista de calidad
7	Aplicación de mejora	24/01/2020	3	27/01/2020	Implementar aplicación de mejora	Analista de procesos
8	Elaboración de formato devolución	28/01/2020	3	31/01/2020	Implementar reportes	Analista de sistemas

Cuadro 5. Plan de actividades – Objetivo 2

Fuente: formato UPNW

Desarrollo de la solución

1. Realizar la propuesta de creación del area de reclamos a gerencia

El Gerente comercial que se encarga de dirigir a todas las tiendas, propone a gerencia la necesidad de cubrir el area de reclamos, ya que no se cuenta con un area que este enfocada

en resolver los reclamos y que cuente con la autoridad de realizar el cambio o rechazar si en caso no se haya cumplido con los requisitos solicitados. Esto evitara que se demore demasiado en la solución de un reclamo en caso exista.

2. Aprobación para crear el area de reclamos

Gerencia analiza si es necesario la propuesta de creación del area, en caso se dé el visto bueno y se aprueba. Se les asigna una cantidad de días a los responsables para que se le dé la prioridad necesaria.

3. Implementación del area de reclamos

Logística se encargará de aprovisionará los materiales necesarios para el area de procesos, invirtiendo en la compra de escritorio, impresoras, laptop, cuadernos, gastos administrativos, al mismo tiempo el gerente comercial llama a sistemas para que se le asigne la cuenta corporativa de jefeservicioalcliente@.com, servicioalcliente@.com, así como los anexos respectivos para cualquier comunicación.

4. Contratación de personal

Recursos humanos realiza la búsqueda y selección del personal, en este caso es contratar a un jefe de servicio al cliente y un asistente del servicio al cliente, en el cual se seleccionará a los que cuentan con la experiencia solicitada.

5. Análisis de los reclamos

Verificación de los reclamos de un periodo anterior, para hacer comparación y ver que productos tiene un mal control de la calidad, se elabora un formato que contenga los detalles como motivo de la falla o por qué se realizó el cambio de talla, color, diseño con el fin de obtener un control histórico de los cambios y devoluciones de los productos que se vende en las tiendas para reducir las devoluciones por falla de producto.

Las evidencias están en anexo de objetivo 2

6. Capacitación en los procesos de verificación de producto al personal

Se establecerá los siguientes cronogramas y los temas de capacitación:

Objetivo de la capacitación			
Analizar los reclamos existentes y realizar mejoras en los procesos de ventas y postventa.			
TEMA	CAPACITADOR	CONTENIDO	HERRAMIENTAS
Proceso de venta	Analista comercial	Analizar el proceso de venta Realizar propuesta de mejora	manual de procedimientos
Proceso de cambio de producto	Analista comercial y Analista de procesos	Analizar los pasos que se realiza en el proceso de cambio de producto. Conocer los actores que están involucrados. Verificar la calidad de los productos que son cambiados Detallar los motivos más frecuentes que realizan los clientes y el tiempo de atención Realizar propuesta de mejora.	manual de procedimientos
Proceso de cambio y devolución por falla de producto	Analista comercial y Analista de procesos	Analizar los pasos que se realiza en el proceso de cambio y devolución por falla de producto. Conocer los actores que están involucrados. Verificar la calidad de los productos que son cambiados Detallar los motivos más frecuentes que realizan los clientes y el tiempo de atención Realizar propuesta de mejora.	manual de procedimientos
Capacitación en temas de Uso del ERP	Asistente de sistemas	Actualización en mejoras que se realizó en el Erp de la empresa, y la sincronización de Promociones habilitadas e Ingreso de Motivo de las devoluciones, en caso de demora del sistema o fallas de internet que hacer.	
Control de calidad	Calidad	Capacitación en mejoras de calidad que se debe tener en cuenta al momento de la verificación del producto	
Establecer acciones correctivas, preventivas y de mejora Continua		Mejora continua en los procesos	

Cuadro 6. Temas de capacitación

Fuente: formato propio

7. Aplicación de mejora de cambio y devolución de productos

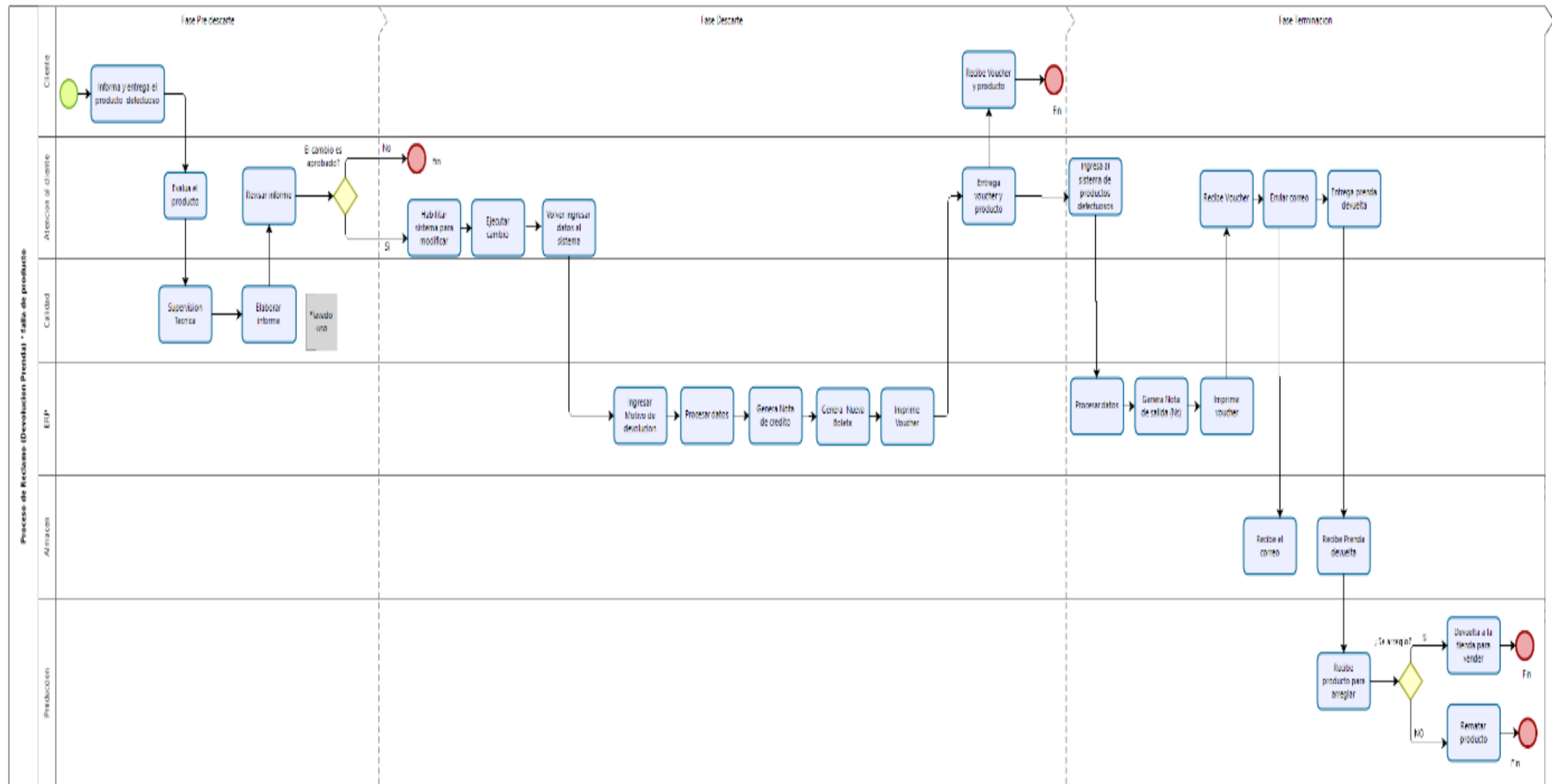


Figura 16. Diagrama de proceso Propuesto de cambio y devolución por falla de producto

Fuente: Elaboración propia

En la figura 16 los diagramas propuestos se identifican a las 6 áreas que componen el proceso de cambio y devolución por falla del producto en lo que se acorto el proceso de solución al reclamo con el objetivo de reducir el tiempo de respuesta, creando el área de reclamos que se encargara específicamente de atender todas las incidencias que se presentan, así como también tendrán autonomía en aprobar o rechazar algún reclamo que vean que no cumple con los requisitos.

El módulo del sistema ERP que actualmente se usa en las ventas no tiene habilitado la opción de guardar el motivo de la devolución evitando que se tenga un control histórico de las devoluciones.



Figura 17. Sistema ERP ventas
Fuente: formato propio

Se propone habilitar dentro del módulo en el sistema la opción de guardar los motivos por los cuales se devuelve o cambia las prendas. Esta mejora ayudara a estandarizar los motivos de las devoluciones.

8. Elaboración de formato devolución

Se elabora el formato de devolución donde se tendrá un reporte de cada movimiento que se realice por cada año, por local, por cliente, por producto, así como también conocer el importe que disminuyo o aumento.

REPORTE
MOVIMIENTOS DEVOLUCION - 2019

EMPRESA:
COOPERACION WAMA S.A.C
RUC: 1037434964

GI 0001 -0000000001
Fecha: 28/11/2019
TC: 3.35

TIP **Devolución de producto**
OPERACIÓN
MOTIVO Guía de ingreso
INTERNO
LOCAL

CLIENTE
DIRECCION
DOC
REFERENCIA
MOTIVO DEV

ITEM	CODIGO	PRODUCTO	U/M	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTE
						SUB-TOTAL S.
						I.G.V % (18%)
						S.
						TOTAL S.

EMISOR
NOMBRE:
DNI:

RECEPTOR
NOMBRE:
DNI:

OBSERVACION:
EXPLICAR EL MOTIVO DE LA DEVOLUCION....

Figura 18. Formato de devolución
Fuente: formato propio

Tabla 11.
Presupuesto de inversión del objetivo 2

Nro	Logro parcial	Ingreso s	Egresos	Utilidad/Pérdida
1	Hacer conocer a la gerencia la necesidad de cubrir esa area	0.00	312.5	-312.50
2	aprobación de cubrir el area de reclamos	0.00	0	0.00
3	Disponer de area de reclamos	0.00	6283	-6283.00
4	contratar a personal calificado	0.00	150	-150.00
5	Dar a conocer los diversos motivos de cambios y devoluciones del producto	0.00	1850	-1850.00
6	Realizar las capacitaciones	0.00	300	-300.00
7	Aplicación de mejora	0.00	1500	-1500.00
8	Implementar reportes	0.00	1500	-1500.00
		S/ -	S/ 11,895.50	-S/ 11,895.50

Fuente: formato UPNW

Diagrama de Gantt

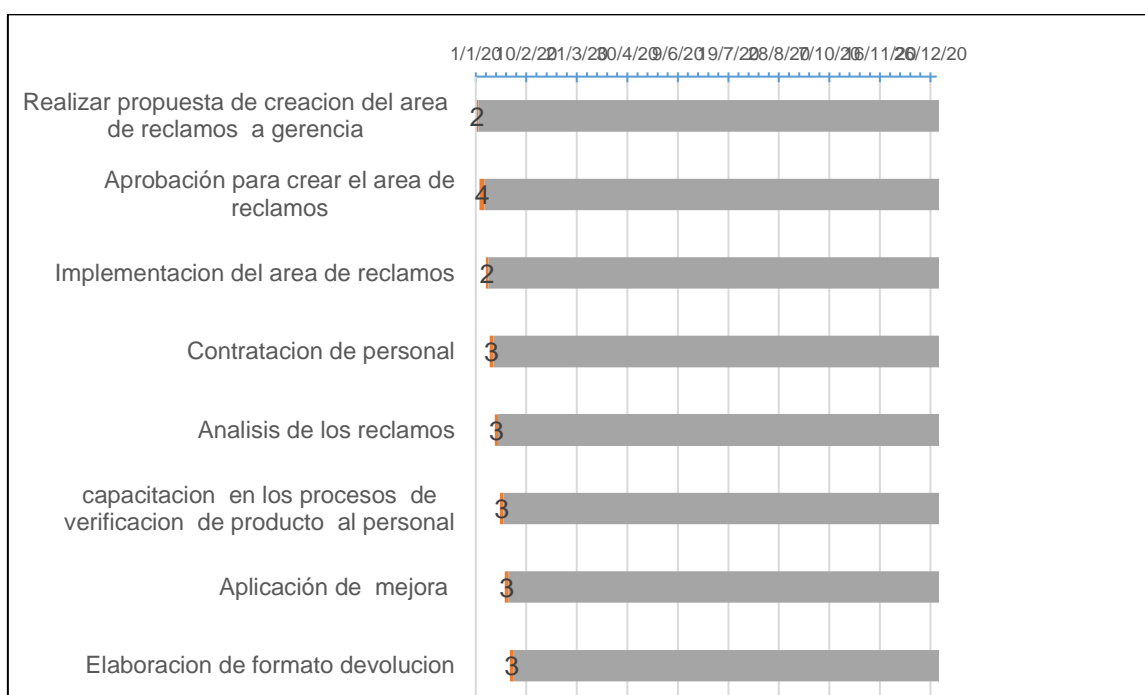


Figura 19. Diagrama de Gantt de las actividades del objetivo 2

Fuente: formato UPNW

En la figura 19 se representa los días que se realizara la actividad y el fin de la ejecución

Indicadores

Los indicadores para el análisis del objetivo 2 son:

Año	Cantidad ventas	Cantidad devolución	% devoluciones	% devoluciones esperado
2018	3305	187	6	0

Cuadro 7. Comparativo de devoluciones

Fuente: formato propio

$$\% \text{ devoluciones} = \frac{\text{cantidad de devoluciones}}{\text{cantidad de ventas}} * 100$$

$$\% \text{ devoluciones} = \frac{187}{3305} * 100 = 6\%$$

En el indicador 1 en el año 2018 las devoluciones que se realizó fueron de 187 productos por motivo de falla de prenda y la cantidad de venta es de 3305 aplicando el

cálculo de porcentaje de devolución da como resultado que el 6% de las devoluciones son por productos que no han tenido un control en la calidad. Se proyecta reducir en 0% de devoluciones. Para llegar a ese porcentaje se implementó los controles de calidad para evitar que salga algún producto con defecto a las tiendas que ocasione la insatisfacción del cliente y la reducción de las ventas.

Año	Cantidad de ventas	Cantidad de cambios	% cambios de producto	% cambios de producto esperado
2018	3305	436	13	5

Cuadro 8. Comparativo de cambio de producto

Fuente: formato propio

$$\% \text{ cambios de producto} = \frac{\text{cantidad de cambios}}{\text{cantidad de ventas}} * 100$$

$$\% \text{ cambios de producto} = \frac{436}{3305} * 100 = 13\%$$

En el indicador 2 los cambios de productos realizados son 436 productos ya sea por talla, cambio de color, o diseño y la cantidad de ventas son de 3305, el porcentaje de cambio de producto es 13%. Se proyecta la reducción hasta en un 5% implementando los controles de calidad.

Año	Cantidad de ventas	Cantidad de reclamos recibidos	% reclamos recibidos	% reclamos recibidos esperado
2018	3305	623	19	5

Cuadro 9. Comparativo de reclamos recibidos

Fuente: formato propio

$$\% \text{reclamos recibidos} = \frac{\text{cantidad reclamos recibidos}}{\text{cantidad de ventas}} * 100\%$$

$$\% \text{reclamos recibidos} = \frac{623}{3305} * 100\% = 19\%$$

En el indicador 3 los reclamos recibidos fueron 623 y la cantidad de ventas fueron 1450, los reclamos recibidos son 19%. Se proyecta la reducción hasta en un 5%.

Objetivo 3: Elaborar un plan de actividades que incluyan herramientas de control

Para la realización del objetivo se plantea elaborar un plan de actividades que incluyan herramientas de control.

A continuación, se detalla el plan de actividades que serán supervisadas por el Analista de procesos, donde se detallara los días que serán asignados a los responsables y el seguimiento, para tener un control y supervisión continua.

Plan de actividades

Nro.	Actividad	Inicio	Días	Fin	Logro parcial	Responsable/s
1	Realizar propuesta de capacitación a los vendedores en los procesos documentados a gerencia	01/01/2020	3	04/01/2020	Hacer conocer a la gerencia la necesidad capacitar a los vendedores	Analista de proceso
2	Aprobación de la propuesta	05/01/2020	2	07/01/2020	Aprobar la propuesta	Gerencia
3	elaboración del diagrama Ishikawa	08/01/2020	1	09/01/2020	Identificar que causan los problemas	Analista de proceso
4	elaboración del diagrama de Pareto	10/01/2020	1	11/01/2020	Identificar qué actividad causa el problema	Analista de proceso
5	Elaboración de diagrama de análisis de procesos actual (DAP)	12/01/2020	2	14/01/2020	Elaborar proceso actual	Analista de proceso
6	Elaboración de diagrama de análisis de procesos propuesto	15/01/2020	2	17/01/2020	Mejorar el tiempo del proceso	Analista de proceso
7	Análisis comparativo del DAP actual y propuesto	18/01/2020	1	19/01/2020	Definir tiempo de solución de cambio y devolución de producto	Analista de proceso
8	Implementación de los procedimientos de mejora	20/01/2020	15	04/02/2020	Mejorar los procedimientos actuales	Analista de proceso
9	Capacitación de personal	05/02/2020	1	06/02/2020	Enseñar a los colaboradores como optimizar el proceso de cambio de producto, obteniendo la reducción de tiempos	Analista de proceso
10	Seguimiento de las actividades	07/02/2020	15	22/02/2020	Verificar cada seguimiento que se realiza al implementar las mejoras	Analista de proceso

Cuadro 10. Plan de actividades – Objetivo 3

Fuente: formato UPNW

Desarrollo de la solución

1. Realizar propuesta de capacitación a los vendedores en los procesos documentados a gerencia

El Gerente comercial solicita y hace conocer a gerencia la necesidad de cubrir el area de reclamos, ya que no se cuenta con un area que este enfocada en resolver los reclamos y que cuente con la autoridad de realizar el cambio o rechazar si en caso no se haya cumplido con los requisitos solicitados.

2. Aprobación de la propuesta

Gerencia analiza y se aprueba para que se haga las capacitaciones a las respectivas tiendas.

3. Elaboracion del diagrama Ishikawa

Identificar que causan los problemas

Las evidencias están en anexo de objetivo 3

4. Elaboracion del diagrama de Pareto

Identificar qué actividad causa el problema

5. Elaboración de diagrama de análisis de procesos actual (DAP)

Elaborar proceso actual del cambio y devolución de producto

El Diagrama actual de análisis del proceso (DAP) mostrado en la figura se puede analizar que el proceso de cambio y devolución de producto existen 9 actividades, pero hay procesos que son innecesarios ya que causan retrasos y demoras ocasionando que demoren días para dar soluciones.

PIEERS		DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESOS					Código	001			Página 1
		Proceso : Cambio y devolucion de producto					Elaborado	Natalia S. Guevara Ayala			
							Fecha	28 de Noviembre del 2019			
SIMBOLO	DESCRIPCION	TOTAL DE ACTIVIDADES					Tiempo				
	INICIO/FIN	2									
	OPERACIÓN	3					96 horas	10 minutos			
	REVISION	3					72 horas	15 minutos			
	TRASLADO	2					20 minutos				
	ESPERA	0					0 minutos				
	ALMACENAJE	1					72 horas	0 minutos			
PASOS	DESCRIPCION	Inicio/Fin	Operación	Revisión	Traslado	Espera	Almacenaje	Tiempo			Encargado
								Días	Horas	Minutos	
	INICIO DEL PROCESO										
1	Informar y entrega el producto defectuoso (28/11/2019)							0		15	Cliente
2	Evaluar el reclamo							0		5	Lider
3	Analiza la queja o reclamo							0		10	Coordinador comercial
4	Supervision tecnica							3	72	0	Personal de calidad
5	Enviar correo de aprobacion de reclamo							0	0	10	Gerente comercial
6	Ejecutar cambio							2	48	0	Lider
7	Recibe voucher y producto							0	0	5	Cliente
8	Ingresar observacion de producto defectuoso							2	48	0	Lider
9	Recepcion de producto defectuoso							3	72	0	Personal de Almacen
	FIN DEL PROCESO							0	0	0	
		2	3	3	2	0	1	10	240	45	

Figura 20. Diagrama actual de análisis del proceso de cambio y devolución de producto.

Fuente: Elaboración propia

6. Elaboración de diagrama de análisis de procesos propuesto

Mejorar el tiempo del proceso

Se propone modificar los siguientes procesos para reducir el tiempo de atención.

Del DAP anterior se puede identificar que, en el proceso de cambio y devolución del producto, se agregó el área de atención de reclamos en el cual el personal de atención al cliente es el que realizará todo el proceso de análisis y verificación, así como la aprobación

del cambio y ejecución en el sistema, el cual deberá ingresar el motivo de cambio y devolución para tener un control histórico de los reclamos. Con el objetivo de optimizar el proceso.

SIMBOLO	DESCRIPCION	TOTAL DE ACTIVIDADES					Tiempo			
		Inicio/Fin	Operación	Revisión	Traslado	Espera	Almacenaje	Días	Horas	Minutos
	INICIO/FIN	2								
	OPERACIÓN	2					10 minutos			
	REVISION	2					35 minutos			
	TRASLADO	1					15 minutos			
	ESPERA	0					0 minutos			
	ALMACENAJE	1					24 horas 0 minutos			
DESCRIPCION	Inicio/Fin	Operación	Revisión	Traslado	Espera	Almacenaje	Tiempo			Encargado
INICIO DEL PROCESO							Días	Horas	Minutos	
Informar y entrega el producto defectuoso (28/11/2019)							0		15	Cliente
Evaluar el producto							0		5	Atencion al cliente
Supervision tecnica							0		30	Personal de calidad
Ejecutar cambio al sistema									5	
Entrega el producto cambiado							0	0	5	Cliente
Recepcion de producto defectuoso							1	24	0	Personal de Almacen
FIN DEL PROCESO							0	0	0	
	2	2	2	1	0	1	1	24	60	

Figura 26. Diagrama propuesto de análisis del proceso de cambio y devolución de producto

Fuente: Elaboración propia







7. Análisis comparativo del DAP actual y propuesto

Definir tiempo de solución de cambio y devolución de producto

De la tabla 12 se analizó que el proceso de cambio y devolución por falla de producto optimizo el tiempo con el proceso propuesto en un 89.60%.

Tabla 12.

Comparación de los resultados (tiempo) del proceso de cambio y devolución del producto

SIMBOLO	DESCRIPCION	Total de actividad	Actual		Total de actividad	Propuesto	
			Horas	Minutos		Horas	Minutos
	INICIO/FIN	2			2		
	OPERACIÓN	3	96	10	2		10
	REVISION	3	72	15	2		35
	TRASLADO	2		20	1		15
	ESPERA	0		0	0		0
	ALMACENAJE	1	72	0	1	24	0
Total			240	45		24	60

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Optimización del Tiempo (Horas)} = \frac{\text{tiempo total propuesto} - \text{Tiempo total actual}}{\text{tiempo total actual}} * 100$$

$$\text{Optimización del Tiempo (Horas)} = \frac{25 - 240.45}{240.45} * 100\% = -89.60\%$$

8. Implementación de los procedimientos de mejora

Mejorar los procedimientos actuales

9. Capacitación de personal

El analista comercial asignara la responsabilidad a los líderes de tiendas para que ellos digan cuales de sus colaboradores serán capacitados, donde comunicaran las fechas en la que se llevara a cabo la capacitación.

El responsable de la capacitación será el analista de procesos y el analista comercial y lo realizaran 2 veces al mes en donde detallará las mejoras de la propuesta que se implementará, a continuación, se detalla los temas a tratar.

Objetivo de la capacitación:	Capacitar a colaboradores de tiendas para estandarizar los procesos		
TEMA	CAPACITADOR	CONTENIDO	HERRAMIENTAS
Proceso de venta	Analista comercial	Realizar capacitaciones con las de mejoras realizadas	manual de procedimientos
Proceso de cambio de producto	Analista comercial y Analista de procesos	Capacitar a los colaboradores con las nuevas mejoras realizadas en el proceso de Cambio de producto y también de cambio y devolución por falla de producto. Aplicar las mejoras con la reducción de tiempos	manual de procedimientos
Proceso de cambio y devolución por falla de producto	Analista comercial y Analista de procesos		manual de procedimientos
Capacitación en temas de Uso del ERP	Asistente de sistemas	Actualización en mejoras que se realizó en el Erp de la empresa	
Establecer acciones correctivas, preventivas y de mejora Continua		Mejora continua en los procesos	

Cuadro 11. Temas de capacitación

Fuente: formato propio

10. Seguimiento de las actividades

Se proyecta que en el 2027 se realice en un 100 % de las capacitaciones, con el objetivo de seguir la mejora continua.

Tabla 13
Presupuesto de inversión del objetivo 3

Nro.	Logro parcial	Ingresos	Egresos	Utilidad/Pérdida
1	Hacer conocer a la gerencia la necesidad capacitar a los vendedores	0.00	312.5	-312.50
2	Aprobar la propuesta	0.00	0	0.00
3	Identificar que causan los problemas	0.00	1500	-1500.00
4	Identificar qué actividad causa el problema	0.00	1500	-1500.00
5	Elaborar proceso actual	0.00	1500	-1500.00
6	Mejorar el tiempo del proceso	0.00	300	-300.00
7	Definir tiempo de solución de cambio y devolución de producto	0.00	1500	-1500.00
8	Mejorar los procedimientos actuales	0.00	1500	-1500.00
9	Enseñar a los colaboradores como optimizar el proceso de cambio de producto, obteniendo la reducción de tiempos	0.00	2165	-2165.00
10	Verificar cada seguimiento que se realiza al implementar las mejoras	0.00	1650	-1650.00
		S/ -	S/ 11,927.50	-S/ 11,927.50

Fuente: formato UPNW

Diagrama de Gantt

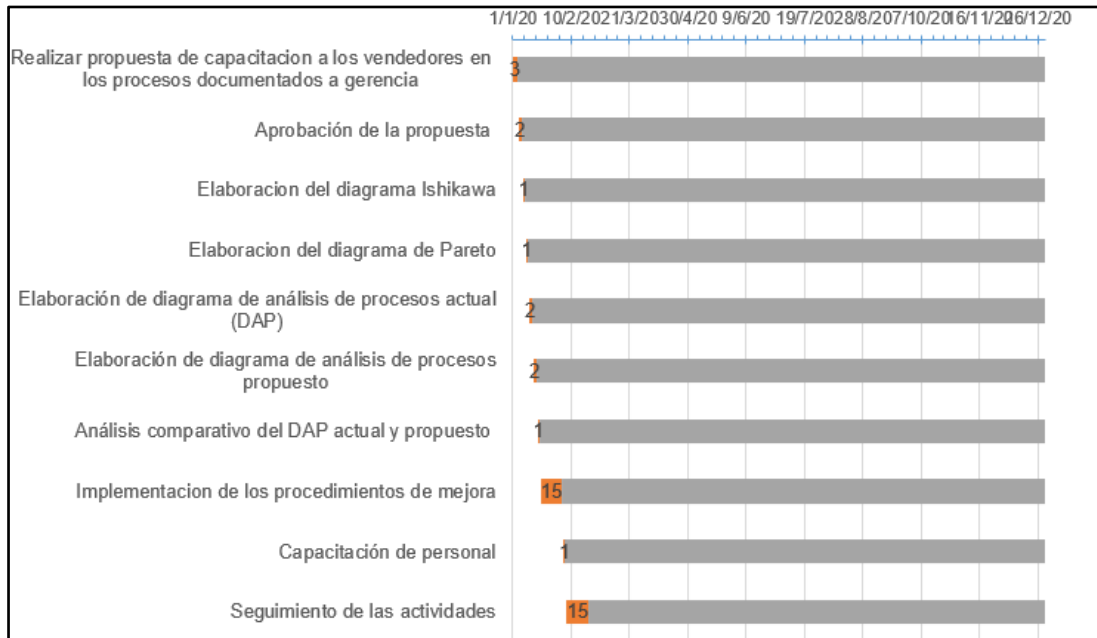


Figura 27. Diagrama de Gantt de las actividades del objetivo 3

Fuente: formato UPNW

Indicadores

Los indicadores para el análisis del objetivo 3 son:

Año	Total de empleados	Empleados capacitados	% Capacitación	% Capacitación esperado
2018	26	18	69	100

Cuadro 12. Comparativo de capacitación

Fuente: formato propio

$$\% \text{ capacitación} = \frac{\# \text{ empleados capacitados}}{\# \text{ total de empleados}} * 100$$

$$\% \text{ capacitación} = \frac{18}{26} * 100 = 69\%$$

En el indicador 1 en el año 2018 fueron 17 los colaboradores capacitados del total de 26 que pertenecen a las tiendas de San Juan Lurigancho, dando un resultado de 69 %, del cual 35% no fueron capacitados. Se proyectó la capacitación de los 100% de los colaboradores.

$$\text{Optimización del Tiempo (Horas)} = \frac{\text{tiempo total propuesto} - \text{Tiempo total actual}}{\text{tiempo total actual}} * 100$$

$$\text{Optimización del Tiempo (Horas)} = \frac{25 - 240.45}{240.45} * 100\% = -89.60\%$$

En el indicador 2 en el año 2019 el tiempo actual del proceso de devolución de producto es de 240.45 horas y el propuesto es de 25 horas y realizando la optimización del tiempo da como resultado que se reduce en un 89%. El resultado fue exitoso, pero se proyectó lograr tiempo propuesto.

Año	Tiempo total operación	Tiempo total de operación propuesto	% eficiencia del proceso	% eficiencia del proceso esperado
2018	240.75	25	10	100

Cuadro 13. Comparativo de eficiencia de proceso

Fuente: formato propio

$$\text{Eficiencia del proceso (Horas)} = \frac{\text{tiempo total de operaciones propuesto}}{\text{tiempo total operacion actual}} * 100$$

$$\text{Eficiencia del proceso} = \frac{25}{240.45} * 100 = 10\%$$

En el indicador 3 el tiempo total de operación propuesto es de 25 horas y el actual es de 240.45 que da como resultado de la eficiencia un 10%. Se proyecta mejorar la eficiencia del proceso en un 100 %.

IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Discusión

En el presente trabajo de investigación de la Propuesta de gestión de procesos en el área de ventas de una empresa industrial en San Juan de Lurigancho, se tuvo como objetivo general, la implementación de instrumentos para mejorar la gestión de procesos en el área de ventas de una empresa industrial. Se puede observar que mediante el análisis mixto se ha logrado identificar los problemas que tiene la empresa y que están en la estandarización de procesos y en el control de procesos. Se ha presentado las propuestas de solución, para que la empresa pueda implementar como el mapa de procesos, el mejoramiento de los procesos, así como también la elaboración de un plan de actividades que incluyan herramientas de control para evitar reprocesos, reducir el cambio y devolución de productos con la finalidad de incrementar la satisfacción del cliente para fidelizarlo y no perderlo.

Para el análisis cualitativo y cuantitativo, se identifica los 2 problemas principales de la empresa industrial que son la falta de estandarización de los procesos, la falta de documentación, como manual de procedimientos donde se detalle cuáles son los procesos que se realizan en las ventas, o si se modifica algún proceso sólo se les comunica verbalmente, no hay manera de tener un respaldo ya que no existe, provocando que algunos colaboradores no se hagan responsables de los cumplimientos que deban seguir. Lo que ocasiona una serie de inconvenientes generando retrasos y pérdida de tiempo por un mal control de los procesos. Otro problema crítico es la falta de control de procesos, que no existe un control histórico de los reclamos de devoluciones que realizan los clientes sobre las prendas. Esto se realiza en la postventa donde el cliente hace un reclamo y pide un cambio de prenda, pero no se registra el motivo del cambio perdiendo información valiosa que es útil para disminuir las devoluciones, así como también la pérdida de clientes.

En la estandarización de procesos los trabajadores encuestados respondieron que el 92% nunca, casi nunca y a veces no ha recibido algún tipo de documentación, como manual de procedimientos donde detalle cada paso que deba seguir, de igual manera el 88 % señala que la información documentada no es conservada como evidencia, ni protegida contra

modificaciones indebidas. Para esta problemática se plantea la implementación de mapa de procesos, usando la gestión de procesos de negocio (BPM).

Para el control de los procesos, los trabajadores encuestados respondieron 92% nunca, casi nunca y a veces señalan que no hay un control histórico de los reclamos que realizan los clientes sobre las prendas que presentan problemas de calidad, perdiendo una valiosa información para hacer mejoras y reducir los índices de reclamos o devoluciones, el 81 % considera que no recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas generando insatisfacción del personal o la alta rotación que hay en la empresa, el 65% señala que la organización no determina a las personas necesarias para la implementación eficaz del control de procesos ni proporciona los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua de los procesos. Para esta problemática se plantea el mejoramiento de los procesos y la elaboración de un plan de actividades que incluyan herramientas de control.

Así mismo, Luna (2015) cual tesis coincide con lo planteado; donde menciona que el control sirve para monitorear las actividades de la organización, garantiza el cumplimiento de los planes, evalúa el desempeño de los colaboradores, previene errores y reduce costos, concluyendo que un buen control constituye una mejora de los procesos. Generando la disminución de la improvisación que se comete cada rato por parte de los colaboradores. Por tanto, se concluye que el uso de herramientas de control, apoyan en las etapas de mejora continua, aplicable a cualquier proceso.

De los resultados obtenidos en la investigación, se infiere que el primer objetivo es implementar un mapa de procesos para identificar los procesos estratégicos, claves y de apoyo en la empresa. Se añadió nuevas mejoras en el mapa de proceso actual integrando el control de calidad al proceso de apoyo que sirve para reducir el nivel de reclamos, en el servicio de postventa, en la cual integra el proceso de cambio y devoluciones de prendas ya que esto se realizó después del proceso de venta. Así mismo, se hizo una segunda modificación que agrego el proceso de evaluación integrando la evaluación y mejoramiento. Los indicadores realizados fueron 3 que son el incremento de las ventas de tener 1% se proyectó llegar a 16%, los productos no conformes de tener 19% se proyectó llegar a 5% y el cumplimiento de las metas ventas de tener 7% se proyectó llegar a 100%.

Coincide con lo propuesto en la tesis de Florián (2019) el cual indica que el problema radica principalmente en que la empresa no realiza una acción continua para evitar variaciones constantes en su nivel de ventas. Si bien su calidad de atención no es mala, podría mejorarse y así lograr un considerable aumento en el nivel de ventas, motivo por el cual se determinará la relación existente entre la calidad de atención y el nivel de ventas. En conclusión, debe aplicarse un plan de mejora para aquellas que presenten deficiencias, Concientizar a los colaboradores de la empresa.

De acuerdo con el segundo objetivo que es el mejoramiento de los procesos, se elaboró el proceso de cambio de producto y devolución en un diagrama de flujo con las nuevas mejoras que son la implementación del área de procesos y el área de atención de reclamos, la finalidad de la propuesta es que el trabajo del personal de tienda sea más eficiente que reduzca el tiempo de solución del reclamo y que cumpla con sus actividades, teniendo un control de cada uno de sus procesos. Coincide con lo propuesto en la tesis de Cabrera, Medina y Puentes (2017) que afirman que la segmentación de procesos ayuda a separar en subproceso reduciendo su actividad. Es una técnica utilizada que simplifico la secuencia de los subprocesos y optimiza los resultados ayudando a mejorar el rendimiento de la organización con el fin de tener una mejor gestión. Por tanto, se concluye que la implementación del área de procesos y el área de reclamos ayudan a la optimización de los recursos. Los indicadores realizados fueron 3 que son devoluciones de tener 6% se proyectó reducir en 0%, el cambio de productos de 13% a reducir en 5%, los reclamos recibidos de 19% se proyectó la reducción hasta en un 5%.

Finalmente, el tercer objetivo que es elaborar un plan de actividades que incluyan herramientas de control para reducir los cambios y devoluciones de productos, en los cuales se utilizó herramientas de calidad como el mapa de procesos, el diagrama de Ishikawa, el diagrama de análisis de procesos (DAP) y el diagrama de Pareto. Dando las capacitaciones y las evaluaciones constantes. Los indicadores realizados fueron 3 que son: la capacitación fue 69 % se proyectó tener el 100% de capacitación a todos los colaboradores, la optimización del tiempo fue de 89 % y por último la eficiencia del proceso es de 10% se proyectó la reducción hasta en un 100 %.

Por último, coincide con lo propuesto en la tesis de Costa y Aguinaga (1998) que manifiesta que es importante aplicar las capacitaciones a todos los colaboradores, para así no detectar diferencias entre los conocimientos adquiridos y los que deberían tener para llevar a cabo sus funciones. Por tanto, se concluye que el uso de todas estas herramientas ayudó a conocer las actividades que se realizan en el proceso de ventas con el fin de optimizar los procesos

4.2 Conclusiones

Primera: Se realizó un plan de actividades que incluyan herramientas de control para reducir los cambios y devoluciones de productos antes los altos índices de devoluciones que cada vez va siendo constante, proponiendo al BMP (gestión de proceso de negocio) y la metodología kaizen de mejora continua que son utilizados para dar solución al problema.

Con la propuesta de la implementación de la gestión de procesos en el área de ventas, se espera reducir el tiempo de atención a los clientes, así como crear el manual de procedimiento que ayude a los vendedores a recurrir en cualquier momento para su capacitación, e incluir el formato de control de devoluciones para tener un control histórico de los reclamos.

Segundo: Para determinar la estandarización de los procesos, se realizó el diagnóstico global de la empresa en donde se identificó a todas las áreas involucradas en el proceso de ventas, que son el área comercial, el área de sistemas, el área de almacén, el área de calidad, el área de RRHH, el área de logística. Llegando a encontrar que no existe un área de procesos y de reclamos. Generando problemas en los tiempos de atención en ventas en caso haya algún reclamo por calidad del producto ya que no se realizó un adecuado control de la calidad de los productos antes de que salgan al mercado.

Tercero: Al analizar los elementos que influyen en el área de ventas se obtuvo un registro de los problemas más frecuentes que ocasionan los reclamos del cliente. Con el fin de reducir estas incidencias se propuso implementar el mapa de procesos de venta, para eso se llevó a cabo la reunión con los involucrados, donde mencionan que no cuentan con un manual de procedimientos que detalle de manera documentada los procesos. Se propuso realizar el mapa actual de ventas ya que con la información recaudada el mapeo llegó a ser confuso, además se realizó el diagrama de flujo de los subprocesos que en el proceso de venta integran, de los cuales son: el cambio de productos y devolución por falla de productos, no encontrándose evidencia de reportes histórico de reclamos por devoluciones. Se plantea la creación del área de procesos y el área de reclamos.

Cuarto: Se realizó las capacitaciones a los colaboradores una vez por mes, realizando las inducciones necesarias en el proceso de ventas con el fin de optimizar mejor sus tiempos y utilizando los manuales en caso sea necesario, seguidamente se realizó la implementación de las mejoras propuestas y un seguimiento constante de que estas mejoras se cumplan.

4.3 Recomendaciones

- Primera:** La empresa debe realizar una inspección general a la empresa con respecto a los procesos de venta, para eso se debe elaborar el diagrama de Ishikawa, el diagrama de Pareto, elaborar el diagrama de análisis de procesos actual (DAP), elaborar el diagrama de análisis de procesos propuesto y el análisis comparativo del DAP actual y propuesto para la implementación de los procedimientos de mejora.
- Segunda:** Realizar manuales de procesos y procedimientos que indiquen cual es el flujo de trabajo de las actividades que se está realizando, y tener un respaldo de algún cambio que se realice, es necesario realizar las capacitaciones pertinentes para que los trabajadores estén actualizados con los cambios que se realiza, así como otorgarles incentivos que le para motivarlos.
- Tercera:** La empresa debe crear el área de reclamos que realice la atención con los tiempos estandarizados y que se encargue de analizar el motivo porque hacen devoluciones o cambio de producto los clientes, así como el área de procesos que se encargara de realizar el flujo de los procesos del área de ventas, cambio de producto y las devoluciones, así como la implementación de manual de procesos y procedimientos que detallen las actividades que se realizan, con el fin de cumplir.
- Cuarto:** La empresa debe hacer modificaciones al ERP de la empresa implementando un módulo donde se guarde el motivo de las devoluciones y crear un reporte histórico que detalle a que tienda pertenece, que producto se está cambiando o devolviendo y a que boleta de venta anterior fue realizada. Para aumentar la satisfacción de cliente. Seguidamente de un control y verificación del cumplimiento de las recomendaciones.

IV.REFERENCIAS

- Amao, F. (2018). *Diseño y automatización del proceso de ventas y facturación en las Pymes, Lima 2018 (Tesis de Título)*. Universidad Norbert Wiener, Lima. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/2498>
- Arrieta, B., & Videa, E. (2018). *Control de calidad post venta y satisfacción de los clientes de seguros CAPESA (correduría de seguros) sucursal Estelí en el año 2017 (Tesis de Título)*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/10134>
- Blacutt, J. (2010). La administración de las organizaciones de profesionales: una perspectiva neoclásica: A la memoria de Peter F. Drucker. *Revista Ciencia y Cultura*(24), 55-72. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232010000100004&lng=es&tlng=es.
- Bolaños, E. (2016). La gestion de calidad en Peru: un estudio de la norma ISO 9001,sus beneficios y principales cambios en la version 2015. *Universidad & Empresa*, 18(30), 33-54. doi:Doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.02](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.02)
- Carrasco, J. (2011). *La Gestión por procesos. España*. España: Editorial Mondragón Corporación Corporativa.
- Ceron, M. (2006). *Investigación social. Metodologías de investigación social* (1ra ed.). Santiago, Chile.
- Cisneros, A. (2017). *Mejora continua de la calidad del proceso de atención de los asesores de la empresa Teletatento SAC Ate, 2017 (Tesis de Título)*. Universidad Norbert Wiener, Lima. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/697/TITULO%20-%20Cisneros%20De%20la%20Cruz%20Ana%20Talia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Enrique, V. (2016). *Caracterización de la capacitación en técnicas de venta en las micro y pequeñas empresas del sector comercio–rubro venta al por menor de productos textiles y calzados (zapaterías) del distrito de Huaraz, 2015 (Tesis de Título)*. Universidad Católica Los Angeles de Chimbote, Lima. Obtenido de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/1064>
- Escobar, P., & Bilbao, J. (2018). Posgrado, Guía Metodológica para la Investigación Científica: para grado y Posgrado.
- Escudero, O. (2013). *Manual de Auditoría Médica*. Buenos Aires: Editorial Dunken.
- Fayol, H. (1971). *Administración industrial y general* (Vol. . 1ª. Ed. en español). Mexico: Editorial Herrero Hermanos, S.A.
- Fracica, N. (1988). *Modelo de simulación en muestreo*. Universidad de la Sabana, Bogota.
- García, M., Quispe, C., & Ruez, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*, 6, págs. 91-93. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81606112.pdf>
- García, T. (2012). *Definición de Organización*. En T. García, *Diccionario Enciclopédico Larousse*. D.F, Mexico.
- García, T. (2012). *Procedimientos de administración*. D.F, México: Ediciones Larouse, S.A. de C.V.
- Goldstein, A. (2011). *Concepto de planeación*. En S. H. Rodríguez, *Fundamentos de gestión empresarial* (pág. 171). Mexico.
- Gomez, G. (1994). *Planeación y Organización de la empresa*. Mexico: McGraw-HILL.
- Gómez, G. (1994). *Planeación y Organización de la empresa*. Mexico. Mexico: McGraw-HILL.

- Gutierrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. 3ra Edicion, Mexico. Obtenido de <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1392>
- Hampton, D. (2011). *Definición de Dirección*. En S. H. Rodriguez, *Fundamentos de gestión empresarial* (pág. 215). D.F, Mexico.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta Ed. México ed.). México: Editorial Mcgraw-Hill.
- Hitpass, B. (2012). *BPM: Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación*. Santiago de Chile: HH Ltda.
- Hurtado, J. (2012). *El proyecto de investigación. Comprensión holística de la Metodología y la Investigación* (Séptima Ed. ed.). Caracas, Venezuela.
- Hurtado, J. (2012). *Metodología de la investigación: guía para una comprensión holística de la ciencia* (4ta ed.). Quirón, Venezuela.
- León, A. (1985). *Organización y administración: un enfoque de sistemas*. Editorial Norma.
- María, L. (2015). *Programa six sigma para mejorar los procesos de selección de personal y de ventas en la empresa inmobiliaria masterhouse – lima 2015*. Lima.
- Martinez, J. (2007). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora: planificación estrategica, BSC*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=iiAUh3OOz8AC&lpg=PR7&ots=knlvwFR3vL&dq=Membrado%20J.%20\(2013\).%20Metodolog%C3%ADas%20avanzadas%20para%20la%20planificaci%C3%B3n%20y%20mejora%3A%20Planificaci%C3%B3n%20estrategica%2C%20BSC%2C%20autoevaluaci%C3%B3n%20EFQ](https://books.google.com.pe/books?id=iiAUh3OOz8AC&lpg=PR7&ots=knlvwFR3vL&dq=Membrado%20J.%20(2013).%20Metodolog%C3%ADas%20avanzadas%20para%20la%20planificaci%C3%B3n%20y%20mejora%3A%20Planificaci%C3%B3n%20estrategica%2C%20BSC%2C%20autoevaluaci%C3%B3n%20EFQ)
- MCHugh, H. (2012). *Definición de control*. En A. P. Martinez, *Gestión Empresarial* (pág. 240). Mexico: Interamericana Editores.

- Membrado, J. (2013). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora: Planificación estratégica, BSC, autoevaluación EFQM, Seis Sigma*.
- Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*. Mexico: Pearson.
- Ochoa, I. (2013). *Procedimiento para el diagnóstico del proceso de cambio como base para el desarrollo organizacional en la UEN Ofimática Copextel Las Tunas (Doctoral Deissertation)*. Obtenido de <http://roa.ult.edu.cu/handle/123456789/2008>
- Paredes, M., Hernandez, H., & Chung, A. (2016). Relaciones de confianza y percepción al servicio del colaborador interno para la responsabilidad social en pequeñas empresas de parques industriales de Lima Metropolitana. *Industrial Data*, 19(2), 21-29. Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima, Perú. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81649428004.pdf>
- Paredes, M., Santamaria, J., & Pilamunga, E. (2018). Situación actual de la integración del diseño en las empresas manufactureras del cantón pelileo para la gestión creativa y de procesos productivos de la indumentaria en denim. *INNOVA Research Journal*, 3(1), 243-259. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6792586>
- Perez, J. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: EISIC.
- Perez, J. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Pinzon, B. (2018). *Optimización de la planificación para la producción de tejido de punto en la empresa R&L textiles SAC. Lima 2018 (Tesis de Título)*. Universidad Norbert Wiener, Lima. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/2729>
- Ponce, A. (2007). *Administración Moderna. En A. P. (pág. 492)*. Mexico: Noriega Editores, S.A.

- Ponce, A. (2011). *Definición de Organización*. En S. H. Rodríguez, *Fundamentos de gestión empresarial* (pág. 192). México.
- Posadas, D. (2017). *Implementación MDD para la sistematización de los procesos de atención médica del Centro de Salud Los Olivos de Pro, 2017 (Tesis de Titulo)*. Universidad Norbert Wiener, lima. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/1170>
- Posadas, D. (2017). *Proceso Administrativo y herramientas de gestión en la empresa Ventura Soluciones S.A.C. (Tesis de Titulo)*. Universidad Norbert Wiener, Lima. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/667>
- Ramirez, K. (2018). *Gestión de calidad bajo el enfoque de atención al cliente en las mypes del sector comercial, venta de repuestos para motocicletas, distrito de yarinacocha (Tesis de Licenciatura)*. Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote, Lima. Obtenido de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/5905>
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Ediciones Aljibe, Granada, España.
- Ruiz, M., Morales, G., & Roman, J. (2019). *Organización Tres aspectos organizacionales: cultura, clima y desarrollo organizacional*. Lima, Peru. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/10818/>
- Salazar, A., Hidalgo, J., & Maniquez, M. (2017). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 20(1), 36-46. doi:<https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2016.01.001>
- Schanarch, A. (2014). *Emprendimiento Exitoso : como mejorar su proceso y gestion*. Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/07/Emprendimiento-exitoso-1ra-Edicio%CC%81n.pdf>

- Solis, H. (2017). *Mejora de la Calidad de servicio en una empresa de alimentos, Los Olivos 2017 (Tesis de Titulo)*. Universidad Norbert Wiener, Lima. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/913>
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración* (Sexta edición ed.). México D. F.: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Terry, G. (2011). *Concepto de planeación*. En S. H. Rodríguez, *Fundamentos de gestión empresarial*. Mexico.
- Vasconez, B. (2015). *Análisis del proceso de ventas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa infoquality s.a. En la ciudad quito (Tesis de Titulo)*. Universidad Internacional Sek.
- Vásquez, C., & Arango, S. (2011). Propuesta metodológica para la investigación comprensiva: interacciones comunicativas en un entorno virtual de aprendizaje. *Revista Lasallista de Investigación*, 8(2), 112-123.
- Zegarra, S. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno-2014. *Comuni@cción*, 6(2), 5-14. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682015000200001&script=sci_arttext&tlng=pt

VI. ANEXOS

Anexo 1: Matriz de la investigación

Título:

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Categoría 1:				
			Sub categorías	Indicadores			
¿Cómo mejorar la gestión de procesos en el área de ventas de una empresa industrial - San Juan de Lurigancho 2019?	Implementar instrumentos para mejorar la gestión de procesos en el área de ventas de una empresa industrial - San Juan de Lurigancho 2019	El diseño e implementación de instrumentos inciden en el mejoramiento de los procesos en el área de ventas de una empresa industrial - San Juan de Lurigancho 2019	Estandarización de procesos	1.	Documentación de procesos		
				2.	Calidad de producto		
				3.	Tecnología		
			Capacitación al personal	1.	Cumplimiento planificación ventas		
				2.	Eficacia de capacitación		
				3.	Índice satisfacción de colaboradores		
				4.	Eficacia capacitación		
			El control de los procesos	1.	Reclamos del cliente		
				2.	Calidad del servicio		
				4.	Costo		
			Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		
			¿Cómo estandarizar los procesos en el área de ventas de una empresa industrial - San Juan de Lurigancho 2019?	Determinar la estandarización de los procesos en el área de ventas de una empresa industrial - San Juan de Lurigancho 2019	Los procesos actuales diagnosticados en la empresa requieren de la implementación de controles de procesos	Tipo, nivel y método	Sintagma: Holístico Tipo: Proyectivo Nivel: Comprensivo Método: Inductivo y Deductivo
¿Qué elementos influyen en el área de ventas de una empresa industrial - San Juan de Lurigancho 2019?	Analizar los elementos que influyen procesos en el área de ventas de una empresa industrial - San Juan de Lurigancho 2019	La implementación de la propuesta mejorara los tiempos de atención	Población, muestra y unidad informante	Población:26 Muestra:26 Unidad informante:3			
			Técnicas e instrumentos	Técnicas: Encuesta, Entrevista Instrumentos: Cuestionario, Guía de entrevista			
				Procedimiento:			

¿Cuáles son las mayores incidencias en el área de ventas de una empresa industrial - San Juan de Lurigancho 2019?	Determinar las mayores incidencias que se generan en los procesos en el área de ventas de una empresa industrial - San Juan de Lurigancho 2019	El análisis técnico administrativo y económico para la futura implementación del sistema es factible	Procedimiento y análisis de datos	Análisis de datos: Atlas ti
---	--	--	--	-----------------------------

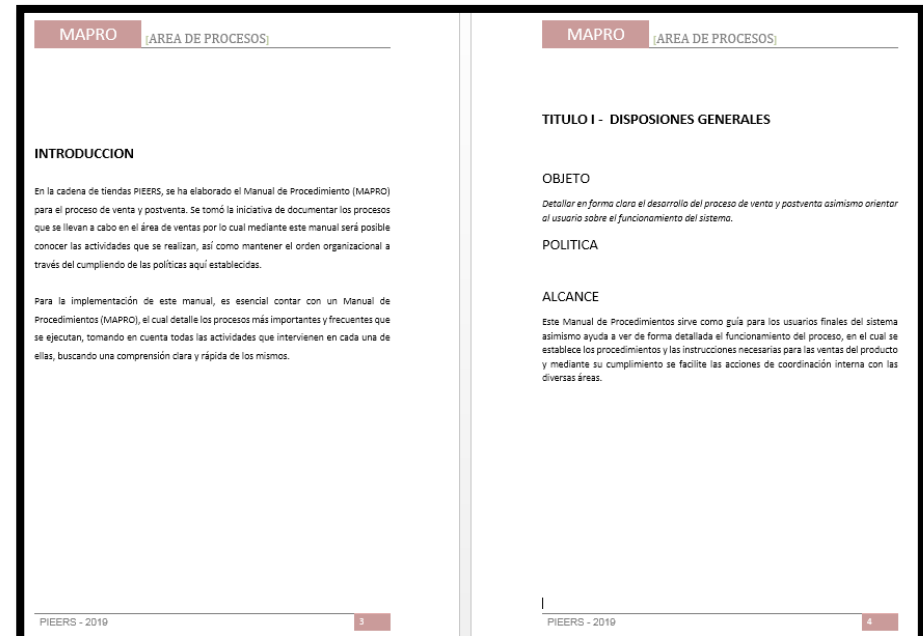
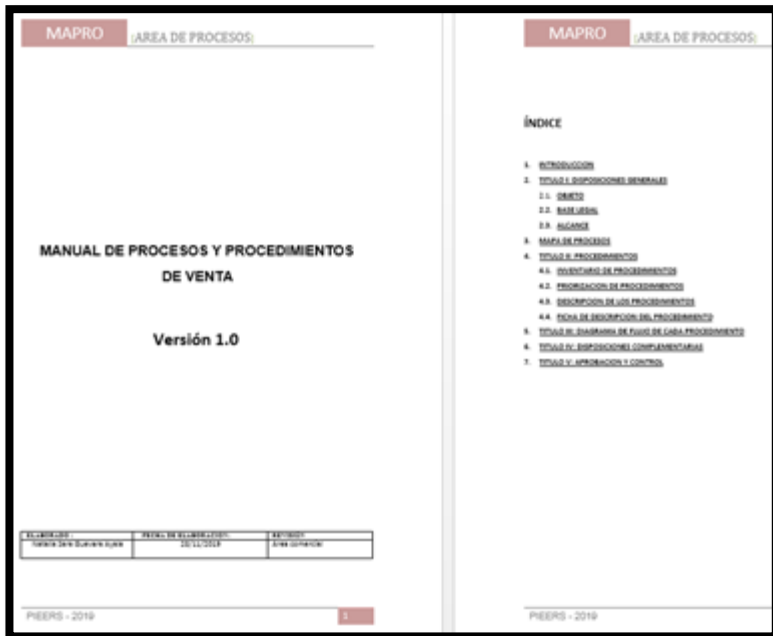
Anexo 2: Evidencias de la propuesta

Evidencias del objetivo 1

AÑO	2017	2018
ventas	7154796.216	7227066.89

Manuales de procesos y procedimientos

En la investigación realizada a la cadena de tiendas , se elaboró los manuales para el área de ventas con el fin de detallar las actividades que se realiza en el proceso de ventas y al mismo tiempo proteger la información.



Matriz de interrelacion de procesos

Diseñado por Ing. German Gomez Solarte

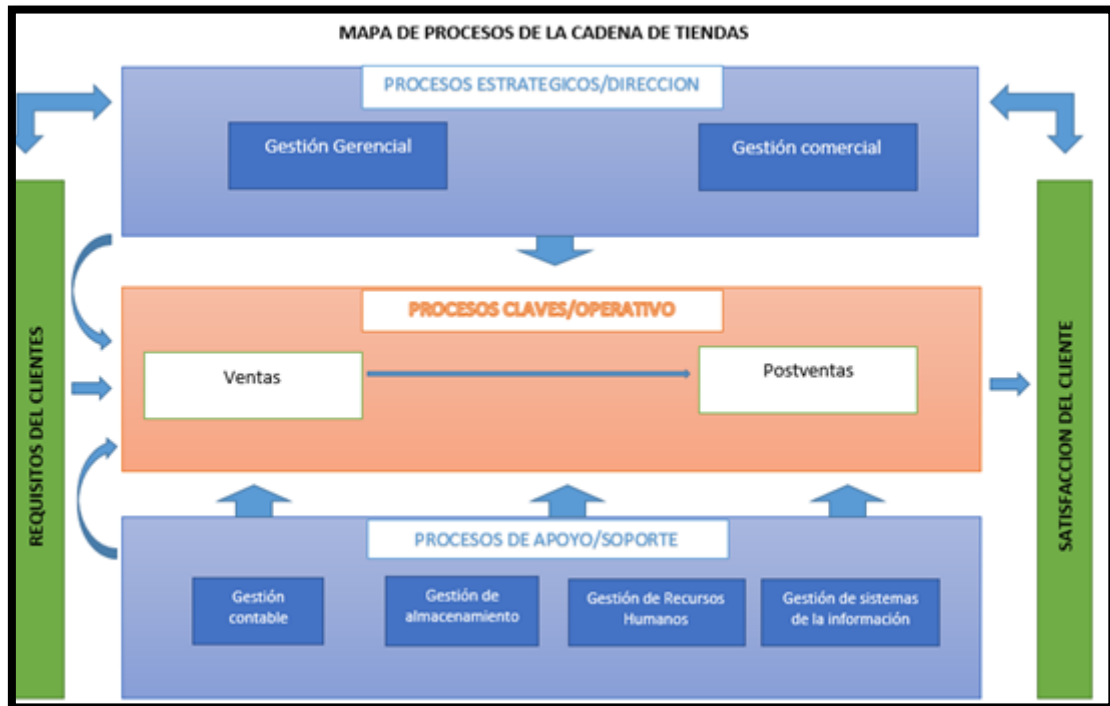
Codigo	Clasificacion	Proceso	Producto	Procesos											SUBTOTALES
				P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	
P01	Estrategico	Gestion Gerencial	Plan Estrategico		5	5	3	5	3	3	3	3	3	3	36
			Analisis foda		3	1	1	5	1	1	1	1	1	1	16
			Analizar los recursos de la organización		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
RELACIONES DEL PROCESO P01					13	11	9	15	9	9	9	9	9	9	102
P02	Estrategico	Gestión de Calidad	Establecer las politicas de calidad	5		3	3	3	3	3	3	3	3	3	32
			Definir estrategias de control	5		3	3	3	3	3	3	3	3	3	32
			Plan de auditorias	5		5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
RELACIONES DEL PROCESO P02				15		11	11	11	11	11	11	11	11	11	114
P03	Estrategico	Gestion Comercial	Definir promociones	5	5		3	3	3	3	3	3	3	3	34
			Estrategias de ventas	5	5		3	3	3	3	3	3	3	3	34
			Capacitaciones	5	5		1	1	1	1	1	1	1	1	18
RELACIONES DEL PROCESO P03				15	15		7	7	7	7	7	7	7	7	86
P04	Claves	Ventas	Determinar la necesidad del cliente	5	5	5		5	5	5	5	5	5	5	45
			Atencion al cliente	3	3	3		3	3	3	3	3	3	3	27
			Venta de productos	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	9
RELACIONES DEL PROCESO P04				9	9	9		9	9	9	9	9	9	81	
P05	Claves	Postventa	Cambio de producto	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	10
			Cambio y devolucion de falla de producto	3	3	3	3		3	3	3	3	3	3	30
			entrega de producto	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	10
RELACIONES DEL PROCESO P05				5	5	5	5		5	5	5	5	5	50	
P06	Claves	Gestion de Reclamos	Atencion de los reclamos	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	10
			Analisis del control historico de reclamos	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	10
			Registro de quejas o reclamos	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	10
RELACIONES DEL PROCESO P06				3	3	3	3	3		3	3	3	3	30	
P07	Apoyo	Gestion de procesos	Documentacion de procesos	5	3	5	3	5	3		5	5	5	3	42

tipo relación
Alta
Media
Débil

			Plan de mejora de los procesos	5	3	5	3	5	3		5	5	5	3	42	
			capacitacion	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	10	
RELACIONES DEL PROCESO P07				11	7	11	7	11	7		11	11	11	7	94	
P08	Apoyo	Gestion de almacenamiento	Control de inventarios	1	5	3	1	1	1	1		5	5	3	26	
			Plan de aceptacion de control	1	5	3	1	1	1	1		5	5	3	26	
			Distribucion de producto	1	1	1						1	1	1	6	
RELACIONES DEL PROCESO P08				3	11	7	2	2	2	2		11	11	7	58	
P09	Apoyo	Gestion de RRHH	Reclutamiento- selección-contratacion	3	1	5	3	1	1	1	1		5	3	24	
			Evaluacion de desempeño	3	1	5	3	1	1	1	1		5	3	24	
			Capacitacion	3	1	1	1						1	1	8	
RELACIONES DEL PROCESO P09				9	3	11	7	2	2	2	2		11	7	56	
P10	Apoyo	Gestion de sistemas de la informacion	Seguridad informatica	1	1	5	3	1	1	1	1	3		1	18	
			Plan de mantenimiento de modulos	1	1	5	3	1	1	1	1	1		1	16	
			Plan de capacitacion	1	1	1	1					1		1	6	
RELACIONES DEL PROCESO P10				3	3	11	7	2	2	2	2	5		3	40	
P11	Evaluacion	Evaluacion y mejoramiento	Plan de seguimiento	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3		28	
			Plan de cumplimiento	3	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1		16
			medicion y mejora de los procesos	1	5	3	5	5	3	3	5	1	1		32	
RELACIONES DEL PROCESO P11				7	7	11	9	9	7	7	9	5	5		76	

Mapa de procesos

El mapa de procesos recoge la interrelación de todos los procesos que realiza en la organización.



Se puede observar que en el mapa de procesos de la cadena de tiendas, está definido sus procesos y las interrelaciones que estas tienen. Teniendo como objetivo, satisfacer al cliente, pero en la actualidad esto no se está cumpliendo.



Figura 14. Mapa procesos de la empresa

Fuente: Elaboración propia

TITULO II – PROCEDIMIENTOS

	PROCEDIMIENTO	Código	MP-01
	Gestión de Venta	Versión	01
		Página	1

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES
Buscar producto	Cliente	El será el responsable de buscar su producto y verificar el precio antes de escoger la prenda a probarse
Informa los precios y promociones	Vendedor	Asesora al cliente, mostrando las diversos modelos y promociones actuales que la cadena de trae.
Solicita los productos	Cajero	El cajero solicita los productos al cliente para verificar la cantidad de productos que lleva y escanear los productos
Guardar información	ERP	EL ERP del sistema procesa la información, mostrando el total de compra.
Informa el medio de pago	Cajero	El vendedor informa si desea boleta o factura y si pagara con tarjeta o efectivo al cliente
6. Generar venta	Cajero	Se genera la venta, el cajero realiza el llenado de acuerdo al orden de pedido realizado por el cliente.
7. Procesa Pedido	Cajero	El cajero procesa el pedido en el sistema Erp, este a su vez, genera e imprime el voucher.
8. Entrega productos y voucher compra	Cajero	El cajero recibe el Voucher, hace entrega del producto al cliente más el voucher
9. Recibe productos y voucher de compra	cliente	El cliente se retira del local.

	PROCEDIMIENTO	Código	MP-01
	CAMBIO DE PRODUCTO	versión	01
		Página	2
1. Informar motivo de cambio de producto	Cliente	Explica el motivo de su reclamo, en el cual informa que el producto comprado necesita cambiarlo (cambio por color, tamaño, diseño).	
2. Analiza el reclamo	Vendedor	Verifica que el producto este en buen estado, revisa que tenga la etiqueta, la boleta de compra.	

3.Verificar stock ERP	Vendedor	<p>Verifica el stock en el sistema ERP de la empresa.</p> <p>-Si hay stock de producto en la misma tienda, y con el mismo precio.</p> <p>-No hay producto disponible en la tienda, el vendedor verifica en el ERP que tiendas cercanas cuentan con ese producto, solicitando a la tienda el envío del producto lo más pronto posible. El vendedor informa al cliente el día que tendrá que recoger en su instalación para el cambio del producto.</p> <p>-Si el producto es diferente y supera el precio, el cliente debe reembolsar la diferencia.</p> <p>-Si el producto es diferente y es menor al monto pagado, el vendedor reembolsa el dinero y este es afecto a descuentos por concepto de gastos y comisiones.</p>
4. Solicita voucher de compra	Vendedor	El vendedor solicita al cliente su voucher de compra para realizar el cambio.
5. Entrega de voucher	Cliente	El cliente entrega el voucher y el producto
6. Verificar y anular compra	Vendedor	El vendedor verifica, anula la compra y genera una nota de crédito.
7.Entrega Voucher	Vendedor	El vendedor entrega voucher y el nuevo producto.
Termino proceso cambio	Cliente	Recibe su producto y se retira de la tienda

	PROCEDIMIENTO	Código	MP-01
	RECLAMO DE CAMBIO Y DEVOLUCION POR FALLA DE PRODUCTO	versión	01
		Pagina	3

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES
1.Informa y entrega el producto defectuoso	Cliente	Comunica el motivo de su reclamo y entrega el producto.
2.Evaluar el reclamo	Líder	<p>Verifica el producto, si el producto no fue manipulado por el cliente.</p> <p>Si cliente no quiere ningún cambio se le devuelve el dinero.</p>
3.Analiza la queja o reclamo	Coordinador comercial	Toma la decisión y manda al área de calidad
4. Supervisión técnica	Área de calidad	Se encarga de dar una perspectiva técnica y en base a eso, informa al gerente comercial.

5. Enviar correo de aprobación de reclamo	Gerente comercial	Decide si se le cambia o no, por tema de evitar el reclamo, retener al cliente y satisfacer al cliente. Si en caso es aprobado el cambio, envía un correo a sistemas para que habiliten el sistema, como ya paso días, el sistema está inhabilitado.
6. Ejecutar cambio	Líder	El líder se comunica al cliente para informar que se efectúa el cambio. Se genera una nota de crédito y la nueva boleta.
7. Recibe voucher y producto	Cliente	El cliente recibe su cambio de producto y termina el proceso.
8. Ingresa observación producto defectuoso	Líder	hace una nota de salida (NS) donde pone en observación que la prenda que se devolvió está en mal estado. El correo que se le envió de aprobación anteriormente es reenviado por el vendedor donde responden con nota de crédito, nuevo ticket y la NS para que el coordinador comercial le lleve a almacén.
9. Recepción de producto defectuoso	Almacén	Recepciona los productos defectuosos al área de almacén.

INVENTARIO DE PROCEDIMIENTOS

UNIDAD ORGANICA:					
RESPONSABLE:					
N° Ord.	Denominación del procedimiento	Finalidad	Duración Días, Hrs.	Base legal	Responsable
01	Generación de la Ventas	Registrar la venta del producto	1 día		
02	Cambiar producto	Análisis y evaluación para el cambio del producto	15 días		
03	Reclamo de cambio y devolución por falla de producto	Realizar un registro de información del reclamo por devolución del producto			

PRIORIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos más importantes son: Ventas y Cambiar producto, Reclamo de cambio y devolución por falla de producto.

DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Ventas: Procedimiento en la cual permite realizar la venta de los productos que están en las tiendas.

Cambiar producto: Procedimiento que conlleva a la realización del cambio del producto, este puede ser por talla, color, diseño.

Reclamo de cambio y devolución por falla de producto:

Procedimiento que permite la evaluación de la condición de la prenda, esto se dará mediante un control de calidad y se tomará en cuenta el informe de este para la realización del proceso.

FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO				
PROCESO	VENTA			
PROCEDIMIENTO	GESTION DE VENTA	CÓDIGO		
OBJETIVO:	Este manual provee al personal de ventas los procedimientos y las políticas de las ventas con el fin de incrementar la eficiencia en las ventas.			
ALCANCE:	Se establece los procedimientos y las instrucciones necesarias para las ventas del producto que ofrece la cadena de tiendas .			
POLITICA:	-Se debe respetar los precios de los productos, a excepción de que algún precio esté mal calculado por nuestro sistema y/o personal. En ese caso el vendedor tiene la necesidad de verificar antes en el sistema el precio del producto, que esté correcto con el precio mostrado. -Se respetarán los precios de promociones fijados por el área comercial y el tiempo que este dure.			
ENTRADA				
ELABORADO:	Comité de mejora continua			
REVISADO:				
APROBADO:				
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
RESPONSABLE	N°	ACTIVIDADES	DURACIÓN (Máxima)	
			Minutos:	Horas:
Cliente	AC-N°01	Buscar producto		
Vendedor	AC-N°02	Informa los precios y promociones		
Cajero	AC-N°03	Solicita los productos		
ERP	AC-N°04	Guardar información		
Cajero	AC-N°05	Informa el medio de pago		
Cajero	AC-N°06	Generar venta		
Cajero	AC-N°07	Procesa Pedido		
Cajero	AC-N°08	Entrega productos y voucher compra		
Cliente	AC-N°09	Recibe productos y voucher de compra		
Σ TOTAL ACTIVIDADES	9	Σ TOTAL DE TIEMPO		

SALIDA

RESULTADO: *Postulante Registrado a la convocatoria.*

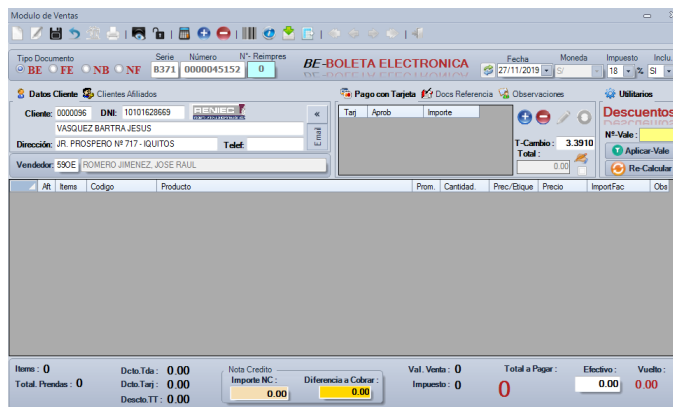
BENEFICIARIO: *Vendedores, cajero, líder de tienda*

COMPLEMENTOS

INDICADORES: *Cantidad de venta registrados*

REGISTROS: *Registro de DNI, NOMBRE Y APELLIDOS, DIRECCION.*

ANEXO: *imagen de formulario ERP (SoftNetLine)*



FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO				
PROCESO		CAMBIAR PRODUCTO		
PROCEDIMIENTO	Cambio de producto	CÓDIGO		
OBJETIVO:				
ALCANCE:				
POLITICA:	<p>Si no te queda la ropa que compraste en la tienda tendrá derecho a cambiar e producto por una única vez sea por la talla correcta o modelo. Todo cambio de producto está sujeto al stock disponible</p> <ul style="list-style-type: none"> - El cambio se realizará siempre y cuando el producto se encuentre en perfecto estado, con sus empaques y/o accesorios, etiquetas originales y sin señales de uso. - Al momento de realizar el cambio se deberá presentar la boleta o factura respectiva. - Si el producto tiene un precio mayor, el cliente deberá abonar la diferencia. Sin embargo, si el cliente elige un producto de menor valor no hay reembolso por la diferencia. <p>En caso de no encontrar otro producto de su agrado para gestionar el cambio, no se procederá con la devolución del dinero, se emitirá una nota de crédito.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El cambio solo se puede realizar en la misma tienda de compra por motivo de la por razón social. - No se realizan reembolsos con cheques. - El tiempo y la forma de reembolso dependerá de la forma de pago con la que EL CLIENTE haya realizado la compra y de los trámites administrativos internos. 			
ENTRADA				
ELABORADO:	Comité de mejora continua			
REVISADO:				
APROBADO:				
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
RESPONSABLE	N°	ACTIVIDADES	DURACIÓN(Máxima)	
			Minutos:	Horas:
Cliente	AC-N°001	Genera reclamo		
Vendedor	AC-N°002	Analiza el reclamo		
Vendedor	AC-N°003	Verificar stock ERP		
Vendedor	AC-N°004	Solicita voucher de compra		
Cliente	AC-N°005	Entrega de voucher		
Vendedor	AC-N°006	Verificar y anular compra		
Vendedor	AC-N°007	Entrega Voucher		
Cliente	AC-N°008	Termino proceso cambio		
Σ TOTAL ACTIVIDADES	8	Σ TOTAL DE TIEMPO		

SALIDA

RESULTADO:

BENEFICIARIO: *Vendedores, cajero, líder de tienda.*

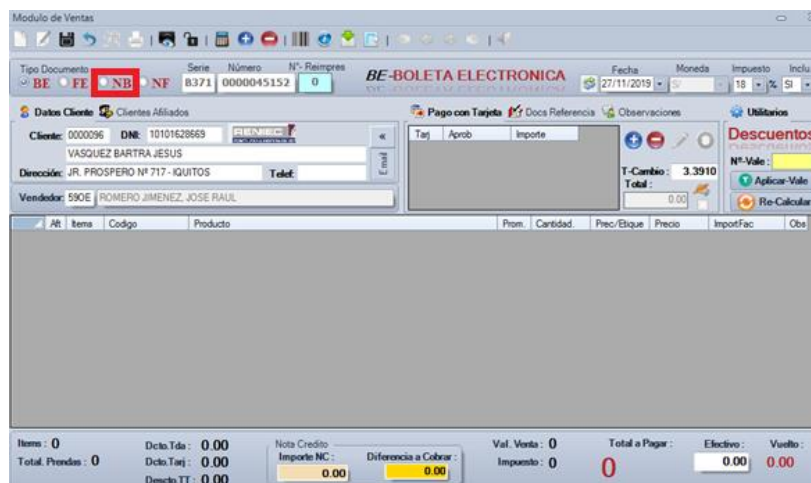
COMPLEMENTOS

INDICADORES:

REGISTROS: *Registro de nuevos docentes*

OBSERVACIONES:

ANEXO: *ANEXO 2*



FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO				
PROCESO	DEVOLUCION			
PROCEDIMIENTO	Reclamo de cambio y devolución por falla de producto	CÓDIGO		
OBJETIVO:	Permite establecer las actividades que se realizan el proceso			
ALCANCE:	El procedimiento aplica para el proceso de recepción de las devoluciones de productos en el Almacén de Producto Terminado, dictamen de los productos devueltos por parte del área de Calidad			
POLITICA:	<p>El producto no debe estar dañado o deteriorado por acciones del cliente o de terceros.</p> <p>El producto debe tener las etiquetas y empaques originales (debe mantener sus condiciones originales), así como estar acompañado de la boleta o factura de venta o la representación impresa del comprobante electrónico correspondiente.</p> <p>El producto no debe mostrar señales de uso, suciedad o desgaste. Si el cliente desea un cambio de talla, deberá acercarse a la planta principal, para hacer el cambio correspondiente o realizar el envío a la planta por Courier.</p> <p>Veracidad de la información proporcionada durante la solicitud de devolución, oportunamente comunicada al correo de atención al cliente.</p>			
ENTRADA				
ELABORADO:	<i>Comité de mejora continua</i>			
REVISADO:				
APROBADO:				
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
RESPONSABLE	N°	ACTIVIDADES	DURACIÓN(Máxima)	
			Minutos:	Horas:
Cliente	AC-0001	Informa y entrega el producto defectuoso	15	
Líder	AC-0002		5	
Coordinador comercial	AC-0003	Evaluar el reclamo	10	
Área de calidad	AC-0004	Analiza la queja o reclamo	0	72
Gerente comercial	AC-0005	Supervisión técnica	10	0
Líder	AC-0006	Enviar correo de aprobación de reclamo	0	48
Cliente	AC-0007		5	0
Líder	AC-0008	Ejecutar cambio		48
Almacén	AC-0009	Recibe voucher y producto		72
		Ingresa observación producto defectuoso		

		Recepción de producto defectuoso		
ΣTOTAL ACTIVIDADES	9	Σ TOTAL DE TIEMPO	45	240

SALIDA

RESULTADO:

BENEFICIARIO: *Vendedores, cajero, líder de tienda*

COMPLEMENTOS

INDICADORES:

REGISTROS:

OBSERVACIONES: *Ninguna*

Modulo de Ventas

BE-BOLETA ELECTRONICA

Fecha: 14/11/2019

Impuesto: 18 %

BE 000044557 1

Ciente: 0000308 DNI: RENIEC

Vendedor: SACI RIERA SANCHEZ ENMARY COROMOTO

Art	Items	Codigo	Producto	Prom.	Cantidad	Prec/Etique	Precio	ImportFac	Obs
	00001	PPR04YL00AT02	PIEERS POLO DANDY REGF M/C CAB OATMEAL T/M	0	1	49.9000	49.9000	49.9000	
	00002	ZC001Y70SU104	COOPER PANT OUT CAB SURTIDO T/32	0	1	89.9000	89.9000	89.9000	
	00003	ZPR01FK0SU105	PIEERS PANT OUT JEANS CAB SURTIDO T/34	0	1	49.9000	49.9000	49.9000	
	00004	PPR11127DNN02	POLO YULIO M/C CAB DENIN T/M	0	1	36.9000	19.9000	19.9000	
	00001	PPR04YL00AT02	OFERTA. PIEERS POLO DANDY REGF M/C CAB OATMEAL T/M	0	1	49.9000	-30.0000	-30.0000	
	00002	ZC001Y70SU104	PROM 812 (OUT - 40% DSCTO) 40.00%	812	1	89.9000	-35.9600	-35.9600	
	00003	ZPR01FK0SU105	PROM 812 (OUT - 40% DSCTO) 40.00%	812	1	49.9000	-19.9600	-19.9600	

Items: 7 Total Prendas: 4

Decto.Td: 55.92 Decto.Tarj: 0.00 Decto.TT: 55.92

Nota Credito: Importe NC: 0

Diferencia a Cobrar: 123.68

Val. Venta: 104.81 Impuesto: 18.87 Total a Pagar: 123.68 Efectivo: 0.00 Vuelto: 0.00

Documentos Con Detalle

ITEM	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTE
00001	PIEERS POLO DANDY REGF M/C CAB OATMEAL T/M	1	49.90	49.90
00002	COOPER PANT OUT CAB SURTIDO T/32	1	89.90	89.90
00003	PIEERS PANT OUT JEANS CAB SURTIDO T/34	1	49.90	49.90
00004	POLO YULIO M/C CAB DENIN T/M	1	36.90	19.90
00001	OFERTA. PIEERS POLO DANDY REGF M/C CAB OATMEAL T/M	1	49.90	-30.00
00002	PROM 812 (OUT - 40% DSCTO) 40.00%	1	89.90	-35.96
00003	PROM 812 (OUT - 40% DSCTO) 40.00%	1	49.90	-19.96

Documentos Con Detalle

EMPRESA: CORPORAION NAPA SAC

TIENDA: MONFER

ITEM	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTE
00001	PIEERS POLO DANDY REGF M/C CAB OATMEAL T/M	1	49.90	49.90
00002	COOPER PANT OUT CAB SURTIDO T/32	1	89.90	89.90
00003	PIEERS PANT OUT JEANS CAB SURTIDO T/34	1	49.90	49.90
00004	POLO YULIO M/C CAB DENIN T/M	1	36.90	19.90
00001	OFERTA. PIEERS POLO DANDY REGF M/C CAB OATMEAL T/M	1	49.90	-30.00
00002	PROM 812 (OUT - 40% DSCTO) 40.00%	1	89.90	-35.96
00003	PROM 812 (OUT - 40% DSCTO) 40.00%	1	49.90	-19.96

TÍTULO III - DIAGRAMA DE FLUJO DE CADA PROCEDIMIENTO

DIAGRAMA DE FLUJO Ventas

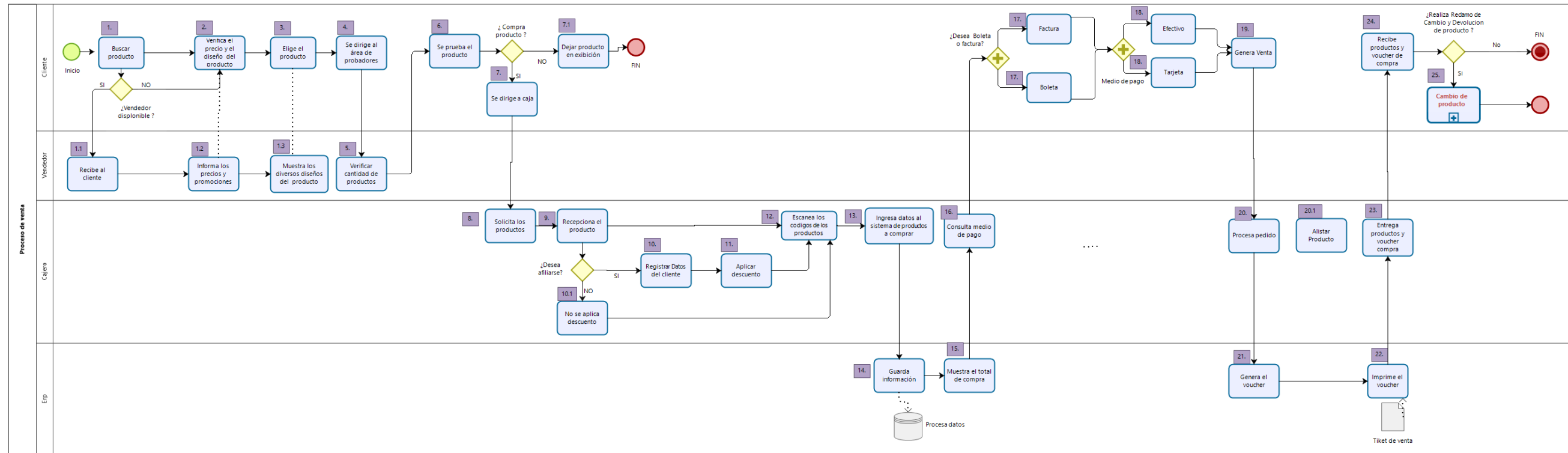


Diagrama De Flujo Cambiar Producto

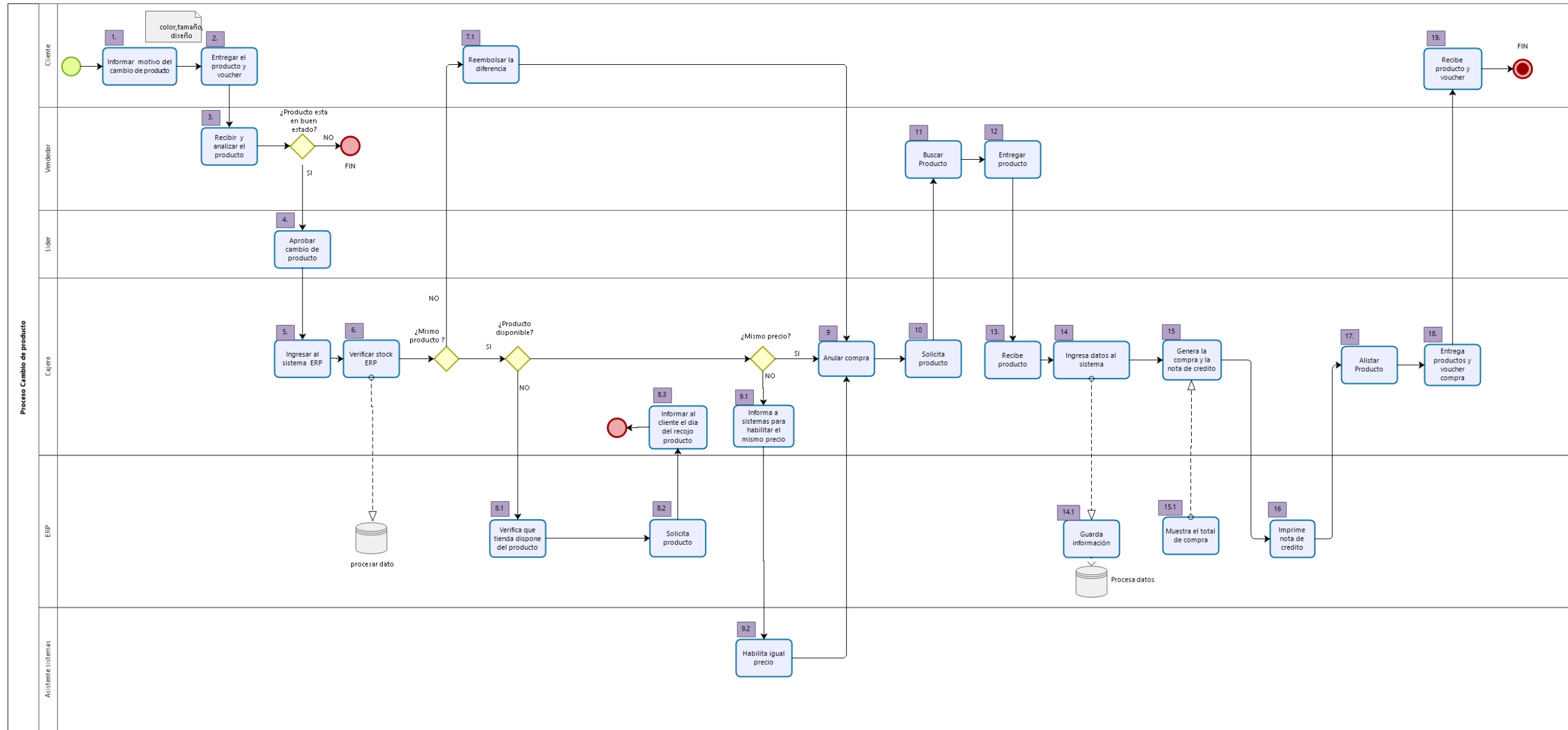
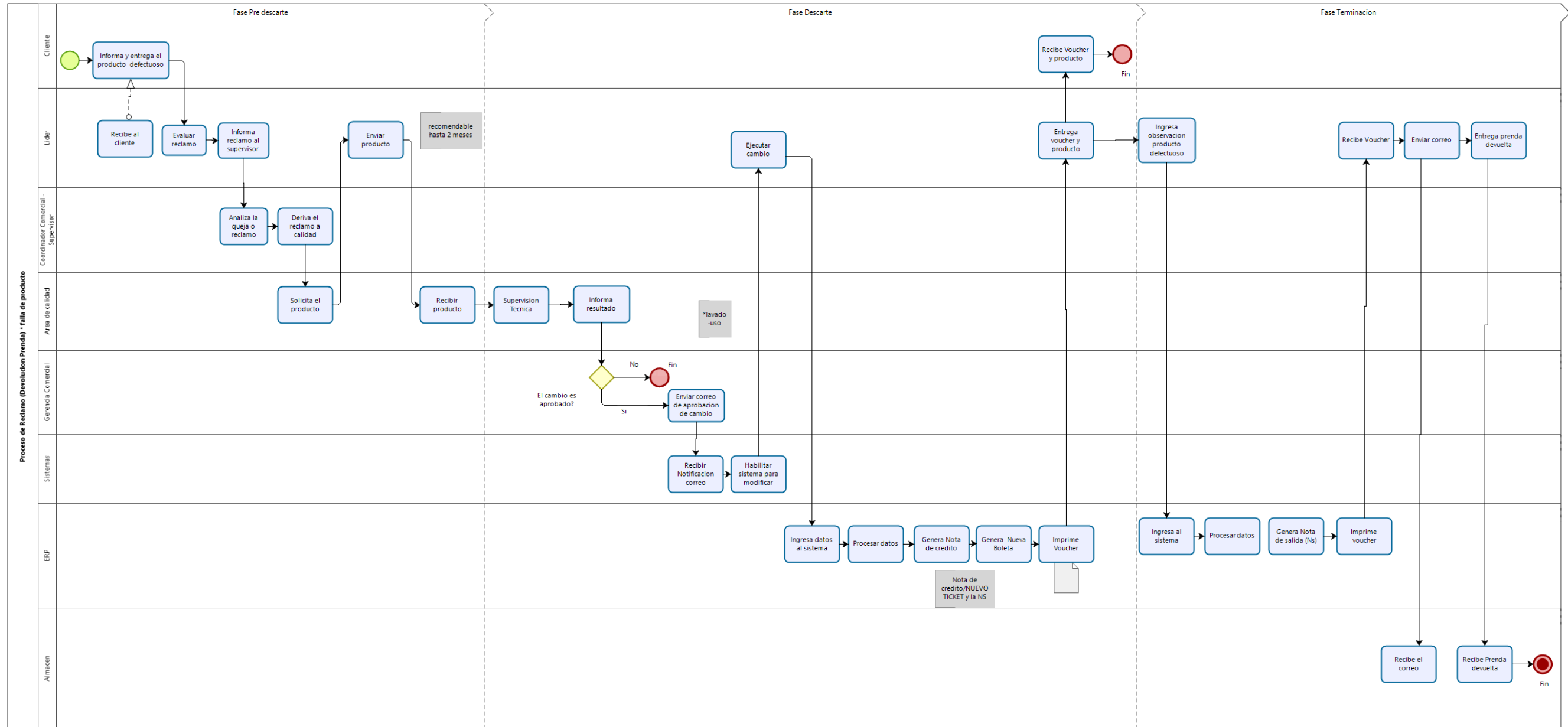


Diagrama De Flujo Reclamo de Cambio y Devolución Por Falla De Producto



Evidencia de costos objetivo 1

Contratacion de personal						25/01/2020	3	28/01/2020
Código	Descripción	Egresos	Unidad	Cantidad	HORAS	Total		
1	rrhh convocatoria	3	S/6.25		8	S/150		
					Total	S/150.00		
Analisis de los procesos						29/01/2020	10	08/02/2020
Código	Descripción	Egresos	Unidad	Cantidad	HORAS	Total		
1	Elaboracion del diagrama causa - efecto		50	1		50		
2	Formato de actividades		50	1		50		
3	Gasto administrativos							
4	Analista procesos	10	12.5		8	1000		
5	documentario	10	6.25		8	500		
6	Líder de tienda	10	6.25		4	250		
7	Analista comercial	10	6.25		2	125		
8	Asistente de sistemas	10	7.5		2	150		
					Total	S/2,125.00		
Elaboracion del mapa de procesos del area de venta						09/02/2020	10	19/02/2020
Código	Descripción	Egresos	Unidad	Cantidad	HORAS	Total		
1	Uso de software bizagi		0	1		0		
2	analista de proceso para mantenimiento proceso	10	12.5		8	100		
3	documentario	10	6.25		8	50		
4	Pago de servicios básicos							
5	luz		50		1	50		
6	Internet		100		1	100		
					Total	S/300.00		
Elaboracion del proceso de venta actual						20/02/2020	10	01/03/2020
Código	Descripción	Egresos	Unidad	Cantidad	HORAS	Total		
2	Software		1		0	0		
8	Gasto administrativos							
9	Analista procesos	10	12.5		8	1000		
10	documentario	10	6.25		8	500		
					Total	S/1,500.00		

Realizar propuesta de creacion del area de procesos a gerencia (horas)						01/01/2020	1	02/01/2020
Código	Descripción	Egresos	Unidad	Cantidad	HORAS	Total		
1	horas de gerente	1	S/62.50		3	S/188		
2	horas comercial	1	S/41.67		3	S/125		
					Total	S/313		
Aprobación para crear el area de procesos						03/01/2020	5	08/01/2020
Código	Descripción	Egresos	Unidad	Cantidad	HORAS	Total		
1	0				0	S/0		
					Total	S/0.00		
Implementacion del area de procesos						09/01/2020	15	24/01/2020
Código	Descripción	Egresos	Unidad	cantidad	Cantidad HORAS	Total		
1	Gasto de compras							
2	Compra de Laptop Hp		2099	2		S/ 4,198.00		
3	Compra de hojas bond A4		50	2		S/ 100.00		
4	Impresora Multifuncional HP Ink Tank 315		500	1		S/ 500.00		
5	Compra de tinta para impresora		40	1		S/ 40.00		
6	Compra de lapicero		1	12		S/ 12.00		
7	Compra de cuaderno		9	4		S/ 36.00		
8	Compra de folder manila		1	12		S/ 12.00		
9	Compra de escritorio atlanta		196	2		S/ 392.00		
10	Compra de silla		84	2		S/ 168.00		
11	Engrapador		10	1		S/ 10.00		
12	Pago de servicios básicos							
13	luz		50	1		S/ 50.00		
14	Internet		100	1		S/ 100.00		
15	Gastos Administrativos							
16	pago a trabajadores 1	7	3.95833333		8	S/ 221.67		
17	pago a trabajadores 2	7	3.95833333		8	221.666667		
18	pago a trabajadores 3	7	3.95833333		8	221.666667		
					Total	S/6,283.00		

Elaboración del Manual de procedimientos									
Egresos									
Código	Descripción		Unidad		Cantidad	Total	02/03/2020	20	22/03/2020
1	Pago de servicios básicos								
2	luz		50	1		50			
3	Internet		100	1		100			
4	Gasto administrativos								
5	Analista procesos	20	12.5		8	2000			
6	documentario	20	6.25		8	1000			
9	Informe del mapa de procesos					0			
						Total	S/3,150.00		

Ingresos				
Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total
1	Incrementar las ventas en (10%)	7949773.574	1	7949773.574
			Total	S/7,949,774

Evidencias

Evidencia del objetivo 2

Reporte de devoluciones Mensuales Período 2019 - Motivo					
			EMPRESA:		
Zona :	San Juan de Lurigancho		RUC:		
Tienda :					
Mes :					
Motivo :					
				Cantidad	
Año	Mes	Tienda	Motivo	Devolución	% Total
2018	Enero	Canto grande 1	Color		
2018	Enero	Canto grande 1	Diseño		
2018	Enero	Canto grande 1	Falla		
2018	Enero	Canto grande 1	Talla incorrecta		
2018	Febrero	Canto grande 1	Color		
2018	Febrero	Canto grande 1	Diseño		
2018	Febrero	Canto grande 1	Falla		
2018	Febrero	Canto grande 1	Talla incorrecta		
2018	Marzo	Canto grande 1	Color		
2018	Marzo	Canto grande 1	Diseño		
2018	Marzo	Canto grande 1	Falla		
2018	Marzo	Canto grande 1	Talla incorrecta		
2018	Abril	Canto grande 1	Color		
2018	Abril	Canto grande 1	Diseño		
2018	Abril	Canto grande 1	Falla		
2018	Abril	Canto grande 1	Talla incorrecta		
2018	Mayo	Canto grande 1	Color		
2018	Mayo	Canto grande 1	Diseño		
2018	Mayo	Canto grande 1	Falla		
2018	Mayo	Canto grande 1	Talla incorrecta		
2018	Junio	Canto grande 1	Color		
2018	Junio	Canto grande 1	Diseño		
2018	Junio	Canto grande 1	Falla		
2018	Junio	Canto grande 1	Talla incorrecta		

Evidencia de costos objetivo 2

Egresos HORAS							01/01/2020	2	03/01/2020
Código	Descripción	Dias	Unidad	Cantidad	Cantidad HORAS	Total			
1	horas de gerente	1	S/62.50		3	S/188			
2	horas comercial	1	S/41.67		3	S/125			
						Total			S/313
Aprobación para crear el area de reclamos									
Egresos							04/01/2020	4	08/01/2020
Código	Descripción	Dias	Unidad	Cantidad	Total				
1	0				0	S/0			
						Total			S/0.00
Implementacion del area de reclamos									
Egresos							09/01/2020	2	11/01/2020
Código	Descripción	Unidad	cantidad	Cantidad HORAS	Total				
1	Gasto de compras								
2	Compra de Laptop Hp	2099	2		4198				
3	Compra de hojas bond A4	50	2		100				
4	Impresora Multifuncional HP Ink Tank 315	500	1		500				
5	Compra de tinta para impresora	40	1		40				
6	Compra de lapicero	1	12		12				
7	Compra de cuaderno	9	4		36				
8	Compra de folder manila	1	12		12				
9	Compra de escritorio atlanta	196	2		392				
10	Compra de silla	84	2		168				
11	Engrapador	10	1		10				
12	Pago de servicios básicos								
13	luz	50	1		50				
14	Internet	100	1		100				
15	Gastos Administrativos								
16	pago a trabajadores 1	7	3.958333333	8	221.6666667				
17	pago a trabajadores 2	7	3.958333333	8	221.6666667				
18	pago a trabajadores 3	7	3.958333333	8	221.6666667				
						Total			S/6,283.00

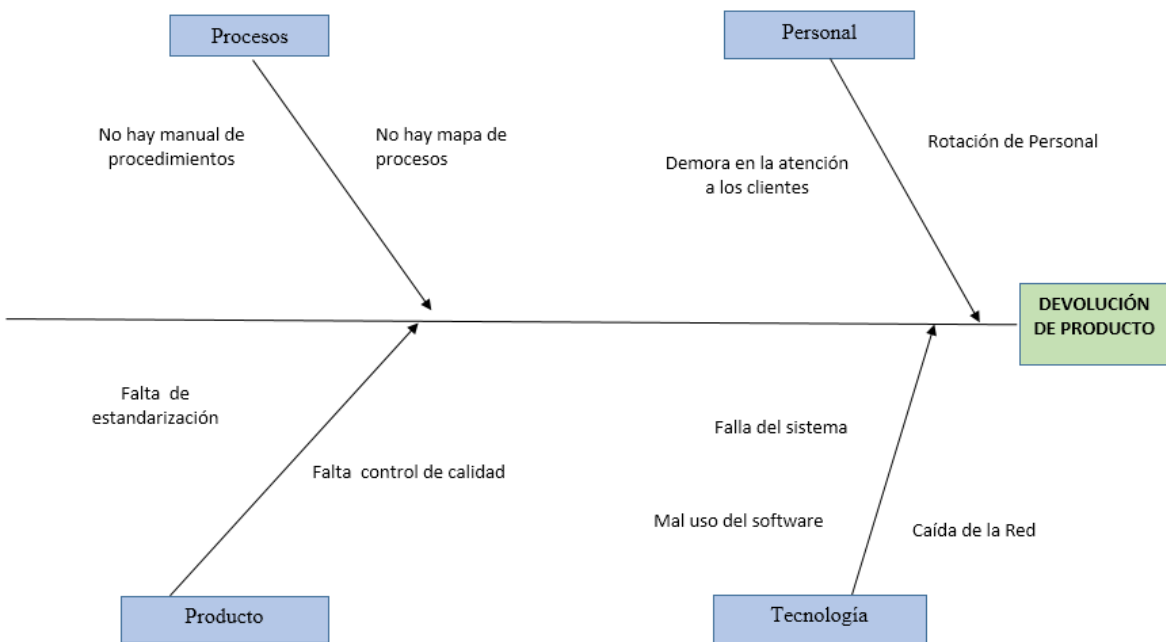
Egresos							12/01/2020	3	15/01/2020
Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Cantidad HORAS	Total				
1	rrhh convocatoria	3	S/6.25	8	S/150				
						Total			S/150.00
Analisis de los reclamos									
Egresos							16/01/2020	3	19/01/2020
Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Cantidad HORAS	Total				
1	Elaboracion del diagrama causa - efecto	50	1		50				
2	Formato de actividades	50	1		50				
4	jefe servicio al cliente	10	12.5	8	1000				
5	personal servicio al cliente	10	6.25	8	500				
6	Lider de tienda	10	6.25	4	250				
						Total			S/1,850.00
capacitacion en los procesos de verificacion de producto al									
Egresos							20/01/2020	3	23/01/2020
Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Cantidad HORAS	Total				
2	analista de proceso para mantenimiento proceso	10	12.5	8	100				
3	documentario	10	6.25	8	50				
4	Pago de servicios básicos								
5	luz	50		1	50				
6	Internet	100		1	100				
						Total			S/300.00
Aplicación de mejora									
Egresos							24/01/2020	3	27/01/2020
Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Cantidad HORAS	Total				
8	Gasto administrativos								
9	Analista procesos	10	12.5	8	1000				
10	Analista de sistemas	10	6.25	8	500				
						Total			S/1,500.00
Elaboracion de formato devolucion									
Egresos							28/01/2020	3	31/01/2020
Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Cantidad HORAS	Total				
8	Gasto administrativos								
9	Analista procesos	10	12.5	8	1000				
10	Analista de sistemas	10	6.25	8	500				
						Total			S/1,500.00

Ingresos				
Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total
1	Eliminar la devolucion de productos por falla 6%	433624.0131	1	433624.0131
2	Ahorro en publicidad	10000	1	10000
			Total	S/443,624

Evidencias del objetivo 3

Diagrama Ishikawa

Matriz de causa – efecto para definir el problema.



Evidencia de costo objetivo 3

Egresos HORAS							01/01/2020	3	04/01/2020
Código	Descripción	Dias	Unidad	Cantidad	Cantidad HORAS	Total			
1	horas de gerente	1	S/62.50		3	S/188			
2	horas comercial	1	S/41.67		3	S/125			
						Total			S/313
Aprobación de la propuesta									
Egresos							05/01/2020	2	07/01/2020
Código	Descripción	Dias	Unidad	Cantidad	Cantidad HORAS	Total			
1	0				0	S/0			
						Total			S/0.00
Elaboración del diagrama Ishikawa									
Egresos							08/01/2020	1	09/01/2020
Código	Descripción	Dias	Unidad	Cantidad	Cantidad HORAS	Total			
1	analista de proceso para mantenimiento proceso	10	12.5		8	1000			
2	documentario	10	6.25		8	500			
						Total			S/1,500.00
Elaboración del diagrama de Pareto									
Egresos							10/01/2020	1	11/01/2020
Código	Descripción	Dias	Unidad	Cantidad	Cantidad HORAS	Total			
1	analista de proceso para mantenimiento proceso	10	12.5		8	1000			
2	documentario	10	6.25		8	500			
						Total			S/1,500.00
Elaboración de diagrama de análisis de procesos actual (DAP)									
Egresos							12/01/2020	2	14/01/2020
Código	Descripción	Dias	Unidad	Cantidad	Cantidad HORAS	Total			
1	analista de proceso para mantenimiento proceso	10	12.5		8	1000			
2	documentario	10	6.25		8	500			
						Total			S/1,500.00
Elaboración de diagrama de análisis de procesos propuesto									
Egresos							15/01/2020	2	17/01/2020
Código	Descripción	Dias	Unidad	Cantidad	Cantidad HORAS	Total			
2	analista de proceso para mantenimiento proceso	10	12.5		8	100			
3	documentario	10	6.25		8	50			
4	Pago de servicios básicos								
5	luz		50		1	50			
6	Internet		100		1	100			
						Total			S/300.00
Análisis comparativo del DAP actual y propuesto									
Egresos							18/01/2020	1	19/01/2020
Código	Descripción	Dias	Unidad	Cantidad	Cantidad HORAS	Total			
8	Gasto administrativos								
9	Analista procesos	10	12.5		8	1000			
10	Analista de sistemas	10	6.25		8	500			
						Total			S/1,500.00
Implementación de los procedimientos de mejora									
Egresos							20/01/2020	15	04/02/2020
Código	Descripción	Dias	Unidad	Cantidad	Cantidad HORAS	Total			
8	Gasto administrativos								
9	Analista procesos	10	12.5		8	1000			
10	Analista de sistemas	10	6.25		8	500			
						Total			S/1,500.00
Capacitación de personal									
Egresos							05/02/2020	1	06/02/2020
Código	Descripción	Dias	Unidad	Cantidad	Cantidad HORAS	Total			
1	Gasto administrativos								
2	Analista procesos	10	12.5		8	1000			
3	Analista de sistemas	10	6.25		8	500			
4	capacitacion al personal								
5	pago a trabajadores 1	7	3.95833333		8	221.6666667			
6	pago a trabajadores 2	7	3.95833333		8	221.6666667			
7	pago a trabajadores 3	7	3.95833333		8	221.6666667			
						Total			S/2,165.00
Seguimiento de las actividades									
Egresos							07/02/2020	15	22/02/2020
Código	Descripción	Dias	Unidad	Cantidad	Cantidad HORAS	Total			
1	Gasto administrativos								
2	Analista procesos	10	12.5		8	1000			
3	Analista de sistemas	10	6.25		8	500			
4	Pago de servicios básicos								
5	luz		50		1	50			
6	Internet		100		1	100			
						Total			S/1,650.00

Ingresos				
Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total
1	ahorro en capacitacion de trabajadores internos	S/.	5,000.00	S/.
			1	5,000.00
			Total	S/5,000

VAN (VALOR ACTUAL NETO) Y TIR(TASA INTERNA DE RETORNO)

$$VAN = \sum_{n=1}^N \frac{\text{Flujos Futuros}}{(1+\text{Tasa de descuento})^{\text{número de años}}}$$

Fuente: (Parra Alborno & Pérez carrión, 2015)

PERIODO		OBJ1	OBJ 2	OBJ 3	TOTAL	BENEFICIO	Flujo Fondos
2019	EGRESOS	S/. 13,820.50	S/. 11,895.50	S/. 11,927.50	S/. 37,643.50		-37643.50
	INGRESOS	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00		
2020	EGRESOS	S/. 4,950.00	S/. 3,100.00	S/. 3,000.00	S/. 11,050.00		
	INGRESOS	S/. 7,949,773.57	S/. 443,624.01	S/. 5,000.00	S/. 8,398,397.59	S/. 8,387,347.59	8387347.587
2021	EGRESOS	S/. 4,950.00	S/. 3,100.00	S/. 3,000.00	S/. 11,050.00		
	INGRESOS	S/. 7,949,773.57	S/. 443,624.01	S/. 5,000.00	S/. 8,398,397.59	S/. 8,387,347.59	8387347.587
2022	EGRESOS	S/. 4,950.00	S/. 3,100.00	S/. 3,000.00	S/. 11,050.00		
	INGRESOS	S/. 7,949,773.57	S/. 443,624.01	S/. 5,000.00	S/. 8,398,397.59	S/. 8,387,347.59	8387347.587
2023	EGRESOS	S/. 4,950.00	S/. 3,100.00	S/. 3,000.00	S/. 11,050.00		
	INGRESOS	S/. 7,949,773.57	S/. 443,624.01	S/. 5,000.00	S/. 8,398,397.59	S/. 8,387,347.59	8387347.587
2024	EGRESOS	S/. 4,950.00	S/. 3,100.00	S/. 3,000.00	S/. 11,050.00		
	INGRESOS	S/. 7,949,773.57	S/. 443,624.01	S/. 5,000.00	S/. 8,398,397.59	S/. 8,387,347.59	8387347.587
2025	EGRESOS	S/. 4,950.00	S/. 3,100.00	S/. 3,000.00	S/. 11,050.00		
	INGRESOS	S/. 7,949,773.57	S/. 443,624.01	S/. 5,000.00	S/. 8,398,397.59	S/. 8,387,347.59	8387347.587
2026	EGRESOS	S/. 4,950.00	S/. 3,100.00	S/. 3,000.00	S/. 11,050.00		
	INGRESOS	S/. 7,949,773.57	S/. 443,624.01	S/. 5,000.00	S/. 8,398,397.59	S/. 8,387,347.59	8387347.587
2027	EGRESOS	S/. 4,950.00	S/. 3,100.00	S/. 3,000.00	S/. 11,050.00		
	INGRESOS	S/. 7,949,773.57	S/. 443,624.01	S/. 5,000.00	S/. 8,398,397.59	S/. 8,387,347.59	8387347.587

VAN y TIR.

Período	Flujo de Fondos
2019	-37,643.50
2020	8387347.587
2021	8387347.587
2022	8387347.587
2023	8387347.587
2024	8387347.587
2025	8387347.587
2026	8387347.587
2027	8387347.587

TIR	22281.00%
VAN	S/. 44,745,880.37

Viabilidad económica

El VAN de la empresa es de S/. 44,745,880.37 y el TIR es de 22281.00% de la cual se comprende que la empresa genera utilidad en la evaluación , siendo el proyecto viable.

Anexo 3: Instrumento cuantitativo

CUESTIONARIO DE GESTION DE PROCESOS DE VENTA EN LA CADENA DE TIENDAS

INSTRUCCIÓN: Estimado Colaborador, este cuestionario tiene como objeto conocer su opinión sobre La gestión de procesos que se percibe en su centro de trabajo. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

Sexo: Masculino () Femenino ()

INDICACIONES: A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá Ud. responder, marcando una (x) la respuesta que considera correcta.

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Normalmente	Casi siempre	Siempre

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS					VALORACIÓN				
	SUB CATEGORÍA ESTANDARIZACION DE PROCESOS									
1	¿Ha recibido algún tipo de documentación, como manual de procedimientos donde detalle cada pasó que debe seguir?					1	2	3	4	5
2	¿La información documentada es conservada como evidencia y protegida contra modificaciones no intencionadas?					1	2	3	4	5
3	¿El diseño de la ropa esta estandarizado?					1	2	3	4	5
4	¿Cree que el material de la confección esta estandarizado para todos?					1	2	3	4	5
5	¿Considera que conoce el manejo del software tecnología usada en las tiendas como el ERP (Softline) le permite consultar de forma rápida la información que requiere sobre las campañas y además le facilita registrar sus pedidos en la venta?					1	2	3	4	5
SUB CATEGORÍA CAPACITACION AL PERSONAL										
5	¿Al ingresar a laborar en la empresa, se le capacito sobre los procesos de ventas que se realizan, cumplimiento con el plan de capacitación?					1	2	3	4	5
6	¿Hay un incremento en el nivel de respuesta que tienen los colaboradores con las capacitaciones recibidas?					1	2	3	4	5
7	¿Considera Ud. que la capacitación dadas por la empresa cubre las necesidades que tiene para el desarrollo de las actividades diarias?					1	2	3	4	5
8	¿Ud. se encuentra satisfecho con las herramientas brindadas en las capacitaciones para el desarrollo de su trabajo?					1	2	3	4	5
9	¿Se realiza el seguimiento del rendimiento de los colaboradores en la organización?					1	2	3	4	5
SUB CATEGORÍA EL CONTROL DE LOS PROCESOS										
12	¿Hay un control histórico de los reclamos que realizan los clientes sobre las prendas que presentan problemas de calidad?					1	2	3	4	5
13	¿En la postventa Ud. Informa al cliente cuantos días se va a demorar para la revisión y solución del reclamo?					1	2	3	4	5
14	¿Hay suficiente personal para atender a los clientes cuando hay mucha demanda?					1	2	3	4	5
15	¿Considera usted que ofrece un servicio realmente rápido?					1	2	3	4	5
16	¿Hay un control adecuado de la distribución de los materiales expuestos en las tiendas?					1	2	3	4	5
17	¿La organización determina a las personas necesarias para la implementación eficaz del control de procesos, proporcionado los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua de los procesos?					1	2	3	4	5
18	¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?					1	2	3	4	5

Anexo 4: Instrumento cualitativo

Concepto de entrevista Escrito por Alejandro Acevedo Ibáñez, Alba Florencia A. López Martín	Ficha de entrevista para evaluar la Propuesta de Gestión de Procesos de la cadena de tiendas. (Acevedo, Alba()) menciona que “la entrevista es una técnica que ,entre muchas otras, viene a satisfacer los requerimientos de interacción personal que la civilización ha originado” (p.8).	
Entrevistados		
Entrevistado1 (Entv.1)	Entrevistado1 (Entv.2)	Entrevistado1 (Entv.3)
ASISTENTE DE SISTEMAS	ANALISTA COMERCIAL	LIDER DE TIENDA



**Universidad
Norbert Wiener**

Datos básicos:

Ficha de entrevista

Cargo o puesto en que se desempeña	ASISTENTE DE SISTEMAS
Nombres y apellidos	En reserva
Código de la entrevista	Entrevistado 1 (Entv.1)
Fecha	28/10/2019
Lugar de la entrevista	Oficina

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Qué problemas más frecuentes se han identificado al realizar los procesos en las ventas?
2	¿Cómo se asegura que cualquier modificación en los procesos sea documentada e informada a los involucrados?
3	¿Qué hacen con las prendas que tienen problemas de calidad?
4	¿Cómo se monitorea las ventas realizadas?
5	¿Considera que a veces el sistema toma más tiempo de lo previsto al procesar información? ¿Le parece adecuado?
6	¿Los colaboradores tienen claro cuáles son las funciones que deben realizar y en caso incumplimiento qué medidas se toma?
7	¿De qué manera los colaboradores resuelven las incidencias al momento de realizar la venta?
8	¿Cuáles son las herramientas que se les en las capacitaciones al trabajador, y que habilidades de venta debe tener para tener éxito?
9	¿Qué áreas están involucradas en resolver los reclamos que realizan los clientes sobre las prendas que presentan fallas, cuanto tiempo demoran, y que soluciones le dan?
10	¿Cree usted que existe control en las ventas que se desarrollan en las tiendas?



**Universidad
Norbert Wiener**

Datos básicos:

Ficha de entrevista

Cargo o puesto en que se desempeña	Analista Comercial
Nombres y apellidos	En reserva
Código de la entrevista	Entrevistado 2 (Entv.2)
Fecha	28/10/2019
Lugar de la entrevista	Oficina

Nro.	Preguntas de la entrevista
------	----------------------------

1	¿Qué problemas más frecuentes se han identificado al realizar los procesos en las ventas?
2	¿Cómo se asegura que cualquier modificación en los procesos sea documentada e informada a los involucrados?
3	¿Qué hacen con las prendas que tienen problemas de calidad?
4	¿Cómo se monitorea las ventas realizadas?
5	¿Considera que a veces el sistema toma más tiempo de lo previsto al procesar información? ¿Le parece adecuado?
6	¿Los colaboradores tienen claro cuáles son las funciones que deben realizar y en caso incumplimiento qué medidas se toma?
7	¿De qué manera los colaboradores resuelven las incidencias al momento de realizar la venta?
8	¿Cuáles son las herramientas que se les en las capacitaciones al trabajador, y que habilidades de venta debe tener para tener éxito?
9	¿Qué áreas están involucradas en resolver los reclamos que realizan los clientes sobre las prendas que presentan fallas, cuanto tiempo demoran, y que soluciones le dan?
10	¿Cree usted que existe control en las ventas que se desarrollan en las tiendas?

Ficha de entrevista



**Universidad
Norbert Wiener**

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Líder de tienda
Nombres y apellidos	En reserva
Código de la entrevista	Entrevistado 3 (Entv.3)
Fecha	28/10/2019
Lugar de la entrevista	Oficina

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Qué problemas más frecuentes se han identificado al realizar los procesos en las ventas?
2	¿Cómo se asegura que cualquier modificación en los procesos sea documentada e informado a los involucrados?
3	¿Qué hacen con las prendas que tienen problemas de calidad?
4	¿Cómo se monitorea las ventas realizadas?
5	¿Considera que a veces el sistema toma más tiempo de lo previsto al procesar información? ¿Le parece adecuado?
6	¿Los colaboradores tienen claro cuáles son las funciones que deben realizar y en caso incumplimiento qué medidas se toma?
7	¿De qué manera los colaboradores resuelven las incidencias al momento de realizar la venta?
8	¿Cuáles son las herramientas que se les en las capacitaciones al trabajador, y que habilidades de venta debe tener para tener éxito?
9	¿Qué áreas están involucradas en resolver los reclamos que realizan los clientes sobre las prendas que presentan fallas, cuanto tiempo demoran, y que soluciones le dan?
10	¿Cree usted que existe control en las ventas que se desarrollan en las tiendas?

Anexo 5: Base de datos (instrumento cuantitativo)

Categoria problema		Ítems o preguntas																	
Nro. De participantes	1. ¿Ha recibido algún tipo de documentación, como manual de procedimientos donde detalle cada paso que debe seguir?	2. ¿La información documentada es conservada como evidencia y protegida contra modificaciones no intencionadas?	3. ¿El diseño de la ropa esta estandarizado?	4. ¿Cree que el material de la confección esta estandarizado para todos?	5. ¿Considera que conoce el manejo del software tecnología usada en las tiendas como el ERP (Softline) la?	6. ¿Al ingresar a laborar en la empresa, se le capacito sobre los procesos de ventas que se realizan, cumplimando con?	7. ¿Hay un incremento en el nivel de respuesta que tienen los colaboradores con las capacitaciones recibidas?	8. ¿Considera Ud. que la capacitación dada por la empresa cubre las necesidades que tiene para el desarrollo de las?	9. ¿Ud. Se encuentra satisfecho con las herramientas brindadas en las capacitaciones para el desarrollo?	10. ¿Se realiza el seguimiento del rendimiento de los colaboradores en la organización?	11. ¿Hay un control historico de los reclamos que realizan los clientes sobre las prendas que presentan?	12. ¿En la postventa ud. informa al cliente cuantos dias se va a demorar para la revision y solucion del reclamo?	13. ¿Hay suficiente personal para atender a los clientes cuando hay mucha?	14. ¿Considera usted que ofrece un servicio realmente rápido?	15. ¿Hay un control adecuado de la distribución de los materiales expuestos en las tiendas?	16. ¿La organización determina a las personas necesarias para la implementación?	17. ¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?	18. ¿La empresa fija metas de venta dependiendo la zona de cada tienda?	
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	
4	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1	2	
5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
6	4	4	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	3	4	
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	
8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	
9	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	
10	3	3	2	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	1	
11	2	2	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	4	
12	2	2	3	1	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	
13	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	
14	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	
15	1	1	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	
16	2	2	4	3	4	2	2	2	2	2	2	4	1	1	1	1	2	1	
17	2	2	4	3	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	3	1	
18	3	2	4	2	4	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	4	2	
19	2	2	4	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	4	2	
20	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	
21	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	
22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	
23	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
24	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	
25	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	1	3	4	
26	3	2	4	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	1	3	2	

Anexo 6: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental

Entrevistado1 (Entv.1)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Qué problemas más frecuentes que se han identificado al realizar los procesos en las ventas?	Demora en la atención a clientes por falta de conocimientos del uso del sistema ERP. Cuando los vendedores se confunden en poner mal la tarjeta, confunden boleto factura, se confunden en poner la de las boletas, se confunden poner el vendedor todo esto genera la falla de e inconsistencia en el sistema. El proceso de postventa de devolución de productos. En el cambio de falla de productos.
2	¿Cómo se asegura que cualquier modificación en los procesos sea documentada e informado a los involucrados?	No forma de asegurar ya que no hay documentación de los procesos y no se implementa por falta de tiempo, además genera un gasto a la empresa.
3	¿Qué hacen con las prendas que tienen problemas de calidad?	Se le deja a almacén para que lo remate
4	¿Cómo se monitorea las ventas realizadas?	La empresa tiene un ERP que genera reportes de las ventas por mes, anuales. En donde provee datos reales y donde el área comercial puede hacer comparativos con respecto a los años anteriores.
5	¿Considera que a veces el sistema toma más tiempo de lo previsto al procesar información? ¿Le parece adecuado?	Hay momentos en donde se satura los sistemas generando demoras al momento de hacer consultas, o ver promociones que se habilitan por tiempos, lentitud del internet. El área de sistemas da soporte a las demás tiendas.
6	¿Los colaboradores tienen claro cuáles son las funciones que deben realizar y en caso incumplimiento qué medidas se toma?	Si los colaboradores son nuevos se les da 2 días de inducción y se ve si es apto para el trabajo de vendedor. Luego de pasada la prueba de selección se le capacita en las técnicas de venta, pero no se le capacita en el uso del ERP del proceso de venta cometiendo errores.
7	¿De qué manera los colaboradores resuelven las incidencias al momento de realizar la venta?	Cuando no hay internet resuelven haciendo boletas de contingencia, o cuando no hay sistema del ERP, no se sabe el precio en ese caso solo venden con el precio que está en las prendas.
8	¿Cuáles son las herramientas que se les en las capacitaciones al trabajador, y que habilidades de venta debe tener para tener éxito?	Se les da capacitaciones, se les muestra los modelos que va a vender.
9	¿Qué áreas están involucradas en resolver los reclamos que realizan los clientes sobre las prendas que presentan fallas, cuanto tiempo demoran, y que soluciones le dan?	Udp, calidad, comercial, no hay un tiempo definido en resolver los reclamos de los clientes, ya que se debe pasar por varias áreas. Tampoco se tiene un control histórico de los reclamos. El cliente va a la tienda, el vendedor se comunica con el coordinador o supervisor para hacer un filtro y conocer el tema, conociendo eso se toma una decisión y se manda al área de calidad para que dé una perspectiva técnica y en base a eso el área comercial decide si se le cambia o no por tema de evitar el reclamo, retener el cliente , de satisfacción al cliente .Para ejecutar el cambio se le manda un correo a sistemas como ya paso 15 días ,el sistema está inhabilitado y para hacer ese cambio debe estar aprobado por el gerente comercial quien manda un correo de aprobación del cambio a sistemas para que se habilite , así como al líder y el líder se comunica al cliente si se efectúa el cambio. Se genera una nota de crédito y la nueva boleto.

		El administrador hace una nota de salida (NS) donde pone en observación que la prenda que se devolvió está en mal estado. El correo que se le envió de aprobación anteriormente es reenviado por el vendedor donde responden con nota de crédito, nuevo ticket y la ns para que el coordinador comercial le lleve a almacén.
10	¿Cree usted que existe control en las ventas que se desarrollan en las tiendas?	si hay un control de las ventas que se realizan en las tiendas eso lo realiza auditoria

Entrevistado2 (Entv.2)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Qué problemas más frecuentes se han identificado al realizar los procesos en las ventas?	Los clientes vienen a cambiar la prenda por talla, por fallas, por color porque a veces se destiñe o porque no le queda. Los colaboradores se equivocan al ingresar datos a los sistemas, generando una serie de problemas que hace que repercuta en la inconsistencia de datos.
2	¿Cómo se asegura que cualquier modificación en los procesos sea documentada e informado a los involucrados?	No hay manera de asegurarnos ya que solo se maneja vía correo electrónico, No hay un documento respalde las modificaciones realizadas.
3	¿Qué hacen con las prendas que tienen problemas de calidad?	Se le deja a almacén para que lo remate
4	¿Cómo se monitorea las ventas realizadas?	Los informes de monitoreo de ventas son diarios y es actualizado comparado con las ventas del año pasado y las ventas diaria por tienda y por importe facturado para ver cómo está la tienda, se le hace un seguimiento para ver si las ventas de tienda están cayendo y se le toma acciones. Y hacen comparativos por zona, por tipo de tienda y la tienda. El asistente de ventas es el que fija la meta de ventas mensualmente comparado con las metas del año pasado, del mes pasado, y se monitorea en que porcentaje del cumplimiento van de la meta, cuando supera la meta se le da un bono y tiene que haber superado el 2 % de la mejora eso se refleja con la meta para recibir su comisión.
5	¿Considera que a veces el sistema toma más tiempo de lo previsto al procesar información? ¿Le parece adecuado?	Hay momentos en donde se satura los sistemas generando demoras al momento de hacer consultas, o ver promociones que se habilitan por tiempos, lentitud del internet. El área de sistemas da soporte a las demás tiendas.
6	¿Los colaboradores tienen claro cuáles son las funciones que deben realizar y en caso incumplimiento qué medidas se toma?	Antes de entrar reciben una capacitación previa por parte del líder o supervisores donde se le explica sus funciones, así como cuál es el horario de entrada y salida, a que meta se debe llegar y en caso de incumplimiento se le manda un memorando, si llegan a tener 3 memos se le retira de la empresa. Se le explica las técnicas de venta Hacen un inventario interno todos los días y eso ayuda al vendedor para que sepan donde está ubicado las prendas, se descarga ciertas prendas al azar y tienen que buscarlas y ver que coincidan los números, aprenden que prendas tiene, que precio tienen.
7	¿De qué manera los colaboradores resuelven las incidencias al momento de realizar la venta?	La rotación de personal es alta, pero no reciben ningún manual de procedimientos, no hay mapa de procesos, no hay manual de usuario de cómo usar el ERP. Pero si se le da capacitación.
8	¿Cuáles son las herramientas que se les da en las capacitaciones al trabajador, y	Se le da capacitación en las Técnicas de venta, lo más importante son la información que se da al cliente, tiene que ser claro, desenvuelto y sentirse identificado con la empresa.

	que habilidades de venta debe tener para tener éxito?	
9	¿Qué áreas están involucradas en resolver los reclamos que realizan los clientes sobre las prendas que presentan fallas, cuanto tiempo demoran, y que soluciones le dan?	Las áreas involucradas son Udp, calidad, comercial, no hay un tiempo definido y el proceso es que el cliente va a la tienda y deja la prenda que esta fallada, se hace un informe y el líder explica al cliente que tiene que pasar por todo un proceso y se le va a dar la respuesta de cómo va ser el procedimiento, pero no hay un estimado de días aproximado, luego pasa al asistente de ventas, este hace un informe solicitando a udp la revisión de la prenda luego pasa al área de calidad este hace un informe revisando si es falla de tela, prenda, color, tamaño, el diseño no está estandarizado, o si es maltrato por el cliente, luego revota ese informe a udp y vuelve al asistente de ventas y él informa a la tienda la respuesta de la devolución, para que el líder se encargue de llamar al cliente a darle la respuesta de su reclamo.
10	¿Cree usted que existe control en las ventas que se desarrollan en las tiendas?	El área de auditoria revisa las boletas para que no haya manipulación del sistema porque ya hubo, en la postventa un control de la ventas.

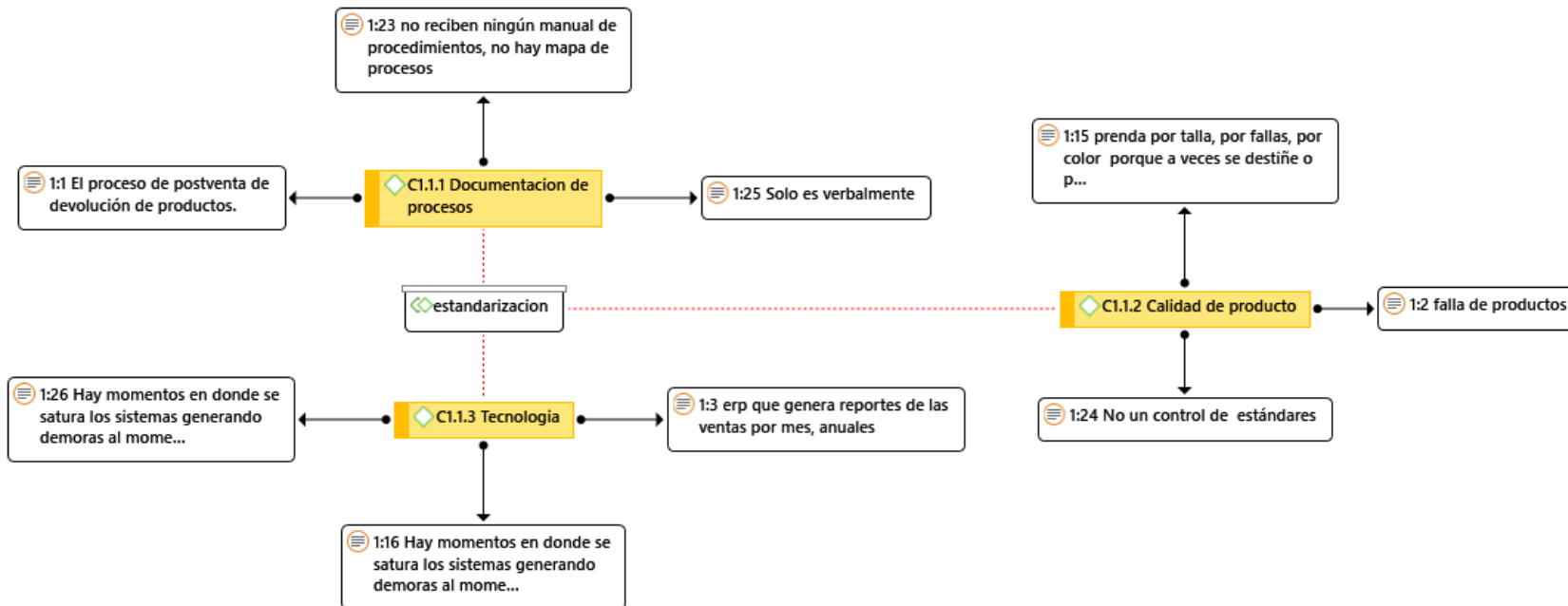
Entrevistado3 (Entv.3)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Qué problemas más frecuentes se han identificado al realizar los procesos en las ventas?	No hay personal con vocación ya que se contrata a gente que no se encuentra capacitada en el puesto. No un control de estándares, Escanear la ropa para verificar las rebajas. El internet es muy lento Algunos productos no se escanean y detiene el proceso de clientes.
2	¿Cómo se asegura que cualquier modificación en los procesos sea documentada e informado a los involucrados?	Solo es verbalmente.
3	¿Qué hacen con las prendas que tienen problemas de calidad?	Se le entrega a el área de almacén donde ellos lo llevan a tiendas para que se remate y venda a menor precio
4	¿Cómo se monitorea las ventas realizadas?	A través de los ERP, se pronostica las ventas, cuanto vende cada tienda, cuantos clientes se atendió.
5	¿Considera que a veces el sistema toma más tiempo de lo previsto al procesar información? ¿Le parece adecuado?	Hay momentos en donde se satura los sistemas generando demoras al momento de hacer consultas, o ver promociones que se habilitan por tiempos, lentitud del internet. El área de sistemas da soporte a las demás tiendas.

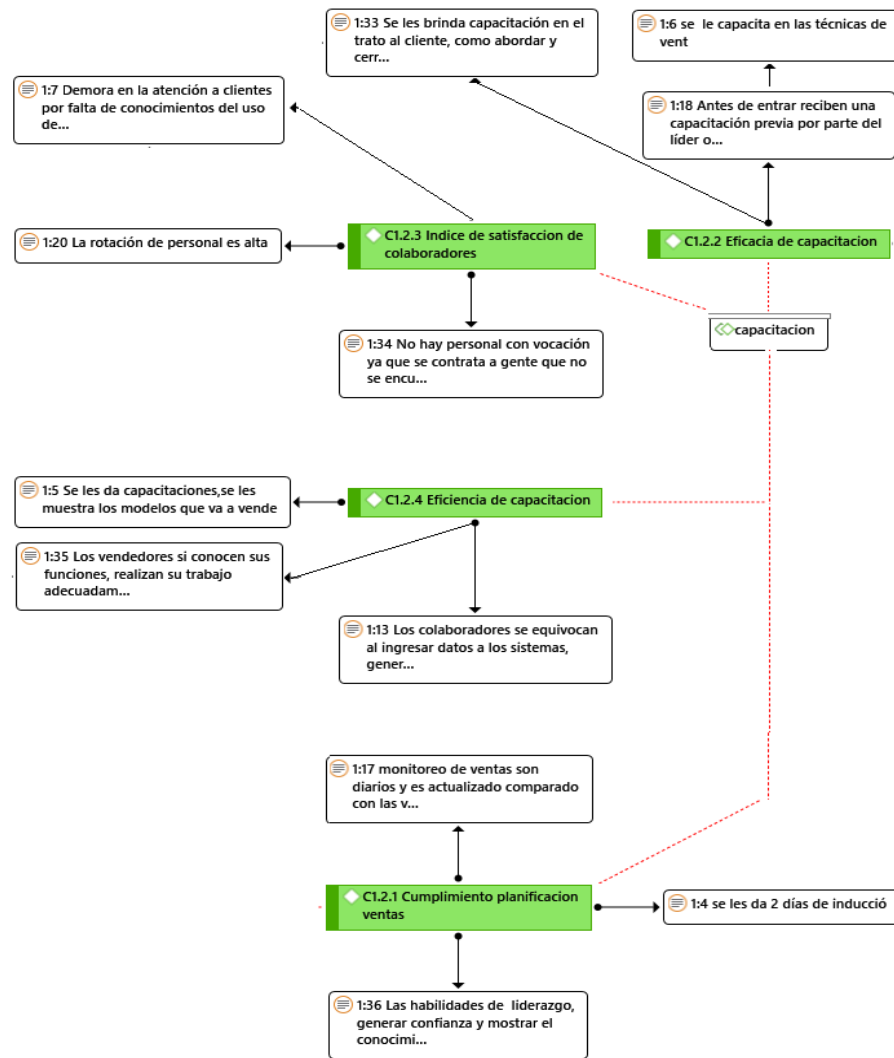
6	¿Los colaboradores tienen claro cuáles son las funciones que deben realizar y en caso incumplimiento qué medidas se toma?	Los vendedores si conocen sus funciones, realizan su trabajo adecuadamente pero aún se siguen equivocando en el ingreso de datos a los sistemas, se les hacen un entrenamiento, pero se realiza sin previo diagnóstico de las necesidades de capacitación. En caso de incumplimiento se conversa con el colaborador, si se ve una reincidencia, se le hace firmar una carta de feek back , donde queda registrado en un documento. Si se ve que no mejora se le separa, solo en casos bastante fuertes que esté fallando en asistencia, en puntualidad, en ventas, en tienda.
7	¿De qué manera los colaboradores resuelven las incidencias al momento de realizar la venta?	El vendedor actúa de manera rápida, si en caso no haya sistema genera una boleta de contingencia.
8	¿Cuáles son las herramientas que se da les en las capacitaciones al trabajador, y que habilidades de venta debe tener para tener éxito?	Se les brinda capacitación en el trato al cliente, como abordar y cerrar una venta, se les mantiene informados por medio de wassap si hay alguna promoción de prenda que se deba activar se les comunica en tiempo real. Las habilidades de liderazgo, generar confianza y mostrar el conocimiento que tiene sobre de los productos que vende que genere la confianza al cliente.
9	¿Qué áreas están involucradas en resolver los reclamos que realizan los clientes sobre las prendas que presentan fallas, cuanto tiempo demoran, y que soluciones le dan?	Udp, calidad, comercial, no hay un tiempo definido, la solucion que se le da, es consultar si es manejable que se le haga la devolución o cambio de la prenda.
10	¿Cree usted que existe control en las ventas que se desarrollan en las tiendas?	Se hacen anuales, se proyectan mensuales y en la operación se revisa diariamente, el cumplimiento se hace diario.

Anexo 7: Pantallazos del Atlas.ti

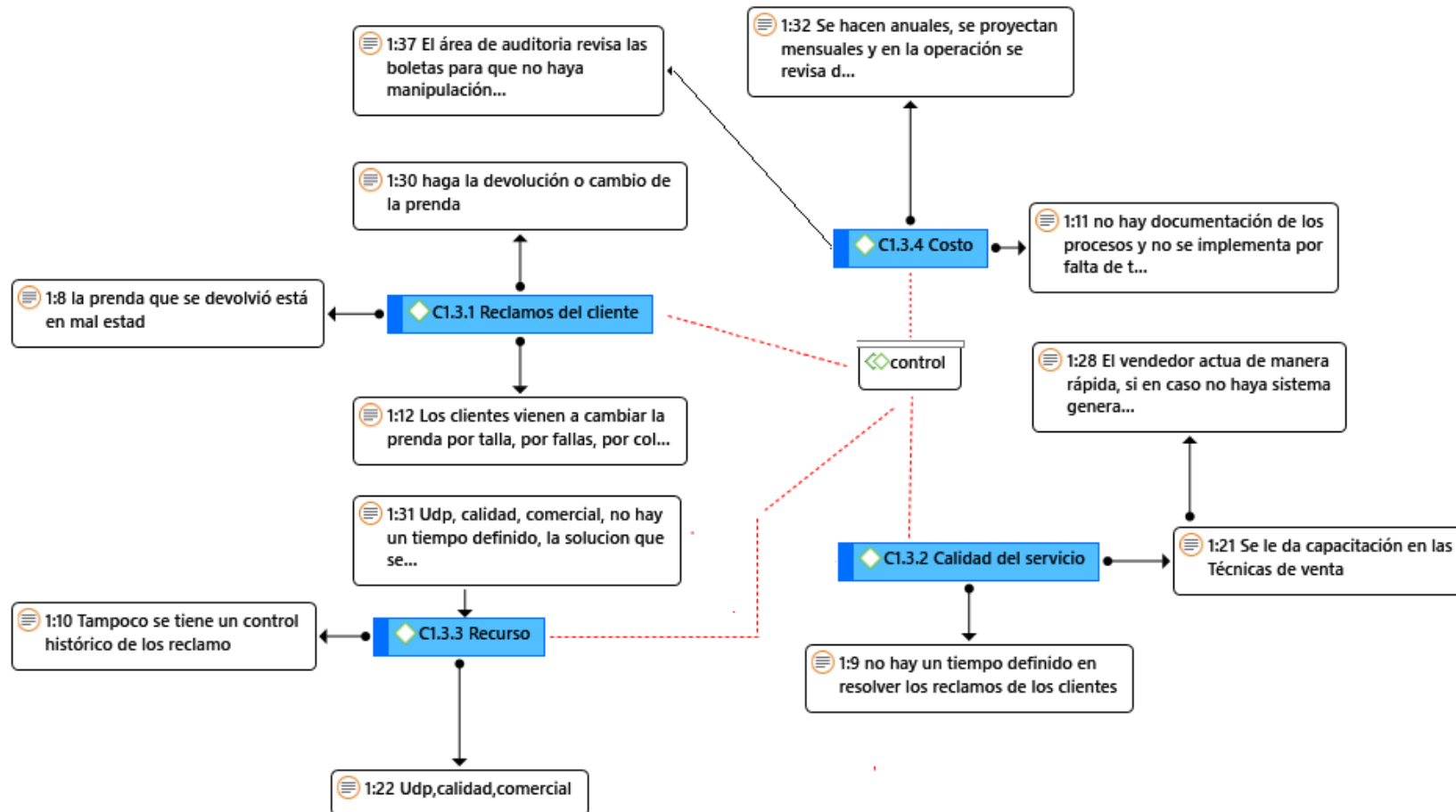
Subcategoría Estandarización de procesos



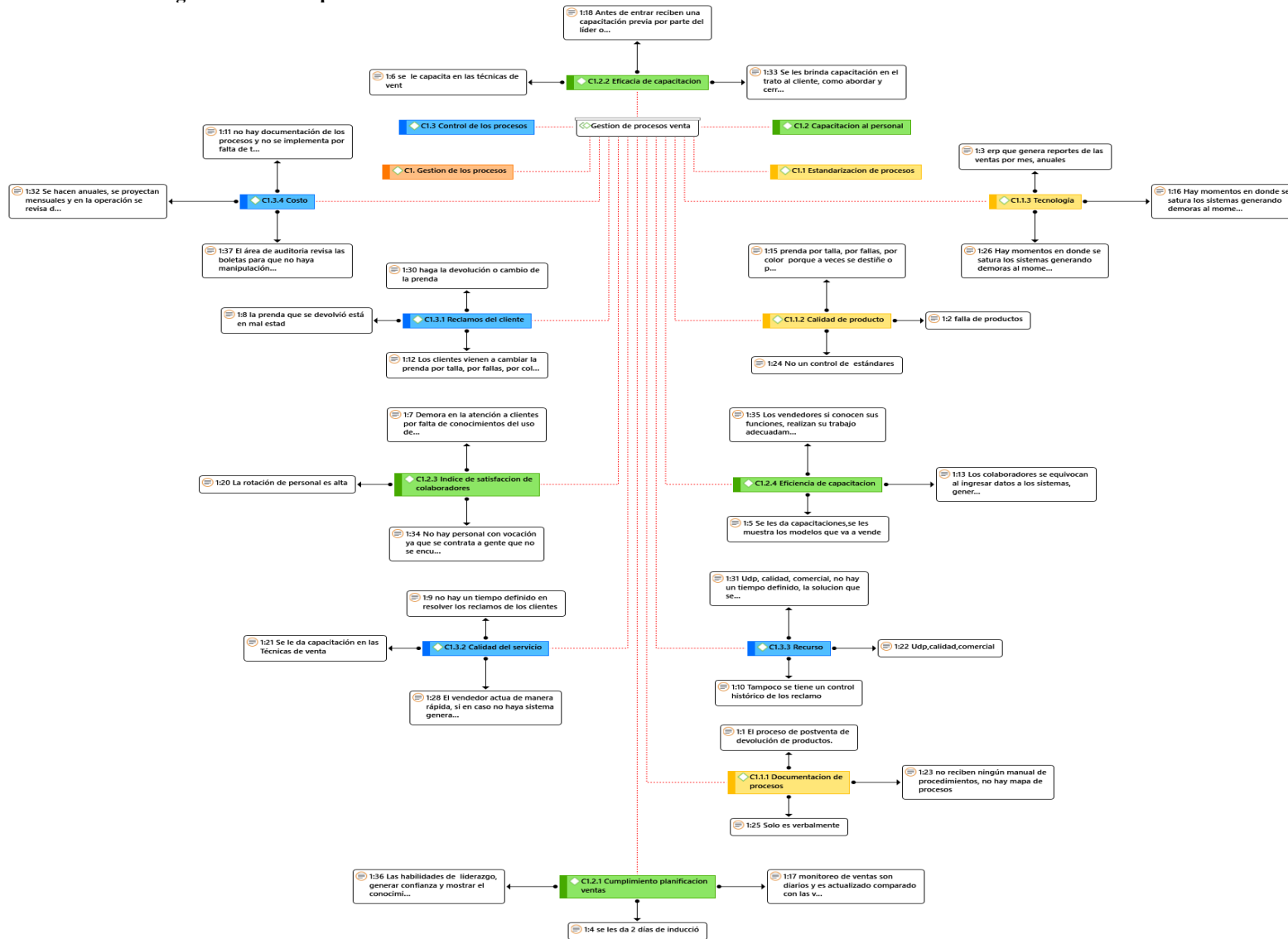
Subcategoría Capacitación al personal




Subcategoría control de procesos



Análisis mixto Categoría Gestión de procesos



Anexo 8: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos



**Universidad
Norbert Wiener**

Facultad de Ingeniería y Negocios

Ficha de validez del cuestionario para medir

Nro	Items	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
		Importancia y congruencia del ítem					Ítem adecuado en forma y fondo					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem					
		1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	
Sub categoría 1: Estandarización de procesos																						
Indicador 1: Documentación de Procesos																						
1.	¿Ha recibido algún tipo de documentación, como manual de procedimientos donde detalle cada paso que debe seguir?	El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador. No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems. Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las subcategorías y la categoría.					La redacción del ítem no es clara/redundante. El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual. Es necesaria la modificación del ítem. El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.					No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.					La eliminación del ítem no afecta al indicador, subcategoría y categoría. El ítem no mide de manera relevante el indicador, subcategoría y categoría. El ítem requiere aun modificaciones para ser relevante. El ítem es relevante y dee ser incluido en el instrumento.					
2.	¿La información documentada es conservada como evidencia y protegida contra modificaciones no intencionadas?																					
Indicador 2: Calidad de producto o control de la producción																						
3.	¿El diseño de la ropa esta estandarizado?																					
4.	¿Cree que el material de la confección esta estandarizado para todos?																					
Indicador 3: Tecnología																						
5.	¿Considera que conoce el manejo del software tecnología usada en las tiendas como el ERP (Softline) le permite consultar de forma rápida la información que requiere sobre las campañas y además le facilita registrar sus pedidos en la venta?																					
Sub categoría 2: Capacitación al personal																						
Indicador 5: Cumplimiento planificación ventas																						

	¿Se capacita a los colaboradores en la empresa, se le capacita sobre los procesos de ventas que se realizan, cumplimiento con el plan de capacitación?	4	4	4	4
Indicador 6: Eficacia de capacitación					
7.	¿Hay un incremento en el nivel de respuesta que tienen los colaboradores con las capacitaciones recibidas?	4	4	4	4
8.	¿Considera Ud. que la capacitación dadas por la empresa cubre las necesidades que tiene para el desarrollo de las actividades diarias?	4	4	4	4
Indicador 7: Índice de satisfacción de colaboradores					
9.	¿Ud. Se encuentra satisfecho con las herramientas brindadas en las capacitaciones para el desarrollo de su trabajo?	4	4	4	4
Indicador 8: Eficiencia de capacitación					
10.	¿Se realiza el seguimiento del rendimiento de los colaboradores en la organización?	4	4	4	4
Sub categoría 3: El control de los procesos					
Indicador 10: Reclamos del cliente					
11.	¿Hay un control histórico de los reclamos que realizan los clientes sobre las prendas que presentan problemas de calidad?	4	4	4	4
12.	¿En la postventa ud. Informa al cliente cuantos días se va a demorar para la revisión y solución del reclamo?	4	4	4	4
Indicador 11: Calidad del servicio					
13.	¿Hay suficiente personal para atender a los clientes cuando hay mucha demanda?	4	4	4	4
14.	¿Considera usted que ofrece un servicio realmente rápido?	4	4	4	4
Indicador 11: Recurso					
15.	¿Hay un control adecuada de la distribución de los recursos?	4	4	4	4



Ficha de validez del cuestionario para medir

Nro	Items	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría.					Importancia y solidez del ítem.					
		1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	
Sub categoría 1: Estandarización de procesos																						
Indicador 1: Documentación de Procesos																						
1.	¿Ha recibido algún tipo de documentación, como manual de procedimientos donde detalle cada paso que debe seguir?	El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador. No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems. Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las subcategorías y la categoría.					La redacción del ítem no es clara/redundante. El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual. Es necesaria la modificación del ítem. El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.					No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.					La eliminación del ítem no afecta al indicador, subcategoría y categoría. El ítem no mide de manera relevante el indicador, subcategoría y categoría. El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante. El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.					
2.	¿La información documentada es conservada como evidencia y protegida contra modificaciones no intencionadas?																					
Indicador 2: Calidad de producto o control de la producción																						
3.	¿El diseño de la ropa está estandarizado?																					
4.	¿Cree que el material de la confección está estandarizado para todos?																					
Indicador 3: Tecnología																						
5.	¿Considera que conoce el manejo del software tecnología usada en las tiendas como el ERP (Softline) le permite consultar de forma rápida la información que requiere sobre las campañas y además le facilita registrar sus pedidos en la venta?																					
Sub categoría 2: Capacitación al personal																						
Indicador 5: Cumplimiento planificación ventas																						

6.	¿Al ingresar a laborar en la empresa, se le capacito sobre los procesos de ventas que se realizan, cumplimiento con el plan de capacitación?	4	4	4	4
Indicador 6: Eficacia de capacitación					
7.	¿Hay un incremento en el nivel de respuesta que tienen los colaboradores con las capacitaciones recibidas?	4	4	4	4
8.	¿Considera Ud. que la capacitación dadas por la empresa cubre las necesidades que tiene para el desarrollo de las actividades diarias?	4	4	4	4
Indicador 7: Índice de satisfacción de colaboradores					
9.	¿Ud. Se encuentra satisfecho con las herramientas brindadas en las capacitaciones para el desarrollo de su trabajo?	4	4	4	4
Indicador 8: Eficiencia de capacitación					
10.	¿Se realiza el seguimiento del rendimiento de los colaboradores en la organización?	4	4	4	4
Sub categoría 3: El control de los procesos					
Indicador 10: Reclamos del cliente					
11.	¿Hay un control histórico de los reclamos que realizan los clientes sobre las prendas que presentan problemas de calidad?	4	4	4	4
12.	¿En la postventa ud. Informa al cliente cuantos dias se va a demorar para la revisión y solución del reclamo?	4	4	4	4
Indicador 11: Calidad del servicio					
13.	¿Hay suficiente personal para atender a los clientes cuando hay mucha demanda?	4	4	4	4
14.	¿Considera usted que ofrece un servicio realmente rápido?	4	4	4	4
Indicador 11: Recurso					
15.	¿Hay un control adecuada de la distribución de los materiales expuestos en	4	4	4	4

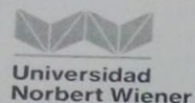


Ficha de validez del cuestionario para medir

Nro	Items	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.					
		1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	
Sub categoría 1: Estandarización de procesos																						
Indicador 1: Documentación de Procesos																						
1.	¿Ha recibido algún tipo de documentación, como manual de procedimientos donde detalle cada paso que debe seguir?					4					4					4					4	
2.	¿La información documentada es conservada como evidencia y protegida contra modificaciones no intencionadas?					4					4					4					4	
Indicador 2: Calidad de producto o control de la producción																						
3.	¿El diseño de la ropa esta estandarizado?					4					4					4					4	
4.	¿Cree que el material de la confección esta estandarizado para todos?					4					4					4					4	
Indicador 3: Tecnología																						
5.	¿Considera que conoce el manejo del software tecnología usada en las tiendas como el ERP (Softline) le permite consultar de forma rápida la información que requiere sobre las campañas y además le facilita registrar sus pedidos en la venta?					4					4					4					4	
Sub categoría 2: Capacitación al personal																						
Indicador 5: Cumplimiento planificación ventas																						

	¿Se capacita a los colaboradores en la empresa, se le capacita sobre los procesos de ventas que se realizan, cumplimiento con el plan de capacitación?	4	4	4	4
Indicador 6: Eficacia de capacitación					
7.	¿Hay un incremento en el nivel de respuesta que tienen los colaboradores con las capacitaciones recibidas?	4	4	4	4
8.	¿Considera Ud. que la capacitación dadas por la empresa cubre las necesidades que tiene para el desarrollo de las actividades diarias?	4	4	4	4
Indicador 7: Índice de satisfacción de colaboradores					
9.	¿Ud. Se encuentra satisfecho con las herramientas brindadas en las capacitaciones para el desarrollo de su trabajo?	4	4	4	4
Indicador 8: Eficiencia de capacitación					
10.	¿Se realiza el seguimiento del rendimiento de los colaboradores en la organización?	4	4	4	4
Sub categoría 3: El control de los procesos					
Indicador 10: Reclamos del cliente					
11.	¿Hay un control histórico de los reclamos que realizan los clientes sobre las prendas que presentan problemas de calidad?	4	4	4	4
12.	¿En la postventa ud. Informa al cliente cuantos días se va a demorar para la revisión y solución del reclamo?	4	4	4	4
Indicador 11: Calidad del servicio					
13.	¿Hay suficiente personal para atender a los clientes cuando hay mucha demanda?	4	4	4	4
14.	¿Considera usted que ofrece un servicio realmente rápido?	4	4	4	4
Indicador 11: Recurso					
15.	¿Hay un control adecuada de la distribución de los materiales expuestos en	4	4	4	4

Anexo 9: Fichas de validación de la propuesta



Anexo.....Ficha de validez de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Gestión de procesos en el área de ventas de la cadena de tiendas Peers.

Nombre de la propuesta:

Yo, María F. Díaz e Vargas identificado con DNI Nro 07924520 Especialista en INTEGRACIÓN
 Actualmente laboro en U. Wiener Ubicado en LINCE Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

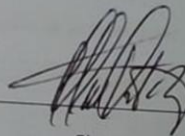
N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	✓		✓		✓			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	✓		✓		✓			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	✓		✓		✓			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	✓		✓		✓			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	✓		✓		✓			
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 por objetivos	✓		✓		✓			

8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	✓		✓		✓		✓	
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	✓		✓		✓		✓	
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	✓		✓		✓		✓	

Y después de la revisión opino que:

1. CONFIABLE
2. CONFIABLE
3. CONFIABLE

Es todo cuanto informo;



Firma



Universidad
Norbert Wiener

Anexo.....Ficha de validez de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Gestión de procesos en el área de ventas de la cadena de tiendas Pireos.

Nombre de la propuesta:

Yo, GESAR ANTONIO PORRAS RAMIREZ identificado con DNI Nro 04064731 Especialista en INGENIERIA
Actualmente laboro en U. WIENNE Ubicado en LIMA Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

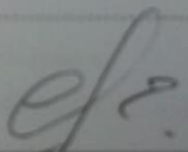
N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	✓		✓		✓			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	✓		✓		✓			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	✓		✓		✓			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	✓		✓		✓			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	✓		✓		✓			
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 por objetivos	✓		✓		✓			

8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	✓		✓		✓			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	✓		✓		✓			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	✓		✓		✓			

Y después de la revisión opino que:

1. *Conforme*
2. *Conforme*
3. *Conforme*

Es todo cuanto informo;



Firma

Anexo..... Ficha de validez de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Gestión de procesos en el área de Ventas de la cadena de tiendas Pireos
 Nombre de la propuesta:

Yo, ROBERT JULIO CONTRERAS RIVERA identificado con DNI Nro 09961425 Especialista en INICIATIVA INDUSTRIAL
 Actualmente laboro en U. WIENER Ubicado en LIMA Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los
 criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

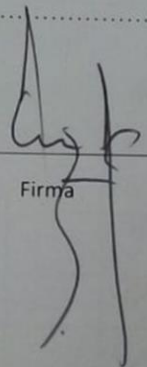
N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	✓		✓		✓			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	✓		✓		✓			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	✓		✓		✓			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	✓		✓		✓			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	✓		✓		✓			
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 por objetivos	✓		✓		✓			

8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	✓		✓		✓			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	✓		✓		✓			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	✓		✓		✓			

Y después de la revisión opino que:

1. CONFIABLE
2. CONFIABLE
3. CONFIABLE

Es todo cuanto informo;



 Firma

Anexo 10: Evidencia de la visita a la empresa



Anexo 11: Matrices de trabajo

1. Matriz - Planteamiento Del Problema

Problema de investigación a nivel internacional	Informe mundial #1	Esencia del problema	Consolidación del problema
	A nivel internacional las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES). No tienen una comprensión del rol y desarrollo de la Gestión de Diseño, ya que no lo utilizan de manera consciente, sistemática o estratégicamente, lo que genera un estancamiento y a la vez cierre de muchas organizaciones	Uno de los factores que ha afectado al diseño dentro de las empresas, es que éstas no tengan definidas políticas de diseño, lo que ha provocado que la planificación y desarrollo de los procesos del diseño no sea llevado a cabo. Las empresas se ven en la necesidad de contar con un sistema de control que posibilite la toma de decisiones para posicionarse mejor, tener respuestas rápidas a los cambios y al crecimiento de la demanda; sin embargo en lo que respecta a la organización y comunicación interna de las mismas no se realiza de una manera efectiva. El problema que al ser al ser empresas creadas más por tradición y herencia, no cuenta con una respectiva organización formal como empresa, es decir que no han intervenido profesionales capacitados; además, Se enfrentan a una problemática ambiental que deben afrontarla de manera consciente con el uso de recursos y el mejor manejo de residuos.	Internacional A nivel mundial, las empresas al encontrarse frente a un entorno en constante cambio, deben direccionarse estratégicamente para sobrevivir. Los países están en constante cambio, incorporando nuevas empresas, porque cada vez son más vulnerables a quebrar si no cuentan con procesos estandarizados. Es importante que se desarrollen capacitaciones en cultura corporativa y comunicación organizacional tanto a los directivos como a los profesionales. Además, recalca que el consumidor posee características exigentes a la hora de su compra, razón por la cual las empresas deben reorientar sus esfuerzos para ir más allá de satisfacer las necesidades por medio de la incorporación del diseño como una herramienta estratégica. Incluyendo un valor agregado a los nuevos productos, novedosos procesos de producción o la prestación de servicios. Pero aún es un reto para las empresas, están deben invertir en nuevas máquinas e ir incorporando la responsabilidad social empresarial (Paredes, Santamaría y Pilamunga 2018; Salazar, Hidalgo y Manríquez, 2017; Schnarch, 2014).
	Título del informe		
	Situación actual de la integración del Diseño en las empresas manufactureras del Cantón Pelileo para la gestión creativa y de procesos productivos de la indumentaria en denim		
	Referencia		
	Paredes, M., Santamaría, J. y Pilamunga, E. (2018). Situación actual de la integración del Diseño en las empresas manufactureras del Cantón Pelileo para la gestión creativa y de procesos productivos de la indumentaria en denim. <i>INNOVA Research Journal</i> , 3(1), 243-259. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6792586		
	Informe mundial #2	Esencia del problema	
	El mercado actual demanda empresas cada vez más eficientes, el uso racional de los recursos naturales y el cuidado de los trabajadores se ha convertido en un deber para todas aquellas organizaciones que esperan ser cada vez más competitivas.	La responsabilidad social empresarial (RSE) ha tomado mucha fuerza en la última década del siglo xx pero aun, solo pocos lo han implementado, todavía el empresario se enfoca a la satisfacción del cliente y, en menor medida, al medio ambiente como al empleado. Las principales barreras están representadas por el desconocimiento de mecanismos para incorporar la filosofía de la RSE en la empresa y el costo que representa. La norma ISO 26000 otorga una particular importancia al capital humano que labora en la empresa, y es adecuada para medir tal percepción por el impacto que promueve en el desarrollo humano. El papel que desempeña el empleado es fundamental en las estrategias de responsabilidad social, de ahí que uno de los principios básicos que promueve la RSE sea el desarrollo de su capital humano.	
	Título del informe		
	La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso		
Referencia			
Salazar, A. L., Hidalgo, J. F. O., y Manríquez, M. R. (2017). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso. <i>Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review</i> , 20(1), 36-46. https://revistas.um.es/rcsar/article/view/357281			
Informe mundial #3	Esencia del problema		

	<p>El emprendimiento es un término últimamente muy utilizado en todo el mundo este se caracteriza por una alta tasa de emprendimiento entre su población activa, según destaca cada año el informe Global, sin embargo el porcentaje de fracasos continúa, siendo bastante elevado y el crecimiento de la productividad ha sido en promedio históricamente muy bajo.</p>	<p>Crear una empresa requiere mucho más que una buena idea, Como consecuencia de este impulso, naturalmente la tasa de emprendimiento está en auge, sin embargo el fracaso de nuevos productos y/o servicios es muy elevado y la supervivencia de las nuevas organizaciones es inmensamente baja, originando muchas frustraciones, reveses y errores. Muchas ilusiones y proyectos se han visto frustrados por una equivocada visión de lo que es verdaderamente fundamental al emprender ya que, además de estar motivados y poseer ciertas competencias, se requiere: identificar oportunidades y validarlas; definir el negocio y usar el marketing para conocer el mercado y diseñar estrategias adecuadas. Eso es antes de hacer los enaltecidos planes de negocio, como condición necesaria y suficiente para emprender como muchas organizaciones prometen</p>		
	Título del informe			
	Emprendimiento exitoso: Cómo mejorar su proceso y gestión			
	Referencia			
	Schnarch, A. (2014). <i>Emprendimiento exitoso: cómo mejorar su proceso y gestión</i> . 1a. Ed. Bogotá:Ecoe Ediciones. https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/07/Emprendimiento-exitoso-1ra-Edicio%CC%81n.pdf			
Problema de investigación a nivel nacional	Informe nacional #1	Esencia del problema	Consolidación del problema	
	<p>Las empresas peruanas ya no tienen que lidiar con la serie de barreras al comercio internacional que antes enfrentaban. Ahora, se ven en la necesidad de mejorar sus procesos internos para ofrecer productos y servicios competitivos en el mercado mundial.</p>	<p>El problema radica en que los negocios locales no cuentan con la preparación necesaria y las condiciones requeridas para competir de manera adecuada en el mercado internacional. Una parte importante de estas condiciones tiene que ver con el mejoramiento de su oferta de productos y servicios, para que cuenten con una calidad como la exigida en el escenario global.</p> <p>Un medio básico para lograr esta mejora, deben derivarse de indicadores que evalúan la calidad de los procesos, que contribuyen a su mejora así como también obtener reconocidas certificaciones de calidad como la ISO 9000. De esta manera, se pueden desarrollar oportunidades de mejora dentro de los sistemas de gestión de la calidad de las empresas y ejecutar planes de acción para superar las brechas o debilidades.</p>	<p style="text-align: center;">Nacional</p> <p>A nivel nacional, cuando una empresa tiene estabilidad financiera se puede decir que está en crecimiento, que es consistente y eso hace ver al cliente que es una empresa con experiencia. Por lo tanto, las empresas deben capacitar a sus colaboradores, darles incentivos que generen mejoras en el ámbito profesional, esto generará un mejor clima laboral porque el trabajador se sentirá valorado y por lo tanto producirá más. También en necesario implementar manuales funcionales que indiquen cada función de las actividades, esto evitara que haya procesos repetitivos (Bolaños, 2016). Es importante que la comunidad note que la empresa se siente identificada en el espacio donde se ubica, que contribuya al desarrollo de su comunidad reconociendo problemas y desarrollando proyectos</p>	
	Título del informe			
	<p>La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015</p>			
	Referencia			
	<p>Bolaños, E. (2016). La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015. <i>Universidad & Empresa</i>, 18(30), 33-54. https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4604</p>			
Informe nacional #2	Esencia del problema			
<p>El avance de la ciencia y tecnología de punta trae como consecuencia la deshumanización, el individualismo el conformismo; así mismo, se sufre grandes cambios a nivel económico, político, social.</p>	<p>El clima organizacional desfavorable conlleva al rompimiento de las relaciones humanas entre el personal y las instituciones, la causa más frecuente es la mala gerencia, La alta rotación de personal suele ser también un síntoma más de que en esa organización no existen las condiciones adecuadas para mantener trabajadores por largo tiempo; ya sean por factores físicos (infraestructura), contractuales (sueldos y</p>			
Título del informe				

Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno	beneficios) o funcionales (procesos y gerencia).así como también estas entidades carecen de los instrumentos de gestión y si los tienen no se encuentran elaboradas de acuerdo a la realidad que imposibilita lograr una verdadera planeación organizacional.	para el beneficio de todos. Dando a conocer su visión, misión, valores, que todo ello se ve en la cultura organizacional, que está a su vez debe estar orientada a buenas actividades de RSE y es ahí que gracias al interés hacia su comunidad la Reputación y la confianza de la empresa es tomada en cuenta y valorada por los habitantes. Es importante tener en cuenta que puede ser muy difícil introducirse al mercado global si no se garantiza previamente los servicios que brindan (Zegarra, 2015; Paredes, Hernández, Chung, 2016).
Referencia		
Zegarra , S. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno-2014-Perú. <i>Comuni@ cción</i> , 6(2), 5-14. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2219-71682015000200001&lng=es&nrm=is		
Informe nacional #3	Esencia del problema	
Las relaciones de confianza y la percepción del servicio del colaborador interno para la responsabilidad social en pequeñas empresas de parques industriales de Lima Metropolitana. Si estos protocolos y sus exigencias están referidos a estándares, entonces la confianza del colaborador se vuelve un elemento central para la calidad de los procesos.	La razón principal que explica la fuga de los clientes es una mala experiencia o una percepción de indiferencia de la compañía hacia ellos, en un mercado tan competitivo y cambiante. La percepción de la calidad del servicio entre colaboradores internos resulta fundamental en tanto que, la insatisfacción por las deficiencias o precariedad en el trabajo, es una fuente permanente de frustración, el mismo que conlleva a la pérdida de confianza en el sistema y entre sus colaboradores. Así mismo hay deficiencias en programas internos en donde el personal se vea beneficiado y reconocido, ya sea en las condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad y salud laboral y el desarrollo humano y profesional.	
Título del informe		
Relaciones de confianza y percepción al servicio del colaborador interno para la responsabilidad social en pequeñas empresas de parques industriales de Lima Metropolitana		
Referencia		
Paredes, M., Hernandez, H., Chung, A. (2016). Relaciones de confianza y percepción al servicio del colaborador interno para la responsabilidad social en pequeñas empresas de parques industriales de Lima Metropolitana. <i>Industrial Data</i> , 19 (2), 21-29. Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima, Perú http://www.redalyc.org/pdf/816/81649428004.pdf		

Causa	Sub causa	¿Por qué?	Consolidación parcial del problema	Consolidación del problema Local
C1. Personal	Comunicación constante	Permite que los colaboradores estén al tanto de los objetivos de la organización y lo que deben hacer para contribuir al cumplimiento de estos.	Se pierden oportunidades de hacer las mismas tareas de forma más rápida, y es porque	A nivel local, cuando un negocio realiza las ventas de las mercaderías que ofrece, es la encargada de agilizar rápidamente la

		Promover un flujo de comunicación bidireccional que contribuye a generar un clima de confianza y a mantener las buenas relaciones entre los colaboradores y los altos mandos de la empresa.	los procesos de trabajo no están bien distribuidos entre los empleados adecuados para el proyecto. En algunos casos se llegan a generar errores repetitivos aumentando los plazos ejecución Porque, no hay optimización de los procesos, No hay la comunicación y la capacitación que se necesita.	economía así como la primera fuente capaz de generar ingresos. Además de vender e incentivar a que los clientes compren lo ofrecido. Hay muchos procesos que se generan en la venta y la postventa durante la ejecución de este proceso y en las cuales deben intervenir los colaboradores que son las personas que conocen más las actividades diarias que se realizan en el área de ventas, Además deben estar en constante comunicación con las demás áreas. El área comercial es la encargada de realizar las promociones que ofrecerá, el área de contabilidad, el área de cobranzas ,el área de calidad, el área de sistemas y el área de almacén. Siendo necesario tener claro un solo objetivo y enfocarse en dar una correcta información, por ello los encargados de vender tienen la función de llevar las cuentas y los pedidos que se realizan semanal o mensual. Es necesario identificar la misión, visión, plan estratégico y los procesos que se realizan. Los manuales de procedimientos ayudan considerablemente a comprender de manera rápida y sencilla los pasos que se realizan en el proceso de ventas, estandarizan, diseñan y organizan. Las cadenas de tiendas están creciendo actualmente, por eso es necesario que usen herramientas que ayuden a detectar los procesos defectuosos. Esto generará un sobrecosto que la empresa debe invertir. Para conocer las responsabilidades que tiene cada colaborador en su área y poder monitorear las actividades por ende se requiere ser más competitivo. El incumplimiento de las metodologías dará lugar a una pérdida de fondos y otros recursos, y eso no es lo que se desea. Una
	Diseñar los procesos para incrementar la productividad y la calidad.	Diseño de los procesos productivos y empresariales buscando la automatización de los procesos Hay una necesidad para resolver problemas porque diariamente se presenta lo mismos.		
	Capacitarlos para optimizar los procesos y conseguir los objetivos establecidos.	Formar y capacitar al grupo al que va a estar comprometido en el proceso (Trabajo en equipo, análisis de gestión por procesos, despliegue de los cambios). El manejo sistemático de los procesos sistémicos empresariales amplía las posibilidades de generar resultados, ahorros y ganancias.		
C2. Equipos	Niveles del desempeño de los procesos de tiendas y distribución influyen en un bajo nivel de servicio.	Bajo rendimiento de algunas tiendas Necesidad de la empresa de hacer frente a la competencia, mejorando los niveles de servicio, una manera es obtener las opiniones de los empleados, clientes, proveedores y socios de negocios, para conocer su opinión sobre los productos o servicios que brinda la empresa.	Sin una sistematización de los procesos, tu empresa queda más lenta y menos ágil para reaccionar frente a lo imprevisto También queda más vulnerable a perder conocimiento de lo que hace verdaderamente bien.	
	La falta de información de las políticas, carencia de información desde las directivas hacia los colaboradores	Genera muchos problemas al sincronizar datos de servidores externos y el cual genera un desbalance en cuanto a la información real. Liquidación al personal por mal uso del sistema		
	La falta de capacitación del personal, falta de reconocimiento y motivación relaciones interpersonales en los equipos	Falta de iniciativa del personal Demora en la atención a clientes por falta de conocimientos.		
C3. Procesos	No hay procesos definidos	Nunca llegó a implementarse. El desempeño en cada tienda de la empresa no es la óptima que se requiere para ser competitivo en el mercado.	Procedimientos establecidos, sin oportunidad de mejora por Fallos en el intercambio de información y materiales entre las diferentes tiendas (especificaciones no definidas, actividades no estandarizadas,	
	Liquidación de caja	El colaborador no hace los cierres respectivos, en lo que es caja generando retraso al momento de sincronizar la información.		

	Falta de manual de funcionalidades	16. Olvido de depósitos a bancos.	actividades duplicadas, indefinición de responsabilidades)	mala distribución de la información también puede dar lugar a un análisis deficiente.
		17. Operación más lenta		
		18. Mayor vulnerabilidad y dependencia de colaboradores específicos.		
C4. xxxxx	Tecnología.	19. El sistema por momentos se pone lento. Por el consumo de información se satura el servidor.	Cuando nos enfrentamos con problemas de internet, es cuando hay demoras, trabajos sin finalizar, entregas que no llegan a tiempo.	
		20. No hay un sistema único (softwares hechos con diversos programas).		
	Trabajo y responsabilidad por igual	21. No hay una distribución equitativa de los procesos en cada tienda.		
		22. Demora en la atención al público		

2. Matriz - Antecedentes

Datos del antecedente 1: Nacional			
Título	La calidad de atención al cliente y su relación con el nivel de ventas de "Textiles Elizabeth"	Metodología	
Autor	Elizabeth Mercedes del Milagro, Florián Castillo	Tipo	no experimental
Año	2019	Enfoque	cuantitativo no experimental
Objetivo	Determinar la relación existente entre la calidad de atención al cliente y el nivel de ventas de "Textiles Elizabeth" en la provincia de Chepén.	Diseño	Correlacional, transversal
Resultados	La relación existente entre la calidad de atención al cliente y el nivel de ventas en "Textiles Elizabeth" en la provincia de Chepén es según la escala de Spearman una "Relación alta", la misma que tiene un coeficiente R ² de 0.7052. El nivel de calidad de atención al cliente existente en "Textiles Elizabeth" de la provincia de Chepén es de "Bueno", con un promedio global de 67.78 puntos. Las dimensiones de la calidad de atención al cliente que presentan problemas de "Textiles Elizabeth" en la provincia de Chepén, son: fiabilidad con un valor cualitativo de "regular" y un promedio global de 66.36 puntos, capacidad de respuesta con un valor cualitativo de "regular" y un promedio global de 64.71 puntos, y para la variable nivel de ventas, presenta problemas en la dimensión efectividad de promoción, con un valor cualitativo de "regular" y un promedio global de 65.13 puntos, producto con un valor cualitativo de "regular" y un promedio global de 67.45.	Método	inductivo - deductivo
		Población	2018, 661 clientes.
		Muestra	243 clientes.
		Técnicas	Encuesta y observación
		Instrumentos	cuestionario
Conclusiones	La calificación de las dimensiones del nivel de ventas de "Textiles Elizabeth" en la provincia de Chepén, son: Fidelidad de los clientes que presenta un nivel de bueno, efectividad de promoción que	Método de análisis de datos	

	presenta un nivel de regular, desempeño del vendedor que presenta un nivel de bueno, producto que presenta un nivel de regular y ubicación que presenta un nivel de bueno.		
Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)	Florián (2019) <i>La calidad de atención al cliente y su relación con el nivel de ventas de “Textiles Elizabeth”</i> , Determinar la relación existente entre la calidad de atención al cliente y el nivel de ventas de “Textiles Elizabeth” en la provincia de Chepén, Perú, la investigación lo realizó mediante el enfoque cuantitativo no experimental, aplicando el método inductivo - deductivo, con una muestra de 243 clientes de un total de 2018, 661, utilizo encuestas y observaciones para la recolección de datos, El problema radica principalmente en que la empresa no realiza una acción continua para evitar variaciones constantes en su nivel de ventas. Si bien su calidad de atención no es mala, podría mejorarse y así lograr un considerable aumento en el nivel de ventas, motivo por el cual se determinará la relación existente entre la calidad de atención y el nivel de ventas. En conclusión debe aplicarse un plan de mejora para aquellas que presenten deficiencias, Concientizar a los colaboradores de la empresa y poner en marcha planes de capacitación en cuanto a calidad de atención, mejorar los tiempos de atención al cliente de la empresa, para poder incrementar y mejorar los niveles de calidad de atención, Elaborar e implementar un plan de mejora para la promoción de los productos, tomar conocimiento de las exigencias y requerimientos de los clientes, para poder ofrecer exactamente lo que se adecue a sus necesidades, incrementando así su satisfacción y por ende el nivel de ventas, Realizar una retroalimentación de los procesos para las dimensiones de fiabilidad, capacidad de respuesta y efectividad de promoción, detectar los problemas que presentan los trabajadores en estos aspectos y monitorear la puesta en marcha para detectar posibles cuellos de botella.		
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Florián (2019) señala que La empresa Textiles Elizabeth debe elaborar planes de mejora en los estándares del producto que ofrece, así como en la calidad de atención personal. Realizar capacitación a los colaboradores para dar soluciones cuando se detecten problemas aumentando la capacidad de respuesta, evitando que se genere los llamados cuellos de botella, ya que de esto depende la fidelidad de los clientes. La empresa debe realizar una acción de mejora continua de los requerimientos y necesidades que tienen los clientes, ofrecer promociones, descuentos para aumentar las ventas.		
Referencia (tesis)	Florián,E.(2019). <i>La calidad de atención al cliente y su relación con el nivel de ventas de “Textiles Elizabeth”</i> .(Tesis Profesional de Licenciado En Administración). Perú: Universidad Nacional De Trujillo. http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/13514		
Datos del antecedente 2: Nacional			
Título	Caracterización De La Capacitación En Técnicas De Venta En Las Micro Y Pequeñas Empresas Del Sector Comercio – Rubro Venta Al Por Menor De Productos Textiles Y Calzados (Zapaterías) Del Distrito De Huaraz, 2015	Metodología	
Autor	Vanessa Elvira, Enriquez Maldonado	Tipo	descriptiva - cuantitativa
Año	2016	Enfoque	Sistemático
Objetivo	Describir las principales características de la capacitación en las técnicas de venta en las micro y pequeñas empresas del sector comercio –rubro venta al por menor de productos textiles y calzados (zapaterías), del distrito de Huaraz, 2015	Diseño	transaccional
Resultados	Las principales características de la capacitación en técnicas de venta en las micro y pequeñas empresas del sector comercio- rubro venta al por menor de productos textiles y calzados (zapaterías) del distrito de Huaraz son: El adiestramiento de los vendedores es deficiente ya que se realiza de manera empírica	Método	inductivo - deductivo
		Población	23 establecimientos
		Muestra	56 vendedores

	sin seguir las fases de evaluación de necesidades, diseño de programa, instrumentación y evaluación de la capacitación, asimismo existe bajo porcentaje en absolver dudas en inquietudes del cliente, el manejo correcto de preguntas claves para detectar necesidades y persuasión al cliente. Por lo que se observa que existe ausencia de capacitación en técnicas de venta en especial el modelo AIDA en las MYPE estudiadas teniendo mucha falencia al momento de atender al cliente.	Técnicas	Encuesta y observación
		Instrumentos	Cuestionario
Conclusiones	En el estudio se concluye que después de haber realizado varias acciones los Asesores de Venta utilizando el modelo AIDA, obtuvieron resultados favorables. Por otro lado también se comprobó que los Asesores de Ventas fueron capaces de manejar de 18 una mejor manera las objeciones de los clientes utilizando técnicas de comunicación comercial (AIDA), con una efectividad del 80%, consiguiendo con esto, clientes potenciales.	Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)	Enriquez (2016) <i>Caracterización De La Capacitación En Técnicas De Venta En Las Micro Y Pequeñas Empresas Del Sector Comercio – Rubro Venta Al Por Menor De Productos Textiles Y Calzados (Zapaterías) Del Distrito De Huaraz, 2015</i> , Perú, la investigación lo realizo mediante el enfoque Sistemático, aplicando el método inductivo - deductivo, con una muestra de 56 vendedores de un total de 23 establecimientos ,utilizo encuestas y observaciones para la recolección de datos , Respecto a las características de la capacitación en técnicas de venta identificadas se basan en que los vendedores tienen que seguir un proceso de venta. Las cuales no se cumplen en estas empresas. El adiestramiento de los vendedores es deficiente ya que se realiza de manera empírica sin seguir las fases de evaluación de necesidades, diseño de programa, instrumentación y evaluación de la capacitación, asimismo existe bajo porcentaje en absolver dudas en inquietudes del cliente. Además, se debe mejorar la distribución de los productos, y adquirir mobiliario adecuado, que permita a la MYPE ser más competitiva en relación a otras tiendas de ropa de bebés, en la ciudad de Piura en general. Además, en cuanto a la capacitación se debe realizar la detención de necesidades de capacitación para un mejor desarrollo de las habilidades y capacidades de los trabajadores, para que puedan incrementar sus ventas respectivas para el beneficio de la empresa ya que el colaborador capacitado va sacar todas sus potencialidades para cerrar la venta.		
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Enriquez (2016) señala que la caracterización n de la capacitación en técnicas de venta en las micro y pequeñas empresas del sector comercio rubro venta al por menor de productos textiles y calzados (zapaterías). La capacitación a los vendedores son deficientes, al no existir técnicas de como persuadir al cliente para cerrar la compra o para mejorar la atención. La empresa pierde oportunidades en incrementar sus ventas		
Referencia (tesis)	Enriquez,V.(2016). <i>Caracterización De La Capacitación En Técnicas De Venta En Las Micro Y Pequeñas Empresas Del Sector Comercio – Rubro Venta Al Por Menor De Productos Textiles Y Calzados (Zapaterías) Del Distrito De Huaraz, 2015</i> . Tesis Profesional de Licenciado En Administración). Perú: Universidad Católica Los Ángeles Chimbote. http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/1064		

Datos del antecedente 3: Nacional			
Título	Gestión de calidad bajo el enfoque de atención al cliente en las mypes del sector comercial, venta de repuestos para motocicletas, distrito de yarinacocha, año 2018	Metodología	
Autor	Ramirez Gama, Karla Livis	Tipo	Cuantitativa
Año	2018	Enfoque	Cuantifica

Objetivo	La elaboración de un plan de servicio al cliente en post venta, será el reflejo de la adopción de las prácticas de herramientas de gestión y enfoque en el cliente por los microempresarios del sector comercial, venta de repuestos de motocicletas, distrito de Yarinacocha, año 2018.	Diseño	No experimental, descriptivo, transversal, Correlacional.
Resultados	Los principales factores que generan el bajo nivel de atención al cliente en las mypes del sector comercial, venta de repuestos para motocicletas ubicado en el distrito de Yarinacocha, Perú, es: El nivel de gestión es empírico y los propietarios no priorizan la actitud de servicio entre su personal, solo ven a su cliente como compra única, mas no como una relación duradera de post venta y servicio de mantenimiento.	Método	Estadísticos
		Población	7 mypes
		Muestra	100%
		Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
Conclusiones	Respecto a gestión de calidad, se concluye que, según los datos recogidos, los propietarios desconocen de técnicas de administración moderna y filosofía de la mejora continua. Carecen de visión y misión. Sin embargo, no realizan ningún tipo de capacitación a su personal para mejorar el nivel de servicio y carecen de procedimientos para atención de sugerencias y reclamos del cliente. Tampoco cuenta con post venta.	Método de análisis de datos	Análisis descriptivo.
Redacción final al estilo Tesis	Ramírez (2018) realizó la tesis titulada <i>Gestión de Calidad Bajo El Enfoque De Atención Al Cliente En Las Mypes Del Sector Comercial, Venta De Repuestos Para Motocicletas, Distrito De Yarinacocha</i> , la investigación lo realizó mediante un enfoque cuantitativo ,aplicando el método estadísticos, con una muestra de 7 micro y pequeñas empresas de un total de 7,utilizó encuestas para la recopilación de datos, dando como resultado : del microempresario en su mayoría representa el rango “de 29 a 39 años” 57,1%; el 71,4% no conoce la práctica de gestión de calidad; asimismo carece de visión, misión y valores y no hace uso de las herramientas para monitorear la gestión; tampoco se interesa por conocer las necesidades futuras de sus clientes. Respecto a Atención del Cliente: las mypes no realizaron inversión alguna para mejorar el servicio (57,1%) pero su gerencia si se involucra en la mejora de atención al cliente; por la naturaleza del negocio si existe un servicio de post venta. Las mypes del rubro reconocen que una buena atención, representa nuevos clientes.		
Redacción final al estilo artículo	Ramírez (2018) el sector de mypes está compuesto por microempresarios que destacan por su juventud. Los más jóvenes representan el 29,0%, la mayoría con instrucción técnica, aunque 57,1% no tiene estudios superiores concluidos. Sin embargo, se detecta que tienen muy poco interés de investigar sobre cambios y tendencias a futuro de sus clientes , no realizan ningún tipo de capacitación a su personal para mejorar el nivel de servicio y carecen de procedimientos para atención de sugerencias y reclamos del cliente		
Referencia (tesis)	<i>Ramírez, K. (2018). Gestión de calidad bajo el enfoque de atención al cliente en las mypes del sector comercial, venta de repuestos para motocicletas, distrito de yarinacocha. (tesis de licenciatura) Perú: universidad católica los ángeles de Chimbote.</i> http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/5905		

Datos del antecedente 1: Internacional			
Título	Análisis del proceso de ventas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa infoquality s.a. En la ciudad quito	Metodología	
Autor	Bertha Elizabeth, Vásconez Espinoza	Tipo	
Año	2014	Enfoque	

Objetivo	Analizar el proceso de ventas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa INFOQUALITY S.A., año 2014.	Diseño	
Resultados	El caso de INFOQUALITY S.A., una empresa con más de 8 años en el mercado que presenta una disminución de sus ventas y operación en los últimos tres años. Una vez realizado el análisis del proceso de venta y la investigación de campo se pudo evidenciar que la empresa no cuenta con procesos de pre venta y post venta, necesarios para realizar un seguimiento continuo y efectivo del cliente, no tiene productos que ofrezcan diferenciación frente a la competencia, así como tampoco cuenta con un plan comercial con metas de venta definidas. La empresa debe mejorar la calidad del servicio, la gestión del cliente y su recurso humano para lograr recuperar la cartera de clientes que permitan incrementar el monto de las ventas y por ende un mejoramiento de la rentabilidad.	Método	Deductivo - Inductivo
		Población	6 personal de ventas y 2 Directivos
		Muestra	
		Técnicas	Observación Directa, Observación , erwin_data modeler Documental, Focus Group
		Instrumentos	
Conclusiones	Del análisis de proceso de ventas actual podemos concluir, que el mismo no cumple con las fases de un proceso de ventas óptimo, al no realizar una gestión adecuada de sus clientes, no dispone de un listado actualizado y no aplican estrategias para captación de nuevos clientes, siendo necesario diseñar un nuevo proceso que incluya actividades para posventa y brinde un adecuado servicio al cliente, con responsables definidos.	Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)	Vásconez (2015) <i>Análisis del proceso de ventas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa infoquality s.a. En la ciudad quito</i> , Ecuador, la investigación lo realizó mediante el método inductivo - deductivo, con una población 8 colaboradores ,utilizo encuestas y observaciones para la recolección de datos, erwin_data modeler para para documentarlo , De los datos recolectados de la entrevista a Profundidad se puede interpretar que la empresa INFOQUALITY S.A., tiene una gran oportunidad de crecimiento con el despunte que ha tenido el sector de software en el Ecuador, sin embargo las ventas en los últimos años han disminuido debido a las siguientes causas: - La empresa no ha realizado un análisis de los clientes potenciales, - La empresa no cuenta con un listado actualizado de los clientes a quienes debe dar mantenimiento, realizar posventa y fidelizarlos. - La empresa ha evidenciado que ex colaboradores brindan actualmente servicios a sus clientes y esto puede darse debido a que han mantenido durante el proyecto una relación directa con el cliente. - La empresa ha evidenciado inconformidad entre sus clientes, pero no se ha realizado un estudio de la razón por la cual, ellos se van con la competencia. - Así mismo existe una alta rotación de personal debido a que la modalidad de contratación es por servicio y no han encontrado estabilidad en la empresa. - La empresa no realiza un análisis continuo de los estados financieros, se toman decisiones de participar en un proyecto sin un análisis minucioso de sus costos, sin medición del riesgo del mismo, ni analizar la liquidez.		
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Vásconez (2015), Como conclusión se analizaron los procesos de ventas y postventa en la empresa infoquality s.a. Detectando que no hay cumplimiento de las fases que se realiza en el proceso de ventas, no hay un adecuado servicio al cliente y no hay objetivos comerciales definidos que gestionen la captación de nuevos clientes, Existe una alta rotación de personal debido a la falta de valoración que se tiene. Se debe plantear estrategias de Ventas que implementen nuevas herramientas que hagan seguimiento a las necesidades o gustos que tengan los clientes y además el desarrollo de nuevos productos que permitirá incrementar las ventas.		

Referencia (tesis)	Vásconez,B (2015) <i>Análisis del proceso de ventas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa infoquality s.a. En la ciudad quito.</i> (Tesis Profesional de Ingeniero Industrial). Ecuador: Universidad Internacional Sek. http://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/1683/1/TESIS%20-%20BERTHA%20V%C3%81SCONEZ.pdf
--------------------	---

Datos del antecedente 2: Interaccional			
Título	Control De Calidad Post Venta Y Satisfacción De Los Clientes De Seguros Capesa (Correduría De Seguros) Sucursal Esteli	Metodología	
Autor	Jorge Arrieta B. Elimelec Videa M.	Tipo	
Año	2018	Enfoque	mixto
Objetivo	Establecer relaciones duraderas y que proporcione n valor con los clientes de CAPESA	Diseño	
Resultados	En este estudio se analiza el control de calidad post venta y la satisfacción de los clientes de seguros CAPESA4 (Correduría de seguros) Sucursal Estelí en el año 2017. Se caracterizó dicho canal de servicio, lo que permitió identificar más a detalle los procedimientos y evaluar el nivel de calidad atribuido a servicio según una muestra de clientes.	Método	
		Población	
		Muestra	62 clientes
		Técnicas	el protocolo SERVQUAL
		Instrumentos	
Conclusiones	Se concluyó en la descripción de los procedimientos realizados en la atención a los clientes para la elaboración de renovaciones de pólizas tiene sus puntos críticos y que son de alta sensibilidad en la satisfacción de los clientes ya que en el cruce de la información de los diferentes instrumentos se apunta a que la correduría tiene procesos que afectan la calidad del servicio en general.	Método de análisis de datos	Microsoft Excel
Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)			
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Arrieta, Videa (2018) se encontró que hay una mala calidad del servicio . Es necesario seguir un control de calidad del servicio postventa de seguros que se centren en la satisfacción n del cliente, mejorar el nivel de respuesta, mejorar las capacitaciones para disminuir cuellos de botella.		
Referencia (tesis)	Arrieta, B, Videa, E. (2018). <i>Control De Calidad Post Venta Y Satisfacción De Los Clientes De Seguros Capesa (Correduría De Seguros) Sucursal Esteli. en el año 2017</i> (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua). http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v7n3/rus19315.pdf		

Datos del antecedente 3: Internacional			
Título	Procedimiento para la Gestión De Procesos con contribución a La Integración De Sistemas Normalizados	Metodología	
Autor	Cabrera, Henry Ricardo. Medina León, Carlos Alberto. Puentes Andreu, Manuel .	Tipo	Cuantitativo
Año	2017	Enfoque	Mixto
Objetivo	Brindar el instrumental metodológico para que las empresas cementeras gestionen y mejoren sus procesos con contribución a los sistemas normalizados.	Diseño	
Resultados	Se obtiene como resultado el modelo y su procedimiento para gestionar y mejorar los procesos en las cementeras. Se contribuye a la integración de los sistemas normalizados mediante el análisis de la relación de acciones de perfeccionamiento por cada sistema de gestión	Método	
		Población	70
		Muestra	18
		Técnicas	Encuestas
		Instrumentos	
Conclusiones	Del análisis de procedimientos de mejora, se determina la segmentación del proceso de avance por fases, etapas y pasos, el comienzo con una fase de diagnóstico seguido de la preparación, implementación y seguimiento de la mejora; El procedimiento diseñado para las cementeras, coloca a disposición de la industria una forma organizada de gestionar y mejorar los procesos, con contribución a la integración de los sistemas normalizados. Las herramientas estadísticas y de expertos fortalecen el diseño adecuado de procedimientos para la mejora de procesos.	Método de análisis de datos	Exploratoria, Cualitativa y Descriptiva,
Redacción final al estilo Tesis			
Redacción final al estilo artículo	Cabrera, Medina y Puentes (2017) afirman que la segmentación de procesos ayuda a separar en subproceso reduciendo su actividad para obtener más información evaluar y adquirir mayor control de las áreas involucradas. Técnica utilizada que simplifica la secuencia de los subprocesos y optimiza los resultados ayudando a mejorar el rendimiento de la organización con el fin de tener una mejor gestión. Se lleva a cabo las industrias cementeras ellos establecen y priorizan las mejores formas de contralar		
Referencia (Artículo)	Ricardo, H., Medina, A y Puentes, M. (2017). Procedimiento para la gestión de procesos con contribución a la integración de sistemas normalizados. Universidad y Sociedad, 9(2), 271-10. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000200037		

Teoría 1: Teoría de sistemas						
Autor de la teoría libro	Año	Cita	Parafraseo (1)	Aplicación en su tesis (2)	Redacción final (1+2+3+4)	
Arnold y Osorio	1998	Arnold y Osorio (citado en Posadas), sostienen: En un sentido amplio, la Teoría General de Sistemas (TGS) se presenta como una forma sistemática, científica de aproximación y representación de la realidad, al mismo tiempo, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo transdisciplinarias. (p. 2).	Arnold y Osorio (citado en Posadas, 1998), Señaló que la teoría de sistemas, se caracteriza por ser holística e integradora, en la práctica, la TGS ofrece un ambiente adecuado para la interrelación y comunicación entre especialistas y especialidades.	Esta teoría, brinda herramientas para la aplicación en cualquier tipo de sistemas, y por ende, cualquier tipo de organización.	Teoría general de sistemas que tiene un enfoque interdisciplinario, capaz de ser adaptable a diversos sistemas ya que actúa de manera completa, actuando en cada parte del sistema. Así como también tiene un enfoque sistémico con las que se puede detectar de manera oportuna alguna variación permitiendo así darles las correcciones de forma correcta a través de una visión integral y global. Es considerada como multidimensional ya que los avances se pueden contabilizar del lado de algunos rendimientos de los sistemas como son la interacción de los procesos y la organización. Esta teoría, será aplicada para predecir el comportamiento de la organización en la cadena de tiendas , dando lugar a la innovación, estandarización, y adaptabilidad (Posadas, 2017; Bardales, 2017; Amao ,2018; Cisneros, 2017).	
Referencia:	Posadas, D. (2017). <i>Implementación MDD para la sistematización de los procesos de atención médica del Centro Olivos de Pro, 2017.</i> (Tesis de Ingeniería, Universidad Norbert Wiener, Perú).					
Autor/es2	Año	Cita	Parafraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)		
Idalberto Chiavenato	2004	Chiavenato (citado en Bardales), en la teoría de sistemas “La organización es un sistema integrado por diversas pares o unidades relacionadas entre sí, que trabajan en armonía unas con otras, con la finalidad de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes” (p.414).	Chiavenato (citado en Bardales, 2004), señaló que la teoría de sistemas, permite que se desarrollen y se ordenen las diferentes operaciones que se desarrollan en una organización.	Esta teoría, será aplicada para predecir el comportamiento de esta organización y dependerá de cómo se conectan las partes. Por lo tanto no será necesario conocer el detalle de las partes para predecir un comportamiento y poder influir sobre ellos, dándole solución.		

Referencia:	Bardales, A. (2017). <i>Proceso Administrativo y herramientas de gestión en la empresa Ventura Soluciones SAC</i> . (Tesis de Licenciada, Universidad Norbert Wiener, Perú).			
Autor/es3	Año	Cita	Parfraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)
Domínguez y López	2017	Domínguez y López (citado en Amao), manifiesta que la Teoría General de Sistemas: “Bertalanffy da a conocer la importancia del concepto sistema, por lo cual está arraigado en el pensamiento y en el hablar de las personas, y dando a conocer aún más por los medios de comunicación” (p. 2).	Domínguez y López(citado en Amao , 2017), señaló que la teoría general de sistemas representa una herramienta con una utilidad y aplicación a gran escala, con una versatilidad que genera, en quien la utiliza, seguridad plena de que mientras esté llevando un enfoque sistémico de manera correcta, tendrá la capacidad de detectar cualquier tipo de desviación de manera oportuna para hacer las correcciones pertinentes a través de una visión integral y global de su objeto de estudio	Esta teoría, permitiría detectar cualquier tipo de desviación de manera oportuna para hacer las correcciones pertinentes a través de una visión integral y global de su objeto de estudio, dando lugar a la innovación, estandarización, adaptabilidad. Una de las ventajas que es interdisciplinaria, y que se puede aplicar a cualquier área de trabajo.
Referencia:	Amao , F. (2018). <i>Diseño y automatización del proceso de ventas y facturación en las Pymes, Lima 2018</i> . (Tesis de Ingeniero, Universidad Norbert Wiener, Perú).			
Autor/es 4	Año	Cita	Parfraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)
Von	1979	Von (citado en Amao), indica sobre la teoría general de sistemas que: “Frente a un campo matemático que brinda metodologías, en casi todo innovador la cual está vinculada a la ciencia de la computación, encaminando más que nada por lo inevitable por la ocurrencia de una nueva adversidad” . (p. 34)	Von (citado en Amao , 1979), señaló que la teoría de sistemas, brinda métodos matemáticos y su principal intención es la solución de nuevas incidencias que se presentan.	Esta teoría ,Es parte de toda la actividad que tiene el sistema y está relacionado entre sí con otros sistemas, existen factores internos y externos que hacen que el sistema funcione y opere de forma ideal, al mismo tiempo estos factores pueden

				impactar de forma positiva y negativa.	
Referencia:	Amao , F. (2018). <i>Diseño y automatización del proceso de ventas y facturación en las Pymes, Lima 2018.</i> (Tesis de Ingeniero, Universidad Norbert Wiener, Perú).				
Autor/es 5	Año	Cita	Parfraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)	
Ramírez,A	2015	Ramírez (citado en Cisneros), señala que “la teoría de sistemas y la técnica de representación de éstos por medio de modelos, suministra al administrador un medio para analizar la organización y los métodos de operación. De ésta manera puede mejorar su funcionamiento” (p. 216)	Ramírez (citado en Cisneros, 2015), señaló que la teoría de sistemas, es considerada como multidimensional ya que los avances se puede contabilizar del lado de algunos rendimientos de los sistemas como son la interacción de los procesos y la organización.	“Esta teoría, permitirá integrar y organizar los conocimientos para dar una mayor eficacia de acción, que puedan ser útiles al socializar e intercambiar información, esto beneficiara en el aumento de la productividad.”	
Referencia:	Cisneros, A. (2017). <i>Mejora continua de la calidad del proceso de atención de los asesores de la empresa Teletento SAC Ate, 2017.</i> (Tesis de Licenciamiento, Universidad Norbert Wiener, Perú).				
Teoría 3: Teoría del Desarrollo Organizacional (DO)					

Autor de la teoría libro	Año	Cita	Parfraseo (1)	Aplicación en su tesis (2)	Redacción final (1+2+3+4)
Chiavenato	2014	Chiavenato (citado en Solís), el desarrollo de la organización no solo es generado por los cambios en la estructura organizacional; además del cambio estructural, el DO exige cambios en los procesos entre personas y grupos. También es preciso introducirse en la cultura organizacional. El DO es una respuesta a los cambios y la innovación. (p.270)	Chiavenato (citado en Solís, 2014), Esta teoría indica que las empresas tienen que ser flexibles para adaptarse a los cambios, como en los procesos, en los RRHH. Además, recalca que el consumidor posee características exigentes a la hora de su compra, razón por la cual las empresas deben reorientar sus esfuerzos para ir más allá de satisfacer las necesidades por medio de la incorporación del diseño como una herramienta estratégica.	Esta teoría será aplicada, para definir un conjunto de objetivos; asignar a los encargados responsabilidades y supervisar el desempeño de todos los colaboradores. y hacer los ajustes internos necesarios para elevar el grado de cumplimiento de los fines de la organización.	La teoría del desarrollo organizacional, permite elaborar como aporte metodológico, procedimientos para el diagnóstico de la mejora de los medios por los cuales los sistemas técnicos, administrativos y personal actúan entre sí. Busca la mejora continua de la organización y regula el equilibrio de los objetivos organizacionales y objetivos personales. Desarrollada con el fin de aumentar el sentido de pertenencia, la motivación y lealtad a la empresa, establece un clima de confianza, crea un clima de receptividad con el fin objetivo de conocer las realidades organizacionales. Esta teoría será aplicada, para definir un conjunto de objetivos; asignar a los encargados responsabilidades y supervisar el desempeño de todos los colaboradores (Solís, 2017; Ruíz, Martínez, Morales, G. y Román, 2019; Blacutt, 2010; Ochoa, 2013).
Referencia:		Solís, H. (2017). <i>Mejora de la Calidad de servicio en una empresa de alimentos, Los Olivos 2017</i> . (Tesis de Ingeniería, Universidad Norbert Wiener, Perú).			
Autor/es2	Año	Cita	Parfraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)	
Richard Beckhard	2010	Beckhard(citado por Solís), el desarrollo organizacional es “un esfuerzo planificado de toda organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales,	Beckhard (citado en Solís, 2010), Esta teoría indica, los cambios en la sociedad originan la necesidad de revitalizar y reconstruir las estructuras organizacionales. La única forma de cambiar las organizaciones consiste en modificar la cultura organizacional. El conjunto de	La teoría será aplicada, En primer lugar, para el diagnóstico de la estructura y los procesos organizacionales. Segundo será la Planeación de la estrategia.Tercero el cambio de cultura	

		aplican el conocimiento de las ciencias del comportamiento” (p.165).	valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas practicadas en una organización.	organizacional a los colaboradores. Cuarto la Asesoría, entrenar al grupo para retroalimentar el proceso y diseñar los ajustes necesarios. Finalmente la Evaluación. Una vez aplicadas las estrategias, se evalúan los resultados para retroinformar el proceso y hacer los ajustes necesarios.	
Referencia:	Solís, H. (2017). <i>Mejora de la Calidad de servicio en una empresa de alimentos, Los Olivos 2017</i> . (Tesis de Ingeniería, Universidad Norbert Wiener, Perú).				
Autor/es3	Año	Cita	Parafraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)	
Warren G	1973	Warren (citado por Ruíz, Martínez, Morales, y Román), el desarrollo es "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios"	Warren (citado por Ruíz, Martínez, Morales, y Román, 1973), Esta teoría indica que el desarrollo Organizacional es una filosofía que intenta cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, para minimizar los errores. Una de las principales ventajas de tener un sistema establecido de Mejora Continua es que todas las personas que participan en el proceso tienen capacidad de opinar y proponer	Esta teoría será aplicada, para ser más productivo y agradable nuestro sitio de trabajo. Además tendremos la Participación de todas o algunas personas Relacionadas directamente con el proceso. La gran ventaja será educar con la finalidad de cambiar los valores y actitudes. se podrá llevar a cabo	

			mejoras lo que hace que se identifiquen más con la empresa.	algún tipo de sistema de medición que permita determinar si los resultados esperados de cierto proceso se están logrando (indicadores de gestión).	
Referencia:	Ruíz, M., Martínez, M., Morales, G., y Román, J. (2019). <i>Organización Tres aspectos organizacionales: cultura, clima y desarrolló organizacional.</i>				
Autor/es 4	Año	Cita	Parafraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)	
Blake, Mouton y McCanse	1991	Blake, Mouton y McCanse (citado en Blacutt), Ellos dicen “la cultura de una empresa y, de manera particular, sus valores humanos, pueden apreciarse en su forma más pura en la composición de equipos dentro de los cuales trabajan de manera continua ejecutivos, gerentes, supervisores y emplea”.(p.165-229.)	Blake, Mouton y McCanse (citado en Blacutt, 1991), Esta teoría indica que el desarrollo constante permite que la organización promueva los cambios. Por ejemplo, introduciendo nuevas ideas o métodos. Para eso es necesario preparar las mentalidades individuales y estructurar las organizaciones. Con el fin de que dispongan de la capacidad suficiente para captar a alta velocidad los nuevos valores que han de conformar la cultura empresarial y el rechazo de aquellos que ya no son válidos para dotar de movilidad a la organización.	Esta teoría será aplicada, en la organización como una medida para llevar a cabo el cambio de cultura organizativa no depende únicamente de la voluntad de la dirección. Existe una serie de factores que van a influir favoreciendo cambio: Identificar y Diagnosticar los valores culturales actuales. Conversión de los nuevos valores en un objetivo común, interiorizado y compartido por todos, a través de una estrategia que no ha de traducirse	

				en un proceso conflictivo ni manipulador	
Referencia:	Blacutt, J. (2010). La administración de las organizaciones de profesionales: una perspectiva neoclásica: A la memoria de Peter F. Drucker. <i>Revista Ciencia y Cultura</i> , (24), 55-72.				
Autor/es 5	Año	Cita	Parfraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)	
Bunker, Burke, Gindes y Lewicki	1971	Bunker, Burke, Gindes y Lewicki (citado en Ochoa), sitúan los orígenes del Desarrollo Organizacional en el año de 1924, se estudiaron los efectos sobre los índices de producción de modificaciones en las condiciones de trabajo. En el medio de los estudios se descubrió la influencia de los factores de comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo organizado.(p.26)	Bunker, Burke, Gindes y Lewicki (citado en Ochoa, 1997), Esta teoría indica que el desarrollo Organizacional consiste en ir más allá de los habituales objetivos de mayor eficiencia y productividad. Ir más allá de la maximización de las ganancias u optimización de servicios, Ir más allá de la búsqueda de eficacia: asegurar también la salud organizacional. Resumiendo, compatibilizar eficacia y salud, maximizándolas e integrándolas.	Esta teoría será aplicada, para estudiar el proceso de cambio y sus elementos, permitirá elaborar como aporte metodológico un procedimiento para el diagnóstico del mismo, lo que permita revelar su impacto en el desarrollo de la cadena de Tiendas .	
Referencia:	Ochoa Suárez, I. (2013). <i>Procedimiento para el diagnóstico del proceso de cambio como base para el desarrollo organizacional en la UEN Ofimática Copextel Las Tunas</i> (Doctoral dissertation).				

Teoría 1:Mejora continua					
Autor de la teoría libro	Año	Cita	Parfraseo (1)	Aplicación en su tesis (2)	Redacción final
Deming Edwars	2010	Deming Edwars(Citado, en Gutiérrez) “La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta”. (p.66)	Deming Edwars (citado en Gutiérrez, 2010), “La Teoría de la Mejora Continua debe aplicarse en todas las compañías para afrontar con éxitos los cambios que se vayan presentando, dicha teoría debe tener la importancia debida ya que el desempeño general de una organización debe enfocarse en mejorar continuamente, para ello es fundamental que la gerencia esté comprometida y convencida de los conceptos que deben aplicarse. El autor menciona que la mejora continua debe ser difundida en toda la organización y liderada por los altos mandos para que sea aplicada en los diferentes niveles. “	Con Esta teoría, permitirá a las tiendas aplicar la mejora continua para realizar los procesos de manera óptima y mejor cada día	La teoría de mejora continua se emplea para sistematizar los procesos de manera progresiva, mejorando cada parte que conforma un proceso así como también reducir los tiempos en las que no se realiza ningún actividad que genere costos para la empresa, para eso es necesario que los que conforman la organización tengan comunicación constante ,en la cual deben informar sobre las debilidades que tiene cada área, incluyendo la elaboración de informes , y lograr realizar las mejoras para obtener los resultados esperados . Así mismo se debe capacitar a los colaboradores nuevos, dándoles inducción las primeras semanas de trabajo, de este modo adquiera las habilidades necesarias, evitando que cometa errores, reducir la rotación de personal, mejorar la actitud de los que conforman la empresa. Esta teoría, será
Referencia:	Gutiérrez, P. (2010). Calidad Total y Productividad. 3ra Edición. México; Mc Graw Hill.				
Autor/es2	Año	Cita	Parfraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)	
Carro y González	2012	Carro y González (Citado García, Quispe, Raéz), menciona que: La mejora continua partiendo del kaizen, el cual los significados por separado, son kai (cambio) y zen (mejora), están sustentados por el trabajo y la ingeniería industrial, cuyo objetivo es incrementar la productividad de los procesos, reduciendo los tiempos del ciclo, y aplicando criterios de estandarización de la calidad y mejorando los métodos de trabajo	Carro y González (citado en García, Quispe, Raéz, 2012), Este principio del kaizen , está aferrado a la idea de que las implementaciones de muchas mejoras pequeñas colectivamente generan un gran beneficio a los procesos, de esta forma un proceso siempre está bajo evaluación y control, identificando y reduciendo los costos innecesarios, así como los tiempos muertos.	Esta teoría, permitirá que, en el desarrollo de la investigación, la optimización de los procesos, se desarrollen, bajo un punto de vista de mejora en los métodos de trabajo, de igual manera buscar reducir el tiempo muerto que se da en el servicio de atención al cliente.	

		de la operación, a fin de que la organización siempre este cambiando para mejor. (p. 11)			aplicada para corregir, prevenir y encontrar las mejoras para el cumplimiento del sistema (Gutiérrez, 2010; García, Quispe, Raéz, 2003; Pinzón, 2018).
Referencia:	García, M., Quispe, C., Raéz, L. (04 de agosto de 2003). Mejora continua de la calidad de los procesos. Industrial Data. Volumen, (6), pp 91- 93.				
Autor/es3	Año	Cita	Parafraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)	
Deming, E.	2012	Deming (Citado en Pinzón), menciona que: La mejora continua es una estrategia empresarial utilizada para elevar el desempeño de los procesos y consecuentemente la satisfacción de los usuarios y como tal está constituida por una serie de programas de acción y uso de recursos (p.1).	Deming (citado en Pinzón, 2012), La satisfacción de los beneficiarios y como tal está conformada por una serie de programas de acciones además del uso de los recursos.	Esta teoría será aplicada, para mejorar la estrategia de las Empresa.	
Referencia:	Pinzón, B. (2018). <i>Optimización de la planificación para la producción de tejido de punto en la empresa R&L textiles SAC. Lima 2018.</i> (Tesis de Ingeniería, Universidad Norbert Wiener, Perú).				

3. Matriz - Categorización

Variable o categoría 1: Gestión de los procesos					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Joaquín Membrado Martínez	2013	Membrado (2013) define que: la gestión de procesos consiste en dotar a la organización de una estructura de carácter horizontal siguiendo los procesos internacionales y con una clara visión de orientación al cliente final. Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas asignado (p. 26).	La gestión de procesos hace referencia a los procesos clave que deben estar perfectamente definidos y documentados (Membrado, 2013).	Ayudará a identificar los procesos que se realizan en la cadena de Tiendas, para definir las responsabilidades de cada colaborador y documentarlos.	La gestión de procesos hace referencia a los procesos clave que deben estar perfectamente definidos y documentados, son flexibles, capas de ser adaptado a cualquier forma de trabajo, al mismo tiempo cada proceso son procedimientos que se realizan y es manejado por el equipo de colaboradores. Además un proceso puede contener muchos o pocos flujos de trabajos, en el cual se tiene en cuenta los riesgos o incertidumbres que se lleva acabo. Asimismo se puede reutilizar, optimizando los tiempos y ahorrar costos, ya que es de gestión integral capaz de ser adaptado a cualquier escenario .del mismo modo aplica herramientas que ayudan a modelar, representar, diseñar ,formalizar y controlar mejor los procesos interrelacionados. Con esta gestión se puede detectar posibles fallos y solucionarlos de forma rápida. (Membrado, 2013; Pérez, 2012; Pérez, 2010;
Referencia:	Membrado J. (2013). Metodologías avanzadas para la planificación y mejora: Planificación estrategica, BSC, autoevaluación EFQM, Seis Sigma, <i>Un sencillo enfoque integrado para las PYMES con sentido común</i> . Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	
Jose Antonio Perez	2012	Pérez (2012) sostiene y “afirma que la gestión de procesos consiste en; “aplicar el enfoque a proceso al trabajo de todos” (p.21).	La gestión de procesos hace referencia a la gestión integral de la organización (Pérez, 2012).	Permite esclarecer los procesos que sé que se realizan y mejorar los tiempos de respuesta.	
Referencia:	Pérez J. (2012). Gestión por procesos. Madrid: ESIC Editorial				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	
José Antonio Pérez	2010	Pérez (2010) comenta que “la Gestión por Procesos no es un modelo ni una norma de referencia, sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona” (p. 44).	La gestión de procesos tiene herramientas que permiten aportar de forma importante a mejorar la calidad de los procesos (Pérez, 2010).	Aplicar las herramientas que se implementara en la Gestión por procesos eficaz.	
Referencia:	Pérez, J. A. (2010). <i>Gestión por procesos</i> (4ta ed.). Madrid: EISIC.				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	
Escudero	2013	Escudero (2013) señala que “el propósito final de la Gestión por procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas” (p. 240).	La gestión de procesos se basa en el modelado de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados (Escudero, 2013).	Permitirá identificar los procesos que se realizan en la empresa.	
Referencia:	Escudero, C. H. (2013). <i>Manual de Auditoría Médica</i> . Buenos Aires: Editorial Dunken.				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	

Carrasco	2011	Carrasco, (2011) expresa que la gestión por procesos es: 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. 85).	La gestión de procesos ayuda a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización (Carrasco, 2011).	Permitirá identificar, diseñar, formalizar la implantación de la gestión por procesos para optimizar los recursos y se detecten posibles fallos de forma rápida.	Escudero, 2013; Carrasco, 2011).
Referencia:	Carrasco. (2011).La Gestión por procesos. España: Editorial Mondragón Corporación Corporativa., p.98				

Variable o categoría 1: Estandarización de procesos					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Mauricio Rodríguez	2005	Rodríguez (2005) menciona que la estandarización es de vital para el crecimiento de la empresa. Lo importante es llevarla a cabo de una manera adecuada a las necesidades de las pequeñas empresa, un proceso que mantiene las mismas condiciones produce los mismos resultados. Por lo tanto, si se desea obtener los resultados esperados consistentemente, es necesario estandarizar las condiciones, incluyendo materiales, maquinarias y equipos, métodos, procedimientos y el conocimiento y habilidad de la gente (p. 88).	La estandarización sirve para entender el comportamiento de la empresa y cómo están trabajando los colaboradores: si se cumplen los roles que se diseñaron al principio, si existe orden, Por lo tanto, si se desea obtener los resultados esperados es necesario estandarizar los procesos. (Rodríguez ,2005).	Aplicar las herramientas que ayudarán a la implementación de la estandarización, en la cual se documentaron los procesos, se establecerá un sistema de control que permitirá medir y dar seguimiento a los procesos.	La estandarización es importante para unificar los procesos. Esto le permite a la empresa que crezca de manera óptima y con una mejor visión del mercado. La estandarización puede facilitar la comunicación, posibilita indicadores comparativos de desempeño entre las diversas áreas y la división del trabajo que realizan cada colaborador. Es necesario aplicar las herramientas como manuales de procedimiento y mapa de procesos que ayuden a especificar las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo y el encargado que lo realiza. Estos ayudaran a la implementación de la estandarización, en la cual se documenten la información acerca del funcionamiento de los procesos de las actividades de manera precisa, clara y fácil de entender, se establezcan un sistema de control que permita medir y dar seguimiento a los procesos (Rodríguez ,2005; Ferenz ,2017). El
Ferenz	2007	Ferenz (2017) explica que: “Estandarizar es un arte, porque hay que tener un conocimiento total de la empresa. Como consultores, se deben conocer las actividades mínimas de los procesos de venta y cobranza, por ejemplo. Muchos consideran la estandarización como una herramienta que les da una ventaja competitiva, ya que en cualquier lado que	La estandarización sirve para entender el comportamiento del negocio y cómo está trabajando el equipo, si cumple con los indicadores de los procesos, esto le permite que la empresa crezca de manera óptima y	Permitirá identificar cuáles son los procesos que se deben estandarizar y así poder medir la eficiencia para obtener los resultados deseados.	

		vendan sus productos o servicios, estos serán siempre los mismos” (p. 5).	con una mejor visión del mercado (Ferenz ,2017).		objetivo es simplificar los procesos y reducir las actividades repetitivas (Casta y Puche 2010).
Referencia :	Ferenz, F. (2017). Importancia de estandarizar operaciones en tu empresa.				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	
Para Casta y Puche	2010	Casta y Puche (2010), estandarización es “el método para combatir muda (palabra japonesa que significa “desperdicio”). Mantener el estándar es estar erradicando continuamente el desperdicio puro. Construir un nuevo estándar es el desafío para reducir 45 el desperdicio esencial del estándar en curso” (p. 57).	El objetivo es simplificar procesos para reducir las mermas y las actividades de la empresa sigan su curso con normalidad (Casta y Puche 2010).	Hay que comprender que la estandarización permite reducir desperdicios.	
Referencia :	Casta, J. y Puche, J. (2010). Entender el ciclo PDCA de mejora continua.				

Sub categoría 2: Capacitación al personal					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Costa y Aguinaga	1998	Costa y Aguinaga (1998) dice que “La capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema” (p. 9).	La capacitación es el acto de instruir o entrenar al personal que deba realizar el trabajo asignado, en las distintas funciones, para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización (Costa y Aguinaga ,1998).	Es importante aplicar este proceso de capacitación a todos los colaboradores, para así no detectar diferencias entre los conocimientos adquiridos y los que deberían tener para llevar a cabo sus funciones.	La importancia de capacitar a los trabajadores en una empresa es de suma importancia, antes de realizar algún cambio ya sea en una sola área o distintas áreas que tengan alguna conexión. Por lo tanto el capacitar al personal se debe proveer de manuales de funcionalidades que garanticen las actividades, manual del procesos que se tenga registrado y poder transmitir sin la distorsión de información, capacitar en la forma de atender a los clientes, ya que es importante como ellos puedan resolver cualquier inconveniente que el cliente tenga, deberán saber a qué área comunicarse, el tiempo que se tomara en resolver las incidencias, siempre respetando las políticas que tiene la empresa. Esto permitirá que afronten
Referencia:	Acosta, M. y Aguinaga, A. Gestión de la capacitación en las organizaciones.				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	
Silíceo	2004	Silíceo (2004) Propuso lo siguiente que: “la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización así como orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (p. 25)	En la organización es necesario planificar una actividad de capacitación permanente que sea para atender dos aspectos: En beneficio de las necesidades institucionales y para la mejora de la buena atención de los servidores hacia el público usuario	Al implementar un manual, no solamente se debe valer del uso de medios informativos sino también de la capacitación.	

			(Silíceo ,2004).		cualquier desafío que se pueda presentar generando un mayor rendimiento y rapidez en la realización de las tareas (Costa y Aguinaga ,1998; Silíceo ,2004; Münch ,2010; Chiavenato ,2007; Dessler y Varela ,2011).
Referencia:					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	
Münch	2010	Münch (2010) señala que “La capacitación es la educación que se imparte en la empresa con la finalidad de desarrollar habilidades, destrezas y competencias en el trabajo” (p.214)	La capacitación permite que el personal no se encuentre desactualizado, puede ocurrir en los empleados más antiguos o aquellos que cambian de puesto y tienen otras funciones (Münch ,2010).	La capacitación busca que los colaboradores adquieran capacidades o habilidades para solucionar problemas y tomar decisiones.	
Referencia: Münch, L. (2010). Administración. Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos. México: Pearson					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	
Chiavenato	2007	Chiavenato (2007) estableció que “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 386)	En todo proceso de información de una institución, se requiere que el estado efectúe capacitaciones, asesoramientos y evalúe su proceso de aprendizaje, para brindar un mejor servicio de bienestar general (Chiavenato ,2007).	Ayuda a la formación de líderes, mejora las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos en la empresa y aumentará el nivel de satisfacción con el puesto.	
Referencia: Chiavenato, I. (2007) libro: <i>Administración de recursos humanos – El capital humano de las organizaciones</i> ” - 8va Edición - 2007.					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	
Dessler y Varela	2011	Dessler y Varela (2011) señala que “La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores” (p. 185)	El personal de una institución tiene que ser habilitados mediante aplicaciones de métodos de nuevos aprendizajes y conocimientos para poner en práctica sus servicios en los centros laborales brindando asesoramiento y absolviendo sus consultas (Dessler y Varela ,2011)	Con la capacitación se cuenta con gente mejor preparada y con criterio para entender, valorar y aplicar las medidas necesarias para que la implementación sea un éxito.	

Referencia:	Dessler, G. y Varela, J. (2011). <i>Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano</i> - Florida International University. Universidad Nacional Autónoma de México.	
--------------------	---	--

Sub categoría 3: El control de los procesos						
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final	
Münch, L.	2012	Münch (2010) define que “el control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objeto de corregir desviaciones para reiniciar el proceso (p. 125).	El control es una etapa primordial porque sirve para comprobar la efectividad, promueve el aseguramiento de la calidad, protege los activos de la organización, garantiza el cumplimiento de los planes, es fundamento principal para el proceso de planeación y establece medias para prevenir errores y reducir costos (Münch, 2010).	Permitirá promover las potencialidades de los colaboradores, ya que sirve para pronosticar y medir los recursos de la empresa, siendo su principal propósito, prevenir y corregir errores, y no simplemente registrarlos.	El control sirve para monitorear las actividades de la organización, garantiza el cumplimiento de los planes, evalúa el desempeño de los colaboradores, previene errores y reduce costos. Cada fase y proceso es primordial para la investigación por el cual se evalúa mediante entrevistas, informes que brindarán resultados óptimos y eficientes para una mejora continua y así brinden un excelente servicio a los clientes. Proporcionará un buen control de para la auditoria respecto a la evaluación interna, constituyendo una base para la investigación de los trabajos y la mejora de los sistemas, procesos, disminuirá la improvisación que se comete cada rato y errores ya que los procedimientos serán documentados (Münch, 2010; Stoner, Freeman y Gilbert 1996; Ponce, 2012; Luna ,2015).	
Referencia:	Münch, L. (2010). <i>Administración. Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos</i> . México: Pearson					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis		
Stoner, James A.F., R. Edward Freeman y Daniel Jr. Gilbert	2012	Stoner, Freeman y Gilbert (1996) dice que el “Proceso que garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas” (p.610).	El control sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Una parte esencial del proceso de control consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren (Stoner, Freeman y Gilbert 1996).	Permite establecer normas y métodos para medir el desempeño y tomar medidas correctivas.		
Referencia:	Stoner, J, Freeman, R, y Gilbert, D. (1996). <i>Administración</i> . Sexta edición. México D. F.: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis		
MCHugh	2012	MCHugh (2012) “Función que consiste en determinar si la organización avanza o no hacia sus metas y objetivos, y en tomar medidas correctivas en caso negativo”.	El control es mantener la empresa en el equilibrio deseado de ingresos y egresos, utilidades, producción, calidad (MCHugh, 2012).	Permite esclarecer la función que actúa sobre los objetivos y planes para comprobar su consistencia y corregir las desviaciones. Por consiguiente es una función dinámica en las actividades, operaciones y procesos.		
Referencia:	MCHugh, H. (2012). Definición de control. En A. P. Martinez, <i>Gestión Empresarial</i> (pág. 240). Mexico: INTERAMERICANA EDITORES, S.A.DE C.V.					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis		
Agustín Reyes Ponce	2007	Ponce (2007) el control es el “ Establecimiento de sistema que permiten medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se han obtenido los que se esperaban, corregir, mejorar y formular” (p.440).	El control debe ser claro y establecer los medios de control, operación de recolección, concentración de datos, interpretación y por ultimo utilización de los mismos resultados (Ponce, 2012).	Nos ayudará a identificar si está bien estructurado, si es continuo y seguido por toda la organización. Debe estar alineado con las políticas que definen cómo hacer las actividades y con los propósitos institucionales.		
Referencia:	Ponce, A. R. (2007). <i>Administracion Moderna. En A. P. (pág. 492). Mexico: NORIEGA EDITORES, S.A DE C.V</i>					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis		

María Luna	2015	Luna (2015) dice que es “ la última fase del proceso de la administración, esta es la etapa principal según los expertos en el tema, es la que va evaluar todo lo que ya se hizo en la planeación, en la organización, y en la dirección, el jefe encargado del control es quién revisará correctamente las tareas que la empresa ha planificado desde un principio y que estos se encuentren de acuerdo a la realidad de los objetivos determinados e implementados” (p. 117).	Es una etapa definitoria ya que va a evaluar mediante indicadores e informes los resultados de los trabajos que fueron designados a cada quién, con el fin de solucionar las fallas y tomar acciones correctivas para un continuo proceso de servicio de la calidad en toda la empresa y permitiendo la satisfacción al cliente (Luna ,2015).	Permite evaluar todo lo que ya se hizo en la planeación, en la organización, el jefe encargado del control es quién revisará correctamente las tareas que la empresa ha planificado desde un principio y que estos se encuentren de acuerdo a la realidad de los objetivos determinados e implementados.	
Referencia:	María L. (2015). Programa six sigma para mejorar los procesos de selección de personal y de ventas en la empresa inmobiliaria masterhouse – lima 2015				

4. Matriz – Método

Enfoque MIXTO				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Hernández Sam pieri y Mendoza	2008	Hernández Sam pieri y Mendoza (2008) ellos dicen que: Los métodos mixtos representan 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 recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p.546).	El enfoque mixto implica la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, en un mismo proyecto de investigación. (Hernández Sam pieri y Mendoza, (2008).	El enfoque será mixto donde se recolectara datos, se tendrá el método cuantitativo, cualitativo que está basado en la observación directa de los colaboradores y en la cual se generan hipótesis durante el proyecto, este enfoque profundiza diferentes métodos de recolección de información, permitirá la recolección de datos numéricos y no numéricos, se tendrá una mejor conclusión de la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)
Referencia:	Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). <i>Metodología de la Investigación</i> .5ta Ed. México: México. Editorial Mcgraw-Hill.			
Tipo PROYECTIVO (plantear solución o propuesta)				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
jacqueline hurtado de barrera	2012	Hurtado (2012) define que : Tiene como objetivo diseñar o crear propuestas dirigidas a resolver determinadas situaciones. Los proyectos de arquitectura, ingeniería, el diseño de máquinas, la creación de programas de intervención social, el diseño de programas de estudio, los inventos, la elaboración de programas informáticos, son ejemplos de investigación proyectiva. este tipo de investigación potencial el desarrollo tecnológico (p.133).	El tipo proyectivo, involucra la creación, diseño, la elaboración de planes, o de proyecto.(Hurtado ,2012)	El tipo de investigación es proyectivo, porque permitirá desarrollar la mejora de la propuesta que no está implementada, además de identificar los procesos que no se aprovechan adecuadamente. Elaborando una base de conocimiento para el registro de errores conocidos. Así se podrá crear uno o varios diseños que produzcan los cambios deseados dentro de la organización (Hurtado, 2012).
Referencia:	Hurtado, J. (2012). Metodología de la investigación: <i>guía para una comprensión holística de la ciencia</i> . 4ta. Ed. Venezuela: Quirón			
Nivel COMPRENSIVO				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Vásquez Lopera, Claudia y Arango Vásquez, Sandra	2011	Vásquez y Arango (2011) define que: La investigación comprensiva hace referencia al entramado de decisiones y actuaciones, de orden epistemológico y metodológico, que permiten acceder comprensivamente al sentido de las prácticas de vida; en el caso de esta investigación, es la forma de acercarse a las prácticas del lenguaje que se están tejiendo en las relaciones de los sujetos, mediadas por la tecnología (p.113).	La investigación comprensiva implica un movimiento constante entre la descripción, la conceptualización y la teorización. No en todos los casos el conocimiento producido es teoría nueva, es más bien conocimiento práctico	Es de nivel comprensivo, puesto que se trabaja directamente con los colaboradores involucrados en los procesos para poder plantear alternativas de mejora y tomar las mejores decisiones (Vásquez y Arango, 2011).

			(Vásquez y Arango, 2011).	
Referencia:	Vásquez, C. y Arango, S. (2011). <i>Propuesta metodológica para la investigación comprensiva: interacciones comunicativas en un entorno virtual de aprendizaje. Revista Lasallista de Investigación</i> , 8(2), 112-123.			

Método INDUCTIVO y DEDUCTIVO				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Piter Henry Escobar Callejas, Jorge Luid Bilbao Ramírez	2018	Escobar y Bilbao (2018) comentan que : “Este método de inferencia se basa en la lógica y estudia hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido partiendo de lo general a lo particular e inductivo en sentido contrario” (p.77).	El método inductivo y deductivo se basa en la observación para formular soluciones (Escobar y Bilbao ,2018)	El método de investigación que se toma en cuenta es el método inductivo y deductivo el cual permite definir la realidad actual que atraviesa la cadena de tiendas en San Juan de Lurigancho, así mismo identificar los procesos , registrar y analizar la información para formular soluciones (Escobar y Bilbao ,2018).
Referencia:	Escobar, P y Bilbao, J. (2018). <i>Guía Metodológica para la Investigación Científica: para grado y Posgrado</i> . 1ra Ed.			

Población					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Fracica N	1988	Fracica (1988) la población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (p. 36).	La población es la totalidad que tienen características en comunes la que se estudia en la investigación. (Fracica ,1988),	La población estará conformada por todos los colaboradores que trabajan en la empresa . Que son un total de 468	La población es el conjunto global de todas las unidades de muestreo de características comunes sobre un campo que se estudia en la investigación (Fracica ,1988).
Número de colaboradores:	468				
Referencia:	Fracica N., G. (1988). <i>Modelo de simulación en muestreo</i> . Bogotá: Universidad de la Sabana				
Muestra					

Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación de la técnica de muestreo	La muestra es una parte de la población que contiene las características más comunes de la población. De las cuales se recogerá datos y se utilizará esta información para hacer referencias sobre la población que está representada. Ahorrando tiempo y costos (Fracica ,1988).
Fracica	1988	Fracica (1988) define como “uno de los aspectos fundamentales para la realización de una investigación es la necesidad de conocer ciertas características de la población objeto de estudio”, a las cuales “se les conoce como variables y pueden ser de tipo cuantitativo o cualitativo” (p. 46).	la muestra es la selección de una parte de la población que será el campo de la investigación.	La muestra será conformada por las 4 tiendas en San Juan de Lurigancho que tendrá la cantidad de 26 colaboradores tomados para la entrevista. Esto nos permitirá ahorrar tiempo, costos dentro del proceso de la investigación ya que esta muestra reúne las características más representativas de la población que son importantes.	
Número de colaboradores:		32			
Referencia:	Fracica N., G. (1988). Modelo de simulación en muestreo. Bogotá: Universidad de la Sabana				

Unidades informantes

Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Descripción de cada unidad informante	Redacción final
Rodríguez, Gil y García	1996	Rodríguez, Gil y García (1996), expresan: Los informantes clave son personas que tienen acceso a la información más importante sobre las actividades de una comunidad, grupo o institución educativas; con suficiente experiencia y conocimientos sobre el tema abordado en la investigación; tienen capacidad para comunicar esos conocimientos y , lo que es más	Los informantes considerados en una investigación cualitativa se eligen porque cumplen ciertos requisito que, en el mismo contexto o en la misma población no cumplen otros miembros del grupo o comunidad(Rodríguez, Gil y García ,1996)	En la investigación se consideró Colaboradores de la empresa que conocen y están involucrados con la gestión, las unidades informantes fueron a) Asistente de sistemas 1 b) Colaboradores de tiendas 2 d) Analista Comercial 1 6) Líder de tienda 4	Los informantes son las colaboradores que están en contacto directo con la realización de la secuencia de los procesos: El asistente de sistemas, el líder de tienda, colaboradores, el analista comercial, que tienen acceso a los datos más importantes, ya que conocen y cuentan con la experiencia sobre el tema abordado en la investigación. Obteniendo información que permite al investigador comprender el problema y realizar oportunas interpretaciones para dar posibles soluciones. Están dispuestas a colaborar de forma voluntaria (Rodríguez, Gil y García, 1996)

		importante, tienen voluntad de cooperación (p.18).			
Número de Informantes	9				
Referencia:	Rodríguez ,G., Gil,J . y García,E .(1996). <i>Metodología de la investigación cualitativa</i> .Ediciones Aljibe.Granada:España.				

Técnica: Encuesta					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Ceron, M	2006	Ceron (2006) menciona que: En el instrumento conocido como Encuesta cuantitativa, o cuestionario de selección de alternativas, se aplica el segundo principio. Lo que se investiga y conoce no son “individuos”, sino individuos-valores, o lo que es lo mismo, individuos-selecciones en una gama (cualitativa o cuantitativa, escalar o no) (p.18).	La encuesta es la forma del instrumento que produce información mediante el juego de preguntas, selección de alternativas. En cada una de las alternativas se marca un valor, que está referido en su intercambiabilidad o alternatividad a los otros valores propuestos (Ceron ,2006).	Permitirá realizar la encuesta a los que conforman la muestra ya que son una parte de la población con características comunes, permitiéndonos obtener información y medir los datos obtenidos, para un análisis estadístico que nos ayude a plantear soluciones de mejora .	La encuesta es un procedimiento de fácil ejecución que se utiliza para obtener información de procesos determinados. Así como recopilar una mejor descripción de las características de la población involucrada en el estudio. es más fácil encontrar resultados estadísticamente significativos que otros métodos de recopilación de datos. las preguntas de la encuesta deben ser elaboradas cuidadosamente (Ceron ,2006) .
Referencia :	Ceron, M. (2006). Investigación social. <i>Metodologías de investigación social</i> . 1ra Ed. Santiago: Chile.				

Instrumento: Cuestionario LIKERT					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Ceron, M	2006	Ceron (2006) define “El análisis cualitativo se encuentra con objetos organizados desde dentro, y tiende por tanto a reconstruir ese esquema de ordenación. Por ello, la operación básica puede rastrearse en su forma más restringida y simple” (p.21).	Los cuestionarios utilizados en las investigaciones son cuantitativos. Consisten en un conjunto de preguntas relacionadas con el evento de estudio, las mismas que deben ser redactadas de forma coherente, y con una secuencia lógica.De selección, abiertas, tipo escala o tipo ensayo (Ceron ,2006).	Se aplicará cuestionarios para medir cuáles son los procesos que necesariamente se debe implementar ,entre otros . Para la cadena de tiendas , San Juan de Lurigancho.	Los cuestionarios están organizados en un esquema en el cuales se puede tender respuestas abiertas, como cerradas. El investigador aplicará esta herramienta para medir cuáles son los procesos que necesariamente se deberá implementar (Ceron ,2006).

Referencia :	Ceron, M. (2006). Investigación social. <i>Metodologías de investigación social</i> . 1ra Ed. Santiago: Chile.				
Técnica: Entrevista					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Ceron Manuel	2006	Cerón (2006) comenta que : La entrevista en profundidad puede definirse como una técnica social que pone en relación de comunicación directa cara a cara a un investigador/entrevistador y a un individuo entrevistado con el cual se establece una relación peculiar de conocimiento que es dialógica, espontánea, concentrada y de intensidad variable (p.219).	la entrevista se utiliza para recoger la información e interactuar con los involucrados que serán evaluados para obtener información	La entrevista técnica será aplicada a los colaboradores que están involucradas en los procesos de las tiendas para orientarnos que tiene como propósito obtener información de manera más rápida y abierta. Durante la misma, puede profundizar la información de interés para el estudio.	La entrevista es una técnica utilizada en los procesos de investigación, que tiene unas mismas características y sigue los pasos propios de esta estrategia de recogida de información. El principal objetivo de una entrevista es obtener información de forma oral y personalizada sobre las experiencias que se desarrolla diariamente en las tiendas (Cerón ,2006).
Referencia :	Ceron, M. (2006). Investigación social. <i>Metodologías de investigación social</i> . 1ra Ed. Santiago: Chile.				
Instrumento: Guía de entrevista					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Jacqueline Hurtado de Barrera	2012	Hurtado (2012) define que "La guía de entrevista es el instrumento propio de la técnica de entrevista. En ella el investigador señala los temas o aspectos en torno a los cuales va a preguntar, según el grado de estructuración puede tener preguntas ya formuladas, o solo enunciados temáticos" (p.169).	La guía de entrevista aplicará una serie de preguntas que se utilizará para permitir intercambiar información sobre el objeto de estudio entre el entrevistador y el entrevistado.	Permitirá que al entrevistar ,se tenga una guía de preguntas bien elaboradas, para que no se olvide formular algunas y contar con toda la información .	La guía servirá para que el entrevistador se asegure de que no se le olvide plantear ningún tema de los planificados. También es útil para dirigir sutilmente la entrevista de forma algo estructurada siempre dejando que el entrevistado exprese su discurso (Hurtado,2012)
Referencia :	Hurtado, J. (2012). El proyecto de investigación. <i>Comprensión holística de la Metodología y la Investigación</i> . Séptima Ed. Caracas-Venezuela. https://issuu.com/jorgeleonardosalazarrangel/docs/jacqueline_hurtado				

Ficha de trabajo. *Matriz de método*

5. Matriz – Recursos y Cronograma

PRESUPUESTO					
	Recursos	Unidad	Cantidad	Costo uni(S/.)	Costo Total(S/.)
Humanos					
1	Asesor	hrs	1	500	500
Bienes					
1	Papel Bond A4 DE 80 gr	millar	1	50	50
2	Fotocopias	unidad	50	0.5	25
3	USB Kingston 2 GB	unidad	1	30	30
4	Lapiceros	unidad	3	1	3
5	Folders	unidad	5	0.5	2.5
6	Libros	unidad	6	50.00	300
7	Cuaderno	unidad	1	5	5
8	Impresora Hp	unidad	1	649	649
9	Tinta	unidad	1	120	120
Servicios					
1	Internet		1	100	100
2	Luz		1	60	60
3	Teléfono		1	100	100
4	Transporte		1	250	250
5	Imprevistos		1	90	90
				Total	2284.5

Cuadro 1. Presupuesto

1. Matriz de la selección de solución

Diagnóstico	Priorización de problemas	Consolidación del problema	Alternativas de Solución	Evaluación de alternativas					1.00	Puntaje Total	Categoría solución	Problemas	Objetivos de la propuesta	
				Tiempo	Costo	Impacto económico	Impacto tecnológico	Impacto social						
				0.10	0.40	0.20	0.10	0.20						
Quantitativo PARETO 1.-Estandarización de procesos 2.- Control de procesos 3.- Control de atención a los reclamos por devoluciones 4.- Control historico de las devoluciones 5.-Deficiencia en la conservación de la documentación 6.-	A.-Falta de documentación de los procesos del area de ventas	A.Gestion de procesos	1 S1Mejora continua	2	2	2	1	3	3.600	S2 Gestion por proceso de negocio BMP	A.-Falta de documentación de los procesos del area de ventas	1.-Implementar mapa de procesos		
			2 S2 Gestion por proceso de negocio BMP	3	4	4	1	4			3.600	B.- Falta de control historico de los reclamos de cambio y devoluciones de prendas	2.- Mejoramiento de los procesos	
	Qualitativo ATLAS 1.-Falta de estandarización de procesos 2.- Falta de control y seguimiento en los procesos 3.- Falta control de tiempo de respuesta a los reclamos 4.-Falta de control historico de las devoluciones 5.-Falta de manuales de procedimientos 6.-		B.- Falta de control historico de los reclamos de cambio y devoluciones de prendas	3 S3 Metodologia PHVA	1	1	2	1			1	1.200	C.-Falta de control y seguimientos en los procesos	3.-Elaborar un plan de actividades que incluyan herramientas de control
				C.-Falta de control y seguimientos en los procesos	4 S4 Implementacion de herramientas de calidad	1	1	2			1	1	1.200	