



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial

“MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA
LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA ZELA
KID’S E.I.R.L., TRUJILLO 2021”

Tesis para optar el título profesional de:
Ingeniero Empresarial

Autores:

Juan Marco Noriega Zapata
Elmer Franco Quispe Escalante

Asesor:

Mg. Ing. Odar Roberto Florián Castillo

Trujillo - Perú

2021

DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto principalmente a Dios, por habernos dado la vida, fortaleza y sabiduría para salir adelante en nuestras vidas y también por permitirnos el haber llegado hasta este momento de formación profesional. De igual manera, dedicar este proyecto a nuestras familias que son lo más importante en nuestra vida, ayudándonos en nuestra formación como personas y profesionales, brindando todo su apoyo, amor y sacrificio. También agradecemos al Ingeniero Odar Roberto Florián Castillo por su constante apoyo y por brindarnos sus conocimientos durante estos meses.

Los Autores.

AGRADECIMIENTO

Agradecer principalmente a Dios, por derramar toda su bendición en nuestra vida y hogar. A nuestros padres por el apoyo y sacrificio incondicional brindado, para lograr este momento tan importante en nuestra formación profesional. Asimismo, manifestamos nuestro agradecimiento a los docentes de la Escuela de Ingeniería Empresarial de la Universidad Privada del Norte que nos han asesorado durante nuestra trayectoria universitaria hasta este momento.

Los Autores.

Tabla de contenidos

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	6
RESUMEN	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	34
CAPÍTULO III. RESULTADOS	40
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	80
REFERENCIAS	90
ANEXOS	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz AMOFHIT	45
Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos de Zela Kid's E.I.R.L.	47
Tabla 3. Matriz PESTE de Zela Kid's E.I.R.L.	49
Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos de Zela Kid's E.I.R.L.	51
Tabla 5. Listado de procesos Zela Kid's E.I.R.L.	54
Tabla 6. Priorización de procesos de Zela Kid's E.I.R.L.	55
Tabla 7. Valoración de Factores Críticos de Éxito	55
Tabla 8. Matriz FODA	64
Tabla 9. Sueldo Anual Encargado de Marketing.....	75
Tabla 10. Inversión en Equipo	75
Tabla 11. Costo de Servicios	76
Tabla 12. Costo de Modelo de Gestión por procesos	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizacional de Zela Kid's E.I.R.L	42
Figura 2. Cadena de Valor de Zela Kid's E.I.R.L.	44
Figura 4. Fuerzas de Porter de Zela Kid's E.I.R.L.....	53
Figura 5. Proceso de Gestión Empresarial As Is.....	56
Figura 6. Proceso de Compras As Is	57
Figura 7. Proceso de Control de Calidad As Is	58
Figura 8. Proceso de Almacenamiento As Is	59
Figura 9. Proceso de Ventas As Is	60
Figura 10. Lienzo de Modelo de Negocio de Zela Kid's E.I.R.L.	62
Figura 11. Lienzo de Propuesta de Valor de Zela Kid's E.I.R.L.....	63
Figura 12. Proceso de Gestión Empresarial To Be	65
Figura 13. Ficha de Proceso de Gestión Empresarial.....	66
Figura 14. Proceso de Compras To Be	67
Figura 15. Ficha de Proceso de Compras	68
Figura 16. Proceso de Control de Calidad To Be.....	69
Figura 17. Ficha de Proceso de Control de Calidad	70
Figura 18. Proceso de Almacenamiento To Be	71
Figura 19. Ficha de Proceso de Almacenamiento	72
Figura 20. Proceso de Comercio Electrónico To Be	73
Figura 21. Ficha de Proceso de Comercio Electrónico	74

RESUMEN

La presente investigación tuvo como finalidad determinar un modelo de gestión por procesos para la competitividad de la empresa Zela Kid's E.I.R.L. El estudio se realizó en una empresa comercializadora de prendas de vestir al por mayor y menor en la ciudad de Trujillo. La metodología de este proyecto de investigación según el enfoque del estudio es mixta y de acuerdo con el tipo de estudio es aplicado, prospectivo, descriptivo, transversal y no experimental. Las técnicas e instrumentos utilizados para recopilar información necesaria para el proyecto fueron la entrevista, encuesta de opinión y revisión analítica de la literatura. Se listaron los procesos de la organización, los cuales luego fueron priorizados en base a factores críticos de éxito que aportan al cumplimiento de los objetivos a largo plazo de la compañía, se obtuvieron 5 procesos para ser optimizados. La propuesta de modelo de gestión está conformada por el modelo de negocio, la propuesta de valor, la matriz Foda, los flujogramas To be y las fichas de procesos. La implementación de este modelo de gestión tuvo un costo proyectado de S/.138,549.64 para los siguientes 5 años de operaciones.

Palabras clave: Comercio, competitividad, gestión por procesos, mejora continua, pyme

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Realidad problemática

Durante las últimas décadas las empresas han sido testigos de grandes cambios en su entorno. El siglo pasado las organizaciones se desarrollaban en un entorno estable y predecible, en la segunda mitad del siglo comenzaron a suceder cambios hasta llegar a un medio dinámico y con alcance global. Dentro de los cambios más significativos tenemos la apertura de fronteras debido a la globalización, que trajo como efecto el aumento de la competencia; el desarrollo de nuevas tecnologías (Siendo la más revolucionaria la masificación del internet), provocando el surgimiento de nuevas formas de negocio y sobre todo la accesibilidad a la información de todas partes del mundo; convirtiendo el tiempo y la calidad, en dos de las principales variables para la competitividad de cualquier organización.

En este contexto, las empresas están obligadas a adaptarse y estar en constante mejora para satisfacer los cambiantes requerimientos del mercado. Esto no sólo significa entregar un producto o servicio solicitado cuando lo necesite, significa también hacerlo de manera eficiente. Como consecuencia a esto se formulan constantemente nuevas metodologías de gestión que ayuden a optimizar los negocios y estos puedan perdurar en el tiempo. La gestión por procesos surge como un sistema orientado a la mejora de la eficiencia interna de las empresas y así mismo eliminar todo aquello que no aporte valor al cliente.

Sánchez y Blanco (2014) muestran que a nivel mundial uno de los principales estudios con respecto a gestión por procesos es "The State of the BPM market", realizado cada dos años por BPTrends. Si bien señala que el interés y la implantación de la gestión por procesos en las empresas es creciente, solo se tienen aproximaciones de su empleo real en

el mercado actual. Aunque existen datos aislados acerca del tema, son escasos los estudios enfocados en el análisis de esta tendencia empresarial.

Yildiz y Sayin (2019) estudiaron a las empresas del sector textil en Turquía, recopilaron información de 124 empresas manufactureras en Estambul. Obteniendo como resultado del estudio que dicho sector da la máxima importancia a la gestión por procesos y se enfoca en la innovación de productos para aumentar su competitividad. Así mismo, se determinó que la competitividad genera un efecto sobre el desempeño de la gestión por procesos al forzar la mejora continua.

En el trabajo de investigación de Sánchez y Blanco (2014) se menciona que los datos existentes en España y Latinoamérica con respecto a gestión por procesos son recopilados por El Observatorio BPM, el cual es una fuente de referencia que analiza diferentes aspectos relacionados al tema. (Tendencias, evolución, crecimiento, barreras de implantación, etc.) De acuerdo con los informes del Observatorio BPM en el 2005 un 22,5% de las empresas habían puesto en marcha alguna iniciativa relacionada con la gestión por procesos. Desde entonces han ido en aumento el número de organizaciones interesadas en el tema, con el interés de ser usada como medio para ser competitivas. Sin embargo, aún existe gran confusión sobre el concepto, su implantación en la empresa y los beneficios que brinda.

En la investigación de Barrios, Contreras y Olivero (2019) estudiaron organizaciones pequeñas y medianas con más de 5 años en actividad del sector comercio y servicios de la ciudad de Barranquilla, en esta investigación cualitativa se contrastó la teoría de la gestión por procesos y la realidad de este grupo de empresas, llegando a la conclusión de que esta metodología aporta significativamente a la competitividad

empresarial, orientándola hacia la coordinación y explotación eficiente de los recursos que dispone la organización.

En nuestro país desde finales de la década de los 90, el Perú ha experimentado un rápido crecimiento. No obstante, dicho crecimiento no fue acompañado de una mejora en eficiencia por parte del estado, ni muchas empresas pyme, las cuales son un elemento vital para la prosperidad económica de nuestro país. Actualmente, con la tendencia del comercio electrónico, la gestión de una empresa toma mayor importancia al momento de ser eficientes y competitivos en el mercado. Es allí donde la gestión por procesos puede ayudar a adaptar sus procesos de manera estructurada al mundo digital, siendo los más necesarios según Gestión (2021) procesos para: pagos electrónicos, financiamiento y presencia online. Este sector debe ser optimizado y es de mucha prioridad debido a que genera empleo para más de 7 millones de personas, es decir, el 45% del PEA, representando el 21% del PBI nacional.

A nivel local tenemos el trabajo de Arteaga (2017), el cual determina una relación directa de la gestión por procesos en la competitividad del Hospital de Alta Complejidad "Virgen de la Puerta" en la ciudad de Trujillo. Se obtuvo un coeficiente de Pearson con una correlación de 0,757, lo que evidencia una correlación directa moderada entre dichas variables. La gestión actual de la organización no optimiza los recursos, por lo tanto, mediante la propuesta de procesos y los indicadores de gestión, se agilizarán las operaciones de la empresa y será más eficiente.

Durante el desarrollo de esta investigación, se suma una amenaza más para las empresas en el mundo. La pandemia ha obligado a todo nuestro país a una transformación digital forzada, por la necesidad de tener nuevos canales de ventas y continuar operando virtualmente. El artículo de Conexión Esan (2020) menciona que en América Latina y el

pequeñas empresas formales de la región podrían cerrar debido a pérdidas económicas provocadas por la pandemia. La migración de los negocios a lo digital generó la necesidad de usar una serie de herramientas 2.0, tales como servicios basados en la nube, el internet y la inteligencia de negocios, todo esto para sobrevivir a la post pandemia y mantenerse competitivas. Para lograrlo, deben fortalecer sus procesos para estos aspectos principalmente: Marketing digital, teletrabajo y pagos de planillas de manera digital.

Es por lo expuesto que es necesaria una adecuada gestión de las empresas, para ayudar a las pymes en su competitividad en el mercado y formar una cultura empresarial que ayude a desarrollar el potencial del mercado peruano y también tener como meta traspasar fronteras con nuestros productos y servicios. Una buena gestión empresarial es la razón del desarrollo sostenible de una organización, por esto se propondrá una solución basada en gestión por procesos para optimizar la gestión de las empresas.

Habiendo analizado la situación de la gestión por procesos en Pymes y las necesidades para afrontar la problemática actual. En esta investigación se pretende diseñar un modelo de gestión por procesos que sea de utilidad para la empresa Zela Kid's E.I.R.L. Este aporte quiere brindar una estructura para la gestión de acuerdo con las necesidades de la empresa y unos indicadores adecuados para el control de los procesos de la empresa, teniendo como meta la mejora continua. Se centrará el proyecto en los procesos Core, como lo es la gestión de compras, almacenamiento, ventas, distribución y postventa. Dicho modelo permitirá aumentar la productividad de la empresa, generará una cultura de mejora continua que apoyará a una organización competitiva en el mercado.

Formulación del problema

Pregunta de Investigación

¿Un modelo de gestión por procesos es adecuado para determinar la competitividad de la empresa Zela Kid's E.I.R.L., Trujillo 2021?

Objetivos

Objetivo general

Determinar el modelo de gestión por procesos para la competitividad de la empresa Zela Kid's E.I.R.L., Trujillo 2021.

Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de la empresa.
- Identificar los procesos de Zela Kid's E.I.R.L.
- Evaluar los procesos de la organización.
- Diseñar el modelo de gestión por procesos para la pyme del sector comercial.
- Proyectar costos del modelo de gestión por procesos.
- Establecer los aspectos ambientales y sociales para el desarrollo sostenible de la empresa.

Hipótesis

El modelo de gestión por procesos determina la competitividad de la empresa Zela Kid's E.I.R.L. en la ciudad de Trujillo, año 2021.

Antecedentes

En el estudio de Salgar y Jaramillo (2019) realizado en Colombia. Se identificaron problemas comunes en las empresas comerciales del municipio de Mesa, todas estas organizaciones tenían deficiencia en el capital del trabajo, una disminución de la demanda y presencia de grandes distribuidores que amenazaban con una guerra de precios que los terminaría por llevar a la banca rota. Tomando como objetivo del estudio lograr la competitividad de las empresas, se sugirió un cambio en las unidades empresariales: En sus estructuras de gestión, los sistemas de información y los procesos contables, para así actualizar, dinamizar su modelo y aportar a la toma de decisiones. Resaltando que la gestión por procesos genera innovación, lo que ayuda a disipar de las amenazas y debilidades existentes. Los modelos de gestión en el marco de la competitividad empresarial componen realmente un medio fundamental para disponer de información asertiva respecto a su actividad económica y a su relación con el entorno inmediato. Estos modelos se establecen, desarrollan y perfeccionan con el tiempo, teniendo como enfoques principales la planeación, organización, dirección y control.

Rohvein, Jaureguiberry, Urrutia, Roark, Chiodi y Paravie (2019) manifiestan en su trabajo que la gestión de procesos de negocio y sus modelos de madurez están recibiendo especial interés académico como herramientas para evaluar procesos y cómo optimizarlos. Detallan que elevar la madurez de los sistemas de gestión de procesos apoya el crecimiento y desarrollo empresarial de la PYME, ayudando a las organizaciones a confrontar la inestabilidad del contexto actual de los países. Las PYME en Argentina son de mucha importancia debido a que emplean al 70% de los ocupados de los países. El escenario recesivo en el que se encuentra trae consigo altos costos de producción y muchas de estas organizaciones optan por el cierre de sus operaciones. Por esto se propuso la siguiente

hipótesis: Las empresas certificadas bajo Norma ISO 9001:2015 obtienen mayores niveles de madurez en su sistema de gestión por procesos. Tomando como referencia tres casos de estudio PYME se concluye que, con el crecimiento en la madurez de los procesos, los negocios se vuelven productivos y poseen información para la toma de decisiones, lo cual trae consigo la competitividad en el mercado. BPM con orientación a procesos proporciona a las empresas una pauta acerca de cómo obtener el control de sus procesos de negocio, evolucionando hacia una cultura de mejora continua. La excelencia de las organizaciones se cimienta tanto en pequeños aportes como en innovaciones de proceso. El modelo de madurez de procesos de negocios propuesto por Fisher facilita un balance entre una presentación simple para su comprensión y un suficiente nivel de detalle para ser usado en las PYME.

En el ámbito nacional se tiene como ejemplo el estudio de Arrojo (2019) que se centra en los procesos logísticos de distribución y transporte, en una empresa de comercialización del sector retail. En este caso los procesos logísticos son subcontratados a un operador logístico, por esto se tuvo como objetivo primordial atender de manera óptima a los clientes internos (almacenes descentralizados en provincias) que estuvieran involucrados a este proceso tercerizado. Se minimizaron los tiempos de atención de los móviles en el centro de distribución, se redujeron los tiempos del subproceso de carga, mediante capacitación al personal del operador logístico y el seguimiento operativo, con el fin de minimizar errores y no generar sobretiempos que no agregan valor. Luego de la optimización de los procesos, se redujeron los tiempos de atención de una de 3.96 horas con 0.21 horas de desviación estándar a 2.16 horas con una desviación estándar de 0.1286 horas por móvil en el centro de distribución, logrando una reducción del 45.45%.

nacional es el de Ortiz y Reyes (2019) los cuales exponen que, la implementación de un modelo de gestión por procesos reduce las penalizaciones del área comercial de Enerletric Ingenieros. Esta empresa se encargará de los procesos comerciales de Electrocentro que es una compañía dedicada a la distribución eléctrica en las regiones centrales del Perú. La problemática se da a notar cuando se incrementaron las penalizaciones recibidas por parte de Electrocentro, ya que los trabajos no se realizan en los tiempos permitidos y estipulados en los contratos. En búsqueda de la solución, se propuso un modelo de gestión por procesos basada en la metodología BPM y así de esa manera guiar en las actividades al personal administrativo y técnico de la oficina Comercial. Se encontraron deficiencias en los procesos de gestión de reclamo, gestión de nuevos suministros y gestión de actividades, luego de analizar estos inconvenientes se determinó que la falta de trabajadores, la baja calidad de trabajo y el incumplimiento del tiempo de atención son las debilidades por mitigar. En la actualidad con el modelo de gestión por procesos implementado, se lograron reducir las penalidades y por consiguiente se incrementó la facturación de la empresa.

Otro caso en la ciudad de Trujillo es la tesis de investigación de Varas (2020) en la cual se estudia la situación de la gestión de los procesos de una clínica privada. Inicialmente se documentaron todos los procesos de la empresa, la muestra se delimitó por los procesos existentes del área administrativa, se identificaron 24 áreas. Se examinaron 45 procesos, clasificándose 28 procesos de operativos, 16 de apoyo y 1 estratégico. Se detectaron puntos críticos en 18 áreas administrativas; 1 en archivo de historias clínicas, 1 en admisión de emergencia, 1 en recursos humanos y en 12 áreas administrativas no se identificaron procesos. Al finalizar se determinó que la gestión por procesos se desarrolla de

forma parcial en la institución, se

recomendó a la empresa que con ayuda del inventario de procesos se capacite al personal con la intención de alcanzar mayor cumplimiento y minimizar los errores probables.

Veliz (2019) en su tesis “Análisis del proceso de la gestión comercial en la empresa IGL S.A. periodo 2019”. Expone que la mayoría de los problemas que presentan las empresas son ocasionados por la culpa de la planificación, control y administración de los procesos. En el caso de la empresa IGL S.A. se tenían muchos inconvenientes en el proceso de gestión comercial, el cual a su vez influía de manera negativa en los procesos adyacentes como el de servicio post venta. Luego de emplear la teoría de gestión por procesos, mejora continua y competitividad en la organización, se determinaron sus procesos clave y las mejoras que podrían realizarse en ellos para aportar mayor valor a la empresa. Se encontró que los tiempos de atención estaban siendo afectados, producto de la inadecuada gestión documentaria, es allí donde se puso principal interés.

Amayo (2019) en su tesis titulada “Gestión de la calidad y eficacia de los procesos administrativos en las mypes del sector comercial, artículos de limpieza – Callería, año 2019”. Manifiesta que el 75% de las empresas analizadas no han desarrollado un planeamiento estratégico, el 75% de mypes encuestadas desarrolló de manera orgánica la estructura organizacional, lo cual, añadido a empresas sin objetivos estratégicos, no permite plantear metas de crecimiento ni estado de la empresa. Se propuso un modelo de gestión por procesos que promete una reducción de las demoras de atención y una mejora en el proceso de almacenamiento.

En el estudio de Arbildo (2019) titulado “Gestión de calidad y eficacia en los procesos administrativos de las mypes del sector comercial, distribución de gas, ciudad de

Pucallpa, año 2019”. Se realizó una

encuesta para recabar información acerca de todas las empresas de este rubro en la ciudad de Pucallpa, se halló que todas las empresas tenían correctamente definidas la misión y visión de sus empresas, así también se encontró que el 66.7% de las organizaciones aplican el proceso de planeación en su empresa, sin embargo, no saben cómo aplicar lo planificado en cada uno de sus procesos. Dado a que compiten en el mercado por precio de producto y localización de los puntos de distribución, el optimizar sus procesos mejoró la rapidez de atención de los pedidos.

Meneses (2019) en su trabajo de investigación titulado “Gestión de calidad y eficacia en los procesos administrativos de las mypes del sector comercial, rubro comercialización de aguas y bebidas – Callería, 2019”. Exponen que el 90% de las empresas de este rubro nunca realizó retroalimentación con sus clientes. No se realiza el seguimiento de lo planificado y carece de un organigrama de la empresa. Se identificó una ausencia de procedimientos de almacén, lo cual genera mermas en los productos. Se realizó una propuesta de modelo de gestión por procesos en la que se le da mayor importancia a la atención postventa, lo cual generará en el futuro un ciclo de compra de menor tiempo.

Atúncar (2017) expuso en su trabajo titulado “Gestión por procesos en la mejora del proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017”. Se tomaron quince órdenes de compra para analizar el proceso comercial en dos momentos, pre-test y luego de haber aplicado la gestión por procesos, se encontró que el indicador de eficiencia en el proceso comercial aumentó de 58.61% en el pre-test a 83.37% luego de optimizar los procesos. El indicador de costo promedio por proceso dio como información una reducción

del 25.37%. La implementación de la

gestión por procesos fue beneficiosa para la organización ya que ayudó a incrementar los pedidos en 56%.

En la investigación titulada “Implementación de un plan de mejora con el uso de KPI’s en los procesos de gestión comercial para la fuerza de ventas de las distribuidoras ferreteras de Arequipa para el 2019” de Najjar (2019) se manifiesta que, de las principales problemáticas de toda distribuidora, de cualquier giro de negocio, son sus costos de distribución. Sin embargo, con una buena gestión del proceso de ventas, se pueden optimizar las rutas de reparto, reducir los tiempos y costos de entregar las mercancías. En el rubro de ferretería son de vital importancia, debido al volumen y peso de los productos que se comercian. Se rediseñaron los procesos de la empresa y se logró optimizar los costos de distribución. Así mismo se sugirieron KPI’s que han demostrado ser útiles tanto para el control de la administración, como de supervisión por parte de los inversionistas.

Bullemore y Cristobal-Fransi (2021) en su trabajo titulado “La dirección comercial en época de pandemia: el impacto del covid-19 en la gestión de ventas” exponen que una de las más importantes acciones por parte de las empresas para hacer frente a la pandemia es la gestión por procesos, en su estudio se determinó que se dio más importancia a la gestión de ventas. Se notó una tendencia a digitalizar todos estos procesos comerciales, muchas de las empresas que no contaban con portal de comercio electrónico, optaron por realizar teleconferencias para lograr el contacto con el cliente.

Soto (2020) expone en su trabajo titulado “Mejora del proceso de gestión comercial de la empresa Chimac SAC” que debido a la disminución del indicador de rentabilidad del año 2017 para el 2018, se realizó un análisis de procesos y una propuesta de mejora para

estos. Para la solución planteada se hizo

uso de herramientas como el Ciclo PHVA alineado a la norma ISO 9001:2015, Análisis FODA, Análisis Interno, Análisis Externo, Matriz FODA, Diseño de la Estrategia Empresarial, Análisis de Causa-Raíz, Plan de Acción,

Análisis de las Fuerzas de Porter, Diagramas de Flujo, entre otros. Luego de la aplicación de todas estas herramientas y la mejora principalmente en el proceso de gestión comercial de la empresa, se obtuvo un aumento de la rentabilidad notable para el año 2019, superando la meta planificada.

Marco Teórico

Gestión por procesos

Según Pardo (2017) la gestión por procesos es una forma distinta de organizar la empresa, desistiendo de la estructura organizativa actual para hacerlo en función de los distintos procesos, principalmente los operativos. De esta manera se pretende que la forma de organizarse genere mejores flujos de información y que los procesos pueden optimizarse.

Pardo (2017) expone que:

Un enfoque a procesos efectivo implica una adecuada determinación y gestión de los procesos para poder obtener unos resultados acordes a lo esperado por los clientes. Por ello, debemos identificar los procesos necesarios para nuestro sistema de gestión, los esenciales para el funcionamiento del negocio, y debemos gestionarlos convenientemente si deseamos dirigir adecuadamente ese negocio. Como ya hemos acordado una manera de gestionar (el ciclo de mejora continua PHVA) y tenemos claro el concepto proceso, podemos definir de una manera sencilla la gestión de procesos como la aplicación del ciclo de mejora continua PHVA a los procesos. (p.47)

La gestión de los procesos según el ciclo PHVA ha estado siempre presente en la norma ISO 9001. En la versión del año 2015, solicita como requisitos específicos considerados esenciales para la adopción de un enfoque a procesos, los siguientes: 1. Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad. 2. Determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos. 3. Determinar la secuencia de interacción de estos procesos. 4. Determinar controles para estos procesos. 5. Determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad.

6. Asignar las responsabilidades y

autoridades para estos procesos. 7. Abordar los riesgos y oportunidades 8. Evaluar estos procesos. 9. Mejorar los procesos. En este listado podemos apreciar requisitos relacionados con la planificación de procesos (1 a 7, ambos incluidos), requisitos asociados a la verificación (8) y requisitos vinculados a la actuación para la mejorar (9). La fase de hacer la da como sobreentendida, al dar por supuesto que los procesos se ejecutan. (p.51)

Lindsay y Evans (2015) definen que la gestión por procesos involucra planear y administrar las actividades, logrando un alto nivel de desempeño en los procesos de la organización, además de identificar oportunidades para la mejorar de calidad y desempeño, como la satisfacción de cliente; considerando tres actividades principales que son el diseño, control y mejora.

Ángel (2011) en su literatura "Gestión por procesos" presenta que:

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte, las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes. (p.111)

El enfoque a procesos se fundamenta en:

- Estructuración de la organización en base a procesos orientados al cliente.
- El cambio de la estructura organizativa de vertical a horizontal.
- Las áreas ya no trabajan en base a funciones, son grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso.

- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apoyadores.
- Se puede emplear tecnología para eliminar actividades que no añadan valor.

Objetivos de la gestión por procesos

Según Herrera y Martínez (2001) indicaron que como objetivo se debe incluir:

Las recomendaciones, guías, características y principios para su entendimiento y correcta utilización, todas ellas influenciadas por el grado en que se aplican los rasgos que la evolución le confiere a la DPO. En tal sentido, a los efectos del sistema que se propone en este trabajo, constituye una necesidad de dejar establecidas las vías que entrelazan los distintos elementos del sistema, definiéndose para ello procedimientos que permitan la determinación, ejecución y control de los objetivos que se establecen en cada nivel de la empresa, para su funcionamiento a largo, mediano y corto plazo en cada nivel de la organización. (p.91-92)

Aguilera y Morales (2011) mencionaron que como primordial objetivo se tiene:

De la gestión por procesos es incrementar el rendimiento de la organización a través de niveles superiores de satisfacción de sus usuarios. También aumentar la productividad a través de:

Pactar los tiempos de entrega (minorar tiempos de ciclo), disminuir los costos superfluos (actividades sin valor agregado), integrar actividades adicionales del servicio de escaso costo cuyo valor sea fácil de percibir por el usuario (ej. la información), aumentar la calidad y el valor percibido por los beneficiarios con el fin de que les resulte atractivo

elaborar con el consumidor mediante

enfoque organizacional clásico versus enfoque de procesos. (p.12)

Según Corna (2015) indicó que los objetivos se basan:

Principalmente en el tipo de organización e indica como primer paso y el más importante, el de establecer quién lidera el proyecto de implementación de este modelo y el equipo que lo ayudará, por lo tanto, se necesitará de una organización rigurosa de todo el proyecto.

El grupo de interés deberá realizar un estudio exhaustivo para identificar los procesos adecuados que deberán aparecer en la estructura del sistema de las actividades de la organización. Una de las formas más representativas de ver las relaciones de los procesos entre ellos es a través del mapa de procesos, en el cual se define de una forma gráfica los procesos que conforman el sistema de gestión (p.24)

Implementación de una gestión por procesos

Las pautas generales para implementar una gestión por procesos son las siguientes:

- Compromiso de la dirección. La dirección tiene que ser consciente de la necesidad de esta sistemática de gestión por procesos. El factor crítico en este punto es la necesidad de formarse y capacitarse para dirigir el cambio.
- Sensibilización y formación. El equipo directivo recibe información relativa a la gestión por procesos y son la herramienta de cambio para las personas que dependen de ellos. La gestión por objetivos se basa en conseguir que todos los empleados de la empresa se sientan comprometidos en este proceso y no se sienten obligados.

- Identificación de procesos. A partir del análisis de todas las interacciones existentes con el personal de la organización y clientes externos, se realiza un inventario de procesos.
- Clasificación. Entre los procesos que se han identificado hay que definir cuáles son los procesos clave, los procesos estratégicos y los procesos de apoyo.
- Relaciones entre procesos. Se debe establecer una matriz de relaciones entre procesos. Entre los diferentes procesos se pueden compartir instrucciones, información, recursos, equipos, etc.
- Mapa de procesos. Se ha de visualizar la relación entre los procesos por lo que se emplean diagramas en bloques de todos los procesos que son necesarios para el sistema de gestión de calidad.
- Alinear la actividad a la estrategia. Los procesos clave permiten implantar de forma sistemática nuestra política y estrategia. Para ello, se crea una matriz de doble entrada con los objetivos estratégicos y los grupos de interés, de tal modo que queda definida la relación que existe entre ellos.
- Establecer en los procesos unos indicadores de resultados. Las decisiones se tienen que basar en información sobre los resultados alcanzados y las metas previstas, que permitirán analizar la capacidad de los procesos y sistemas; así como saber el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y comparar nuestra propia organización con el rendimiento de otras. Para contar con esa información hay definir qué KPI's son los más ajustados a nuestras necesidades y han de ser medidos.
- Realizar una experiencia piloto. Este paso constituye la prueba de fuego para desarrollar la implantación.

- Implementar el ciclo PHVA para

mantener resultados. Esta metodología se emplea de forma inicial en el área piloto escogida. Tras haber conseguido la dinámica de mantenimiento en ese proceso clave, se eligen otros y se amplía el área de actuación hasta llegar a todos los procesos de la organización.

Eficiencia Empresarial

Collier y Evans (2015) exponen en su libro "Administración de operaciones" que la afirmación de Procter – que sigue siendo tan relevante hoy como lo fue hace cien años – Aborda tres puntos que están al centro de la administración de operaciones: eficiencia, costo y calidad. La eficiencia (una medida en la que también se usan los recursos para crear resultados), el costo de las operaciones y la calidad de los bienes y servicios, los cuales crean satisfacción para el cliente. Contribuyen a la rentabilidad de la última instancia al éxito a largo plazo de una compañía. (p.3)

Según Checa (2018) la información es la base de todo el sistema empresarial, ya que sin ella sería imposible retroalimentar los resultados obtenidos en los procesos y el establecimiento de mejoras para su eficiencia.

Sin embargo, desde los años 80 y particularmente los 90, con el ascenso de la nueva organización industrial y nuevas perspectivas analíticas y base de datos, empezó a entender que, si bien la eficiencia generada por la producción a gran escala era relevante, también existían otros aspectos que sucedían en el mercado, aportados por las pequeñas empresas. Como la innovación de productos y procesos, la satisfacción de nichos de mercado que no podían satisfacer las grandes empresas y la capacidad de ser colaboradores de las más

grandes. Todo ello contribuía a generar nuevas dimensiones de competencia que favorecía el desarrollo de los mercados.

Indicadores

Pérez (2017) expone que las ratios de eficiencia: proporcionan información sobre el grado de aprovechamiento de los activos que tiene la empresa. (...) Su objetivo es señalar el grado de eficiencia alguna de las operaciones de la empresa. Estas ratios han demostrado ser unos potentes predictores de la evolución de las magnitudes básicas de la empresa. Sin embargo, existe un elevado grado de ambigüedad en estas ratios.

La utilización de las diversas herramientas que nos brinda la investigación de operaciones, maximizar con las capacidades de su cálculo por sistemas, posibilita mejorar los niveles de eficacia y eficiencia en los procesos organizacionales. Para tener una idea de ello basta con enumerar las diversas aplicaciones que pueden darse con dichas herramientas. La investigación de operaciones proporciona a los gerentes métodos para la toma de decisiones. Hace hincapié en puntos específicos y sirve para evaluar cursos de acción en competencia, utilizando técnicas matemáticas. Sus relaciones, fórmulas y modelos pueden reflejar el efecto de decisiones individuales, así como también las actividades integradas de toda una organización.

“Cuando puedes medir aquello de lo que estás hablando y expresarlo en números, puede decirse que saber algo acerca de ello; pero, cuando no puedes medirlo, cuando no puedes expresarlo en números, tu conocimiento es muy deficiente y poco satisfactorio...”

LORD KELVIN

Definición de términos básicos

Ciclo PHVA. El ciclo PHVA es un ciclo dinámico que puede ser empleado dentro de los procesos de la organización. Es una herramienta de simple aplicación y, cuando se utiliza adecuadamente, puede ayudar mucho en la realización de las actividades de una manera más organizada y eficaz. Por lo tanto, adoptar la filosofía del ciclo PHVA proporciona una guía básica para la gestión de las actividades y los procesos, la estructura básica del sistema, y es aplicable a cualquier organización.

A través del ciclo PHVA la empresa planea, estableciendo objetivos, definiendo los métodos para alcanzar los objetivos y definiendo los indicadores. Luego, la empresa simplemente realiza todas sus actividades según los procedimientos y confirme a los registros de los clientes y a las normas técnicas establecidas, comprobando, monitoreando y controlando la calidad de los productos y el desempeño de todos los procesos clave. Luego se mantiene esa estrategia de acuerdo con los resultados obtenidos, haciendo girar de nuevo el ciclo PHVA mediante la realización de nueva planificación que permita adecuar la política y los objetivos de la calidad, así como ajustar los procesos de las nuevas circunstancias del mercado. De manera resumida, el ciclo PHVA se puede escribir así:

- **Planificar:** Establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados, de conformidad con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- **Hacer:** Implementar procesos para alcanzar los objetivos.
- **Verificar:** Realizar seguimiento y medir los procesos y los productos en relación con las políticas, los objetivos y los requisitos, reportando los resultados alcanzados.
- **Actuar:** Realizar acciones para promover la mejora del desempeño del (los) proceso(s).

el proceso, resolviendo continuamente las desviaciones a los resultados esperados. El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso pueden lograrse aplicando al concepto de PHVA en cualquier nivel de la organización, y en cualquier tipo de proceso, ya que está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora del desempeño de los procesos. Es aplicable tanto en los procesos estratégicos de la alta dirección como en las actividades operacionales más simples.

Documentación de Procesos. Lujan y Noyla (2008) establecen que la documentación del proceso se debe realizar mediante la elaboración de la ficha de proceso, el cual incluye la selección de los responsables del proceso, la definición de los límites como a las personas que participarán en el proceso.

Eficiencia. Checa (2018) define a la eficiencia como la optimización de los procesos productivos de la empresa a través de la gestión de los recursos productivos empleados en la misma. (p.75)

Gestión. Cullo y Nardulli (2015) precisa que la gestión es entendida como proceso en tanto y cuanto requiere el establecimiento de ciertas estrategias y tácticas. La experiencia, el conocimiento organizacional, la prosecución de ciertos pasos lógicos confieren coherencia a la gestión. La suma de esos pasos con forma el proceso general de la gestión. La gestión organizacional requerida del establecimiento de una estrategia y visiones tácticas que se correspondan con los objetivos planteados, atendiendo a su vez a las condiciones de posibilidad propias del contexto. La gestión organizacional supone una serie de instancias o momentos lógicos. Una etapa de planificación, una segunda de puesta

en marcha o implementación, una

tercera etapa de control y regulación y una cuarta instancia de revisión y ejercicio de acciones para cumplimentar los objetivos.

Indicadores. Salgueiro (2015) expone acerca de los indicadores, siendo los de mayor uso para nuestro proyecto, las ratios. Denominados también "ratios de gestión", es un indicador muy utilizado, aquí algunos ejemplos de ratios utilizados: Gastos operacionales/total de activos, costes de distribución/cifra de ventas, cifra de ventas/número de empleados, número de clientes satisfechos/número de clientes totales, cifra de ventas/activo fijo, etc.

Mejora Continua. A través de un planeamiento, estableciendo objetivos, definiendo los métodos para alcanzar los objetivos y definiendo los indicadores para verificar que, en efecto, estos fueron logrados. Luego, la empresa implementa y realiza todas sus actividades según los procedimientos y conforme a los requisitos de los clientes y a las normas técnicas establecidas, comprobando, monitoreando y controlando la calidad de los productos y el desempeño de todos los procesos clave.

Mejoramiento de procesos. Según Corna (2015) indicó que el mejoramiento radica en que:

La Mayoría de los procesos busca la exclusión del conjunto de actividades como también la anulación de la duplicidad y además de tener en claro el valor agregado de la información. Por otro lado, el mejoramiento reduce los tiempos de ciclos de comunicación continua al momento de solicitar algún requerimiento importante (p.37) de las actividades, además de estandarizarlas. Es muy importante mantener las alianzas con los proveedores para que el proceso no varíe.

Según Schalkwyk (2011) mencionó que el Business Process Management:

Tiene como soporte principal la optimización de procesos de la organización y su interoperabilidad es cabalidad en un futuro, para permitir una gestión del negocio con bajo costo y alto rendimiento, la cual está apoyada con infraestructura tecnológica. (p.64)

Respecto al estudio los autores Cruz et al (2004), indicaron que "Su objetivo de la gestión de procesos consiste en lograr una gestión integral y horizontal que garantice la eficiencia empresarial y el aumento de la agilidad; también genera ventajas competitivas, bajo la premisa de mejora continua." (p.46)

Proceso. Ángel (2011) define que un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadidos. (p.1)

Productividad. Respecto al estudio de la productividad, los autores López et al (2013) manifestaron que la productividad de las empresas se ve afectada directamente por diferentes factores debido a que guarda relación con la innovación en las empresas. Por este motivo cuando no se innova a nivel de tecnología o procesos, la empresa está en desventaja en el mercado.

Según López (2013) manifestó que la productividad:

Es la base para competitividad entre individuos, de manera integral es la atención puesta a realizar la mejor actuación con calidad para fabricar productos y ofrecer mejores servicios públicos. La productividad es la síntesis de dos finalidades inseparables, ahorro

de recursos y velocidad de procesos para producir o crear, es la capacidad de creación y tiene un costo por tiempo de operación para crear riqueza y beneficio. (p.17)

Según Gómez (2011) indicó que la productividad:

Mantiene una relación estrecha con los costos, por lo que es importante mejorar u optimizar los sistemas de información y el modo de producción de las empresas para obtener la disminución de los costos de producción, por otro lado, revisar la estrategia que aplican en cuanto a proveedores, inventarios, personal vinculado. (p.174)

Justificación

Un correcto manejo organizacional de una Pyme es aquel en el que se usa de manera eficiente los recursos, enfocados siempre al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, y que cuenta con una estructura organizacional horizontal, capaz de cumplir con los requerimientos en todo momento. Con todo lo mencionado previamente, se tiene conocimiento que, el impacto de la propuesta de un modelo que hace uso de la gestión por procesos es fundamental para lograr que los procesos en la organización sean eficientes y eficaces. De esta manera; poder generar un constante crecimiento económico y social, brindar un mejor servicio o producto, estar comprometida con sus clientes y formar así una cultura de competitividad empresarial sostenible en el tiempo que busca mejorar día a día.

Pérez Fernández de Velasco (2004) sustenta que el término proceso lleva implícita la orientación del esfuerzo de todos al cliente y el término gestión da por supuesta la búsqueda de objetivos de mejora de la eficacia. Los conceptos y las técnicas de gestión están en constante evolución y son aplicables por igual en las grandes y en las pequeñas empresas, la única diferencia está en las herramientas utilizadas para aplicar día a día esos conceptos.

Se hacen necesarias nuevas perspectivas que aporten información desde otros puntos de vista y sobre todo que permitan una auténtica gestión proactiva, como lo pueden ser los procesos de medición y seguimiento que guían la mejora de la competitividad de la empresa y la consecución de los objetivos estratégicos. Son numerosas las técnicas de gestión que se pueden utilizar para conseguir satisfacer a los clientes, pero si además necesitamos conseguir una mejora de importancia en los resultados, la gestión por procesos

necesarios para conseguirlo. (Pérez Fernández de Velasco, 2004)

La justificación del presente proyecto de investigación se realiza en dos ámbitos: El social y el económico. En el ámbito social, se tiene la propuesta del modelo de gestión por procesos que busca hacer compatibles las necesidades organizativas internas con la satisfacción de los clientes, generando de manera directa un beneficio a la alta dirección y colaboradores de la compañía, obteniendo resultados que marquen una fuente de ventajas competitivas sostenibles, que permitan conseguir efectos tangibles de orden cultural y organizativo. Así mismo, se espera que, con la mejora de la competitividad, la pyme tenga lo necesario para enfrentar nuevos retos, mejorar su entorno socioeconómico y realizarse como organización, de esta manera estableciendo su posicionamiento en el mercado peruano. En el ámbito económico, el proyecto propone procesos que aportan a la empresa a tener presencia digital, esto ya no es una elección, es una necesidad actual contar con este canal comercial, llegando a más mercados y aumentar las ventas de la empresa.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

Diseño de Investigación

Enfoque del Estudio

Mixto: Según Hernández (2014), representa 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 y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Es decir, se recolectan y analizan datos cuantitativos y cualitativos y la interpretación es producto de toda la información en su conjunto.

Tipo de Estudio (Clasificación)

Según Conocimiento Perseguido:

Aplicada: Para Hernández (2014), la investigación científica es, en esencia, como cualquier tipo de investigación, solo que más rigurosa, organizada y se lleva a cabo cuidadosamente. La investigación aplicada cumple con el propósito fundamental de resolver problemas.

Según Recolección de Datos:

Prospectivo: En los diseños transeccionales, en su modalidad "casual", a veces se reconstruyen las relaciones a partir de las variables independientes (Hernández, 2014).

Según el Alcance:

Descriptivo: Hernández (2014), la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles

de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

Según Número de Mediciones en un Determinado Tiempo:

Transversal: Los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández, 2014).

Según Intervención del Investigador:

No Experimental: Según Hernández (2014), podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no se hace variar de forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos.

Población y Muestra

Población

Los 23 procesos de la empresa Zela Kid's E.I.R.L. en el año 2021.

Muestra

Los procesos de gestión empresarial de la empresa Zela Kid's E.I.R.L. en el año 2021.

Unidad de Estudio

Un proceso comercial de la empresa Zela Kid's E.I.R.L. en el año 2021.

Técnicas e Instrumentos

Entrevista

Según Hernández (2014), la entrevista se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo. En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 1998).

Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas (Ryen, 2013; y Grinnell y Unrau, 2011). En las primeras, el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a esta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden). Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información. Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla.

El instrumento utilizado es la guía de entrevista, la cual se encuentra adaptado a las necesidades del proyecto de investigación, con un enfoque basado en gestión por procesos y competitividad (Ver Anexo N0 02).

Encuesta de Opinión

Para Hernández (2014), las encuestas de opinión son consideradas por diversos autores como un diseño o método. Generalmente utilizan cuestionarios que se aplican en diferentes

contextos (entrevistas en persona, por medios electrónicos como correos o páginas web, en grupo, etc.).

El instrumento utilizado es el cuestionario semiestructurado, el cual se encuentra adaptado a las necesidades del proyecto de investigación, con un enfoque basado en gestión por procesos y competitividad (Ver Anexo N0 03).

Revisión Analítica de la Literatura

La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar el problema de investigación. Esta revisión debe ser selectiva, puesto que cada año se publican en el mundo miles de artículos en revistas académicas y periódicos, libros y otras clases de materiales sobre las diferentes áreas del conocimiento (Hernández, 2014).

El instrumento utilizado es el registro de datos, el cual se encuentra adaptado a las necesidades del proyecto de investigación, con un enfoque basado en gestión por procesos y competitividad.

Validación de Instrumentos

La validación del contenido de la entrevista y la encuesta fue realizada a juicio de expertos. Se analizó cada uno de los ítems de los instrumentos utilizados para la recolección de datos y se realizó las correcciones necesarias para su mejora y que de esta manera aporte información importante para el desarrollo de este trabajo de investigación.

Prueba de Confiabilidad

Se utilizó el método de Kuder Richardson para determinar la confiabilidad de la encuesta, puesto que esta se desarrolló con respuestas dicotómicas, esta fue la mejor metodología para hallar la fiabilidad de los datos recopilados. Se acordó que el puntaje mínimo aceptado tiene que ser de 0.6 para evidenciar la credibilidad de contenido para la encuesta, el coeficiente obtenido fue de 0.77 (Ver Anexo N0 06).

Procedimiento de Recolección de Datos

Se empleó una entrevista al gerente para determinar la situación actual de la empresa, conocer que necesidades y objetivos tienen como organización. Se desarrolló esta con el apoyo de una guía de entrevista y una grabadora de audio para la recolección de información. Luego se aplicó una encuesta con preguntas dicotómicas, este recurso fue empleado para establecer la realidad de la empresa desde el punto de vista de los empleados, estableciendo de esta manera las carencias y los problemas recurrentes en las operaciones de la organización.

Procedimiento de Tratamiento de Datos

Se tabularon los datos obtenidos en la encuesta haciendo uso de Microsoft Excel para facilitar el cálculo de la confiabilidad de los datos, para el cuál se hizo uso del método Kuder Richardson. Dado a que la encuesta era de variables dicotómicas, se empleó cero para las respuestas negativas y uno para las respuestas positivas.

Consideraciones Éticas

Según Hernández (2014), la investigación representa una más de las fuentes de conocimiento, por lo que, si se decide ampliar sus fronteras, será indispensable llevarla a cabo con responsabilidad y ética. Por cuestiones de ética, es preciso apegarse al principio de confidencialidad. Para esto, es posible sustituir el nombre verdadero de los participantes por códigos, números, iniciales, apodos u otros nombres, tal como hicieron Morrow y Smith (1995). Lo mismo aplica con el reporte de resultados. Se deberá explicar brevemente cómo se procesará la cláusula de confidencialidad del manejo de la información individual, donde las respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.

El colegio de Ingenieros del Perú en su Código de Ética (2018) en el artículo 15^o menciona que los ingenieros deben promover y defender la integridad, el honor y la dignidad de su profesión. Por consiguiente, deben ser honestos e imparciales. Sirviendo con fidelidad al público, a sus empleadores y a sus clientes, deben esforzarse por incrementar el prestigio, la calidad y la idoneidad de la ingeniería y deben apoyar a sus instituciones profesionales y académicas.

El Código de Ética del investigador científico UPN (2016) tiene como finalidad fortalecer una cultura de principios y valores, regular los deberes y responsabilidades que deben tener en cuenta los investigadores (docentes, estudiantes y colaboradores) durante todo el proceso de investigación, para salvaguardar en todo momento la integridad de las personas que sean objeto o parte del estudio, para garantizar la confidencialidad de los resultados obtenidos y salvaguardar los derechos de autor y propiedad intelectual de las fuentes que se utilizan en el proceso de investigación.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

Análisis situacional de la empresa

Descripción de la empresa

La empresa se fundó en el año de 1997 en la ciudad de Trujillo, comenzó como una pequeña tienda de ropa de niños en el garaje de una casa. Luego de cinco años, tuvieron la necesidad de migrar a un local de mayores dimensiones, ya que la demanda se había incrementado y se necesitaba mayor espacio tanto como el almacenamiento de los productos, como para la comodidad de los clientes al momento de realizar sus compras. Luego se agregó la línea de vestimenta para dama y dos años después la de caballero, utilizando la expansión del local en la segunda planta. En la actualidad se siguen manteniendo estas variedades de productos nacionales para la venta al por menor, de proveedores como Apache Jean, Divali, Fakini, Harbor, Joe Costa, Labozz, Mirko, Oviese, YD, etc., dónde se tiene como público objetivo la clase b y c.

Entre los principales competidores se encuentran los comercializadores de las galerías El Virrey y Zona Franca, debido a que la venta sólo se realiza de manera presencial y los clientes pueden optar por visitar estas tiendas aledañas.

Dirección del negocio

Misión:

Somos una empresa comprometida con atender las necesidades de vestir, brindando prendas de moda en tendencia con buena calidad y precio competitivo.

Visión:

Ser una empresa reconocida a nivel local en la venta y distribución de prendas de vestir de calidad en el año 2025.

Valores

Respeto: Generar un excelente clima laboral, logrando un espacio de lealtad. El respeto se debe dar en toda la organización. En la empresa donde hay una jerarquía de posiciones, el respeto debe estar presente entre el puesto más alto y el más bajo.

Transparencia: Implica ser claros, sinceros en la descripción de los productos que se ofrece y sobre todo mostrar la información relevante para los inversionistas.

Disciplina: Seguimiento de normas.

Austeridad: Cumplimiento de normas morales.

Trabajo en equipo: Trabajo más optimizado y lograr un mejor rendimiento y productividad.

Excelencia: Superarse día a día, con la búsqueda de la mejora continua, mantenerse actualizado ante las últimas tendencias del mercado.

Responsabilidad: Con los compromisos hacia los clientes y colaboradores.

Compromiso: Con la empresa, al trabajar constantemente para el logro de objetivos y teniendo siempre presente la visión de la organización.

Competitividad: Desarrollar el talento y la capacidad de cada miembro de la organización para que asuma con mayor capacidad y responsabilidad su rol dentro de la empresa.

Objetivos Estratégicos

Incrementar las ventas anuales en 10% para el periodo 2022.

Aumentar la cartera de clientes en un 20% para el primer trimestre de 2022.

Mejorar el nivel de satisfacción del cliente en un 20% para enero de 2022.

Estructura Organizacional

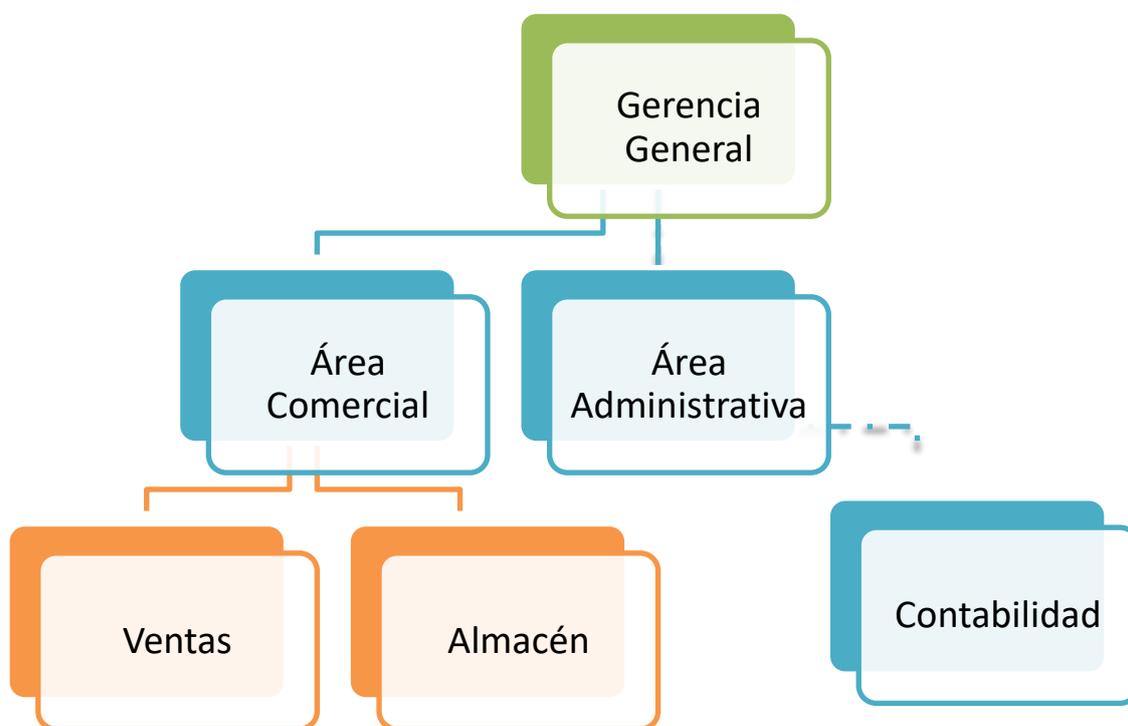


Figura 1. Estructura Organizacional de Zela Kid's E.I.R.L.

Ventaja Competitiva

Una de las principales ventajas competitivas de Zela Kid's E.I.R.L. es el enfoque en satisfacer las necesidades del cliente; es decir, brindarle un producto que cumple con las expectativas requeridas, generando satisfacción con respecto a la imagen y con el máximo esfuerzo para seguir mejorando en base a sus recomendaciones y a las últimas tendencias de moda, logrando de esta manera que el cliente se siente en confianza con la empresa.

Otra manera de generar ventaja competitiva es ofrecer precios competitivos de acuerdo con el segmento al cual va dirigido el producto, considerando la localización geográfica del consumidor, ingresos promedio y basándose en los precios de los competidores.

Análisis Interno

Cadena de Valor

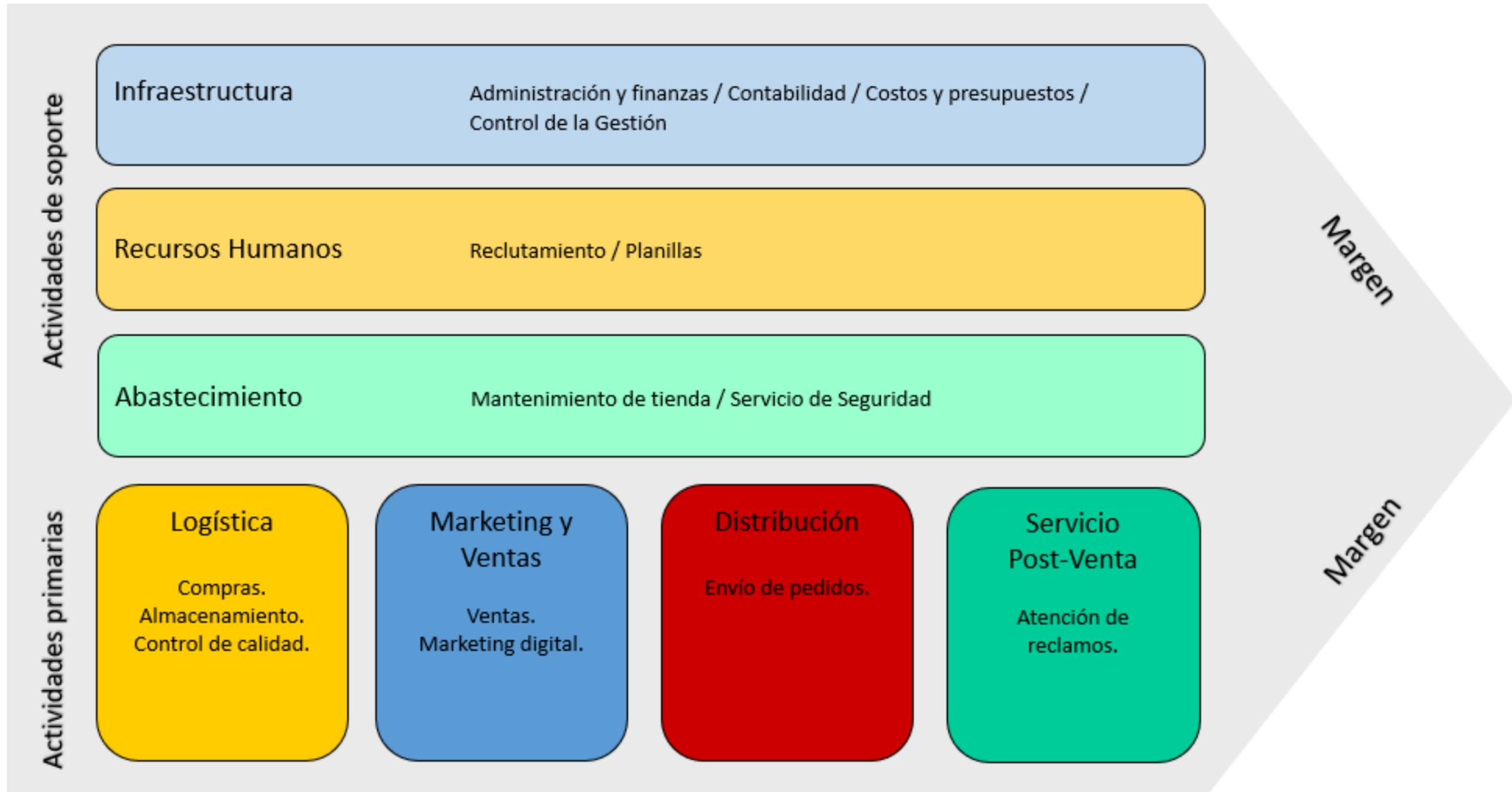


Figura 2. Cadena de Valor de Zela Kid's E.I.R.L.

Análisis AMOFHIT

Tabla 1.
Matriz AMOFHIT

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
 ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación a sus empleados. • Mejorar la calidad de sus productos. • Diseñar estrategias que permiten obtener una ventaja competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de trabajo en conjunto para lograr sinergia. • Ausencia de herramientas de gestión empresarial. • Carencia de proyecciones a futuro que permitan determinar objetivos para el crecimiento de la empresa.
 MARKETING Y VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas que permiten planificar la producción y generar resultados. • Acuerdos comerciales que priorizan costos y calidad del producto. • Estrategia de promocionar por redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitada distribución a nivel nacional. • Inversión baja en publicidad.
 OPERACIONES Y LOGÍSTICA	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución de sus productos a nivel local mediante motorizados. • Proveedores confiables que proveen mercancía de primera calidad. • El almacén cuenta con las características necesarias para el cuidado de la mercadería. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carente conocimiento de normas técnicas de calidad. • Nula estandarización de sus procesos operativos y de logística. • No se cuenta con sistemas de gestión de apoyo.
 FINANZAS Y CONTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo acorde a la realidad económica y salario, variable en función de la demanda. • Acceso a créditos a corto y mediano plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasas de interés altas debido al riesgo. • Carencia de un uso adecuado de herramientas de gestión y sistemas contables, tributarios y presupuestarios.
 RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento ético y responsable con el fin de mejorar la cultura y el clima organizacional. • Fomentar la capacitación y desarrollo de sus colaboradores. • Seguro de salud para todos los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto índice de rotación de personal.
 SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de Excel para contar con un mejor manejo y optimización de la rotación de su inventario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de un sistema de información más desarrollado que pueda solucionar diversas problemáticas en distintas áreas.
 TECNOLOGÍA E INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de software para sincronizar las ventas y el stock de almacén. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco uso de tecnología para el control de los productos.

Descripción:

El análisis AMOFHIT proporciona información de la empresa Zela Kid's E.I.R.L. en diversos aspectos. En tanto a la Administración y Gerencia, se generan estrategias para ser competitivos en el mercado local y esta fortaleza es apoyada por la capacitación constante del personal en atención al cliente. En este mismo aspecto, no se emplean herramientas de gestión para definir objetivos a largo plazo y no existe una sinergia en el equipo de la empresa. El Marketing y las Ventas de la organización están fomentadas por la planificación de campañas y ofertas para fechas clave, siendo respaldadas por acuerdos comerciales con proveedores nacionales. Sin embargo, aún no se ha tomado una iniciativa para expandirse a otros mercados. Así como la publicidad pagada en redes sociales es casi nula. Con respecto a las Operaciones y Logística, se posee canales de distribución para la entrega de productos en la ciudad de Trujillo. El envío de la compra de mercadería se realiza en los tiempos prometidos por el proveedor. Una desventaja en este aspecto de la empresa es que no se tiene en cuenta normas de calidad para el control del ingreso de mercadería, ni un sistema de registro que ayude a los procesos. En el aspecto de Finanzas y la Contabilidad, se posee acceso a crédito de ser necesario, no obstante, las tasas de interés son altas. En tanto a los Recursos Humanos, se encuentran capacitados y cuentan con todos los beneficios exigidos por las autoridades. Sin embargo, existe una alta rotación del personal del área comercial. Los Sistemas de Información y Comunicaciones, en este aspecto la empresa cuenta con registros de productos en una hoja de cálculo de Excel, así mismo presenta un sistema de ventas para los pagos. El resto de las áreas no poseen herramientas tecnológicas. Con respecto a la Tecnología e Información y Desarrollo, no se tiene un proceso para dicha finalidad, no se fomenta la mejora continua con apoyo de las TIC.

Evaluación de Factores Internos

Tabla 2.

Matriz de Evaluación de Factores Internos de Zela Kid's E.I.R.L.

FACTOR CLAVE INTERNO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
FORTALEZA			
1. Trayectoria en el sector de venta de productos textiles y prendas de vestir en el mercado nacional.	0.18	4	0.72
2. Reconocimiento en la calidad de sus productos y servicio post venta.	0.08	4	0.32
3. Presencia en las actividades de marketing.	0.06	3	0.18
4. Disposición de personal altamente capacitado en las diferentes actividades.	0.16	4	0.64
5. Ampliación en la línea de marcas.	0.12	3	0.36
PUNTAJE FORTALEZAS			2.22
DEBILIDADES			
1. Ejecución de algunas actividades de manera manual (no hacen uso de las TIC).	0.07	1	0.07
2. Falta de alcance de los productos a ciertas zonas aledañas.	0.05	2	0.10
3. Comunicación no efectiva entre áreas internas de la compañía.	0.15	2	0.30
4. Alta rotación continua del personal.	0.08	1	0.08
5. Falta de compromiso en el cumplimiento de la gestión documentaria de la empresa.	0.05	2	0.10
PUNTAJE DEBILIDADES			0.65
PUNTAJE TOTAL	1.00		2.87

Leyenda:

En la columna de pesos se le asignaron valores del 0 o 1. Donde 0 es no importante y 1 es importante. En la columna de clasificación, 1 representa debilidad mayor, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y el 4 fortaleza mayor.

Descripción:

El resultado obtenido de la matriz EFI es de 2.87. Las fortalezas de la empresa aportan un ponderado parcial de 2.22. En cuanto a las debilidades se obtuvo un puntaje de 0.65. Las fortalezas que obtuvieron mayores ponderados fueron la trayectoria que tiene la empresa en el mercado y mantener al personal capacitado con respecto a atención al cliente. La debilidad que más resalta es la ineficiente comunicación interna en la empresa.

Análisis Externo

Matriz PESTE

Tabla 3.
Matriz PESTE de Zela Kid's E.I.R.L.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	El TPP tiene como objetivo construir un acuerdo inclusivo y de alta calidad que sea soporte para el crecimiento económico, desarrollo y la generación de empleo, lo cual convertirá a Perú en un punto de intercambio y conexión.	De acuerdo con el estudio realizado por el Barómetro Global, Perú es la región con mayor desconfianza hacia el Estado y el Poder Judicial, a nivel Latinoamérica y el Caribe. Con los conflictos políticos suscitados en los últimos años con los últimos 5 expresidentes, el caso Odebrecht. Todo esto afecta la atracción de inversionistas y causa un endeudamiento internacional más caro.
	Según un cálculo de la consultora McKinsey (2021), la llegada de las vacunas a finales de año devolvió la esperanza al sector, pero su lento desarrollo puede alargar la agonía, al menos hasta el verano. El negocio experimentará cambios: producción más cercana, suministros más flexibles, colecciones más cortas, más básicas y duraderas, probablemente menos sujetas a las temporadas y más a la sostenibilidad.	Según Salvatierra (2021) los confinamientos y las restricciones comerciales y las malas perspectivas económicas, dejaron al mínimo las ganas de estrenar ropa y las ocasiones para hacerlo. Se compró mucho por internet, pero ni de lejos lo suficiente como para compensar el desplome, que se llevó globalmente el 30% de las ventas y el 90% del beneficio de las empresas del sector.
	Según Carrasco (2021) en el ámbito social, eje fundamental en el terreno de la sostenibilidad, está cubierto con impactos positivos generados desde la moda sostenible. La CEO de The Circular Project, resalta que "socialmente, es una moda que garantiza condiciones dignas para sus trabajadores, salario decente y riesgos laborales cubiertos.	Según Carrasco (2021) la moda actual, no le presta atención y seguimiento al respectivo cuidado al trabajador y se hace presente la carencia de ética al impedir que se conozcan los respectivos modos de trabajar.
	De acuerdo con Cubas (2017) asistir a ferias internacionales, permite aprender de los procesos tecnológicos del sector, buscando que los pequeños empresarios peruanos sean más competitivos y contrarrestar a la competencia. Según Romaní y Zuasnabar (2020) la cuarta revolución industrial o industria 4.0 promete ser de gran aporte mejorando la eficiencia y flexibilidad para todos los sectores, gestionando tiempos de respuesta más cortos, adaptando modelos logísticos inteligentes, aportando en la transformación de canales y ofreciendo productos personalizados. Tecnologías como lo son: el Big Data, Cloud, Internet de las Cosas, Inteligencia Artificial, Machine Learning, Realidad Aumentada, Impresión 3D y Robots Colaborativos. En cuanto a herramientas de marketing, las empresas han optado por utilizar las redes sociales, como uno de los canales más estratégicos para su acercamiento al cliente. Asimismo, según el estudio realizado por la firma ComScore, Perú lidera el listado de países latinos con mayor alcance en redes sociales, siendo la más preferida Facebook seguida por Instagram, Twitter y YouTube.	Según Cubas (2017) en las pequeñas y medianas empresas no existe un alto nivel tecnológico en cuanto a maquinaria y herramientas debido a su alto costo, lo cual no permite ofrecer un valor agregado a sus productos y competir con las empresas de mayor tamaño. Romaní y Zuasnabar (2020) señalan que las opciones tecnológicas requieren montos de inversión altos, motivo por el cual las Pymes han ido perdiendo competitividad debido a la falta de financiamiento y apoyo del estado para promover la innovación.
	Espinoza (2017) menciona que en los últimos años la tendencia ha sido optar por: Uso de tintes naturales, fibras orgánicas y minimizar el uso de agua y la generación de residuos tóxicos. Siendo esto un gran reto para las empresas de la industria, pero también un diferencial al querer posicionarse sobre otra competencia.	Espinoza (2017) comenta que algunas prendas de vestir están hechas de materiales sintéticos como el nylon y el poliéster; estos últimos hechos de productos contaminantes para el medio ambiente. El optar por las fibras naturales, también tiene problemas por el consumo de pesticidas, que también afectan los ecosistemas locales. Además, en la fabricación, los mismos contaminantes afectan la salud de los trabajadores.

Descripción:

La Matriz PESTE brinda información del entorno en el que se está desarrollando la empresa y la industria. En el aspecto Político, se han propiciado las leyes para que sea sencillo de importar materias y maquinaria para que sea posible el desarrollo de la industria textil en el Perú, sin embargo, en la actualidad se han encarecido las importaciones. En lo Económico, la vacunación ayudó a que las restricciones se modificaran, permitiendo operar a las empresas, fomentando la reactivación económica, ya que la pandemia había logrado reducir hasta en 90% las ventas del sector. El Coronavirus trajo también cambios en la demanda y necesidades, exigiendo moda más atemporal, con prendas básicas y de materiales más duraderos. Socialmente, se procura una industria que promueva la moda sostenible. Sin embargo, dicha industria tiene competidores a nivel mundial que se niegan a cambiar sus malas prácticas laborales. En el ámbito de la tecnología, la maquinaria es un medio para aumentar la competitividad de las empresas. No obstante, esto no es un punto en el que puedan destacar las pymes por su bajo presupuesto. El marketing digital y el comercio electrónico pueden ayudar a equiparar la competencia. En el aspecto ambiental, se promueve la reducción de agua y la generación de residuos de esta industria. A pesar de ello, las prendas de materiales sintéticos están generando mucha más contaminación que la reducción producida por las buenas prácticas de producción.

Evaluación de Factores Externos

Tabla 4.

Matriz de Evaluación de Factores Externos de Zela Kid's E.I.R.L.

FACTOR CLAVE EXTERNO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Ampliar la presencia de la empresa a nuevos mercados geográficos.	0.20	4	0.80
2. Ampliar la línea de productos y marcas ofertada con el fin de satisfacer una gama mayor de las necesidades del cliente.	0.15	4	0.60
3. Surgimiento de nuevas tecnologías digitales adaptables a la empresa.	0.08	3	0.24
4. Ampliación de coberturas de distribución gracias al aumento de los Delivery en moto.	0.10	2	0.20
PUNTAJE OPORTUNIDADES			1.84
AMENAZAS			
1. Cambio adverso en la tasa de cambio de divisas.	0.09	3	0.27
2. Pérdida de ventas debido a empresas informales, en el sector de venta de productos textiles y prendas de vestir.	0.13	2	0.26
3. Baja de precios en los productos ofertados por la competencia.	0.12	4	0.48
4. Sucesos de fenómenos naturales que afecten la cadena de abastecimiento y distribución a nivel nacional.	0.08	3	0.24
5. Dificultades en el proceso de abastecimiento de los proveedores, a causa de la pandemia.	0.05	3	0.15
PUNTAJE AMENAZA			1.40
PUNTAJE TOTAL			3.24

Leyenda:

En la columna de pesos se le asignaron valores del 0 o 1. Donde 0 es no importante y 1 es importante. En la columna de calificación se indica la eficacia de las estrategias actuales en respuesta a cada uno de los factores externos, donde 1 es deficiente, 2 es promedio, 3 es arriba del promedio y 4 es excelente.

Descripción:

El resultado obtenido de la matriz EFE es de 3.24. Las oportunidades del entorno aportan un ponderado parcial de 1.84. En cuanto a las amenazas se obtuvo un puntaje de 1.40. La oportunidad que obtuvo mayor ponderado fue la de mercados potenciales en regiones aledañas a la empresa. La amenaza que más resalta es el ingreso de productos de menor calidad de materiales y de precios más económicos al del mercado local.

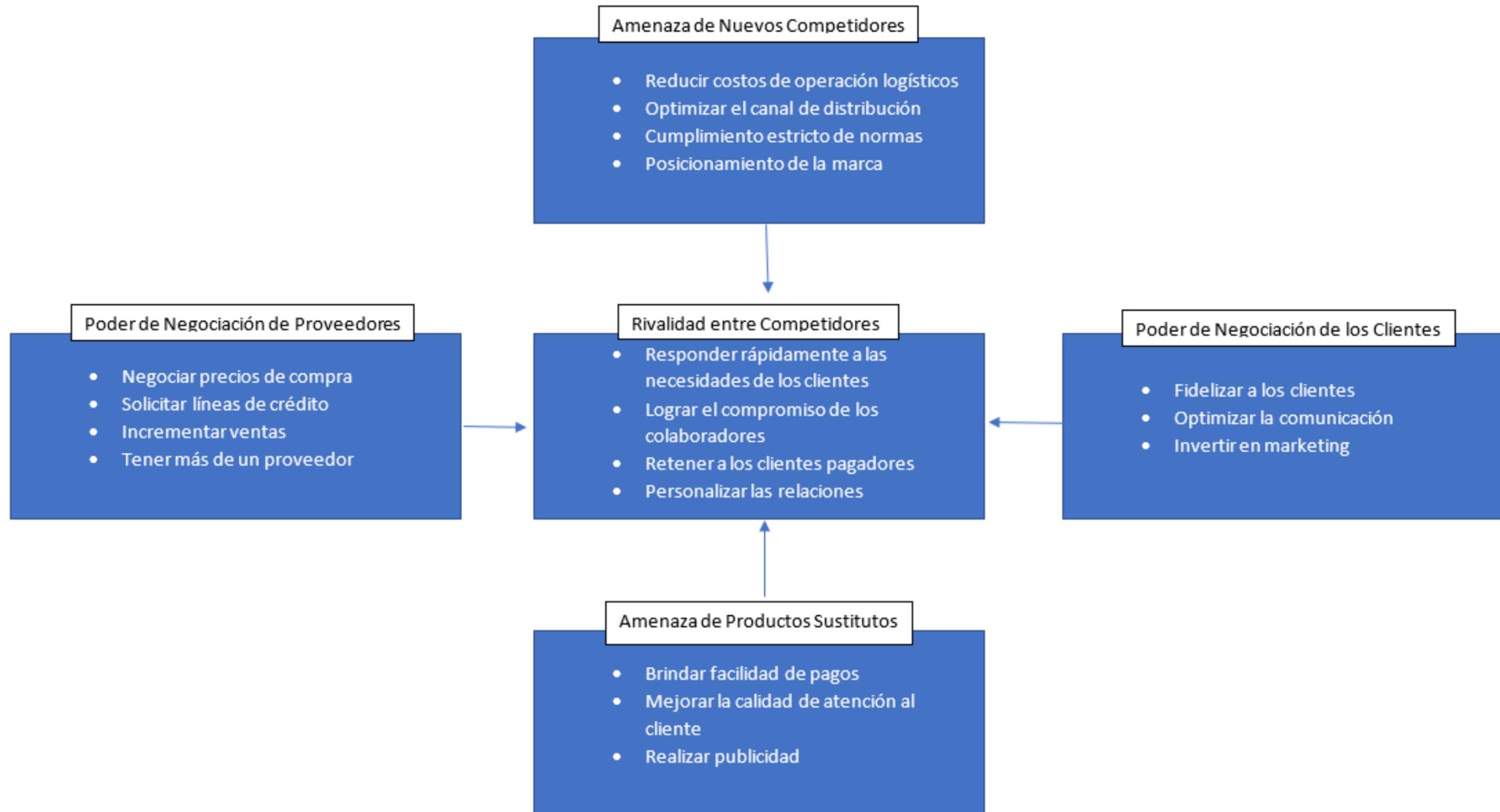


Figura 3. Fuerzas de Porter de Zela Kid's E.I.R.L.

Listado de Procesos

Tabla 5.
Listado de procesos Zela Kid's E.I.R.L.

#	NOMBRE	CÓDIGO
01	Administración y Finanzas	PROINF01
02	Contabilidad	PROINF02
03	Costos y Presupuestos	PROINF03
04	Control de la Gestión	PROINF04
05	Reclutamiento	PRORH01
06	Planillas	PRORH02
07	Mantenimiento de la tienda	PROAB01
08	Servicio de seguridad	PROAB02
09	Compras	PROLOG01
10	Almacenamiento	PROLOG02
11	Control de Calidad	PROLOG03
12	Ventas	PROMYV01
13	Marketing Digital	PROMYV02
14	Envío de Pedidos	PRODIS01
15	Atención de Reclamos	PROSPV01

Priorización de procesos

Tabla 6.
Priorización de procesos de Zela Kid's E.I.R.L.

F.C.E. / Inventario de procesos	Calidad de servicio	Precios bajos	Calidad de productos	Tiempos de entrega rápidos	Publicidad	Crecimiento de cuota de mercado	Relación con proveedores	Total
Administración y finanzas	1	1	1	2	1	1	2	9
Almacenamiento	3	1	2	3	1	2	2	14
Atención de reclamos	3	1	1	2	3	2	2	14
Compras	3	3	3	2	1	2	3	17
Contabilidad	1	1	1	1	1	1	1	7
Control de calidad	3	1	3	2	1	2	3	15
Control de la gestión	3	1	2	3	1	2	2	14
Costos y presupuestos	2	2	2	1	2	2	2	13
Envío de pedidos	3	1	1	3	1	3	1	13
Mantenimiento de la tienda	3	2	1	1	1	1	1	10
Marketing digital	2	2	1	1	3	3	1	13
Planillas	1	1	1	1	1	1	1	7
Reclutamiento	2	1	1	1	1	1	1	8
Servicio de seguridad	3	1	1	1	1	1	1	9
Ventas	3	2	2	3	1	2	3	16

Tabla 7.
Valoración de Factores Críticos de Éxito

	Valoración
1	Influencia baja
2	Influencia media
3	Influencia Alta

Principales Procesos de Zela Kid's E.I.R.L. (As Is)

Proceso de Gestión Empresarial

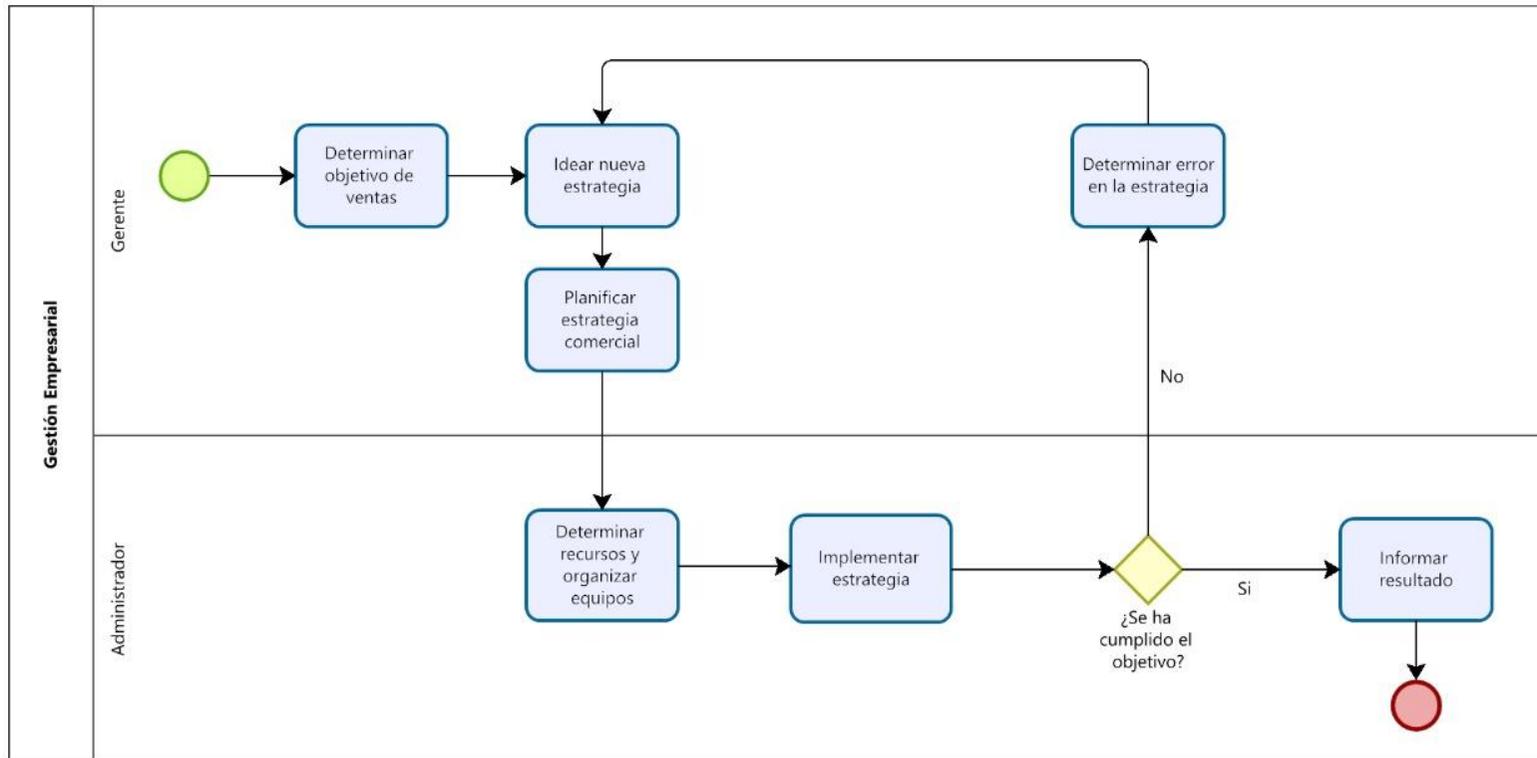


Figura 4. Proceso de Gestión Empresarial As Is

Proceso de Compras

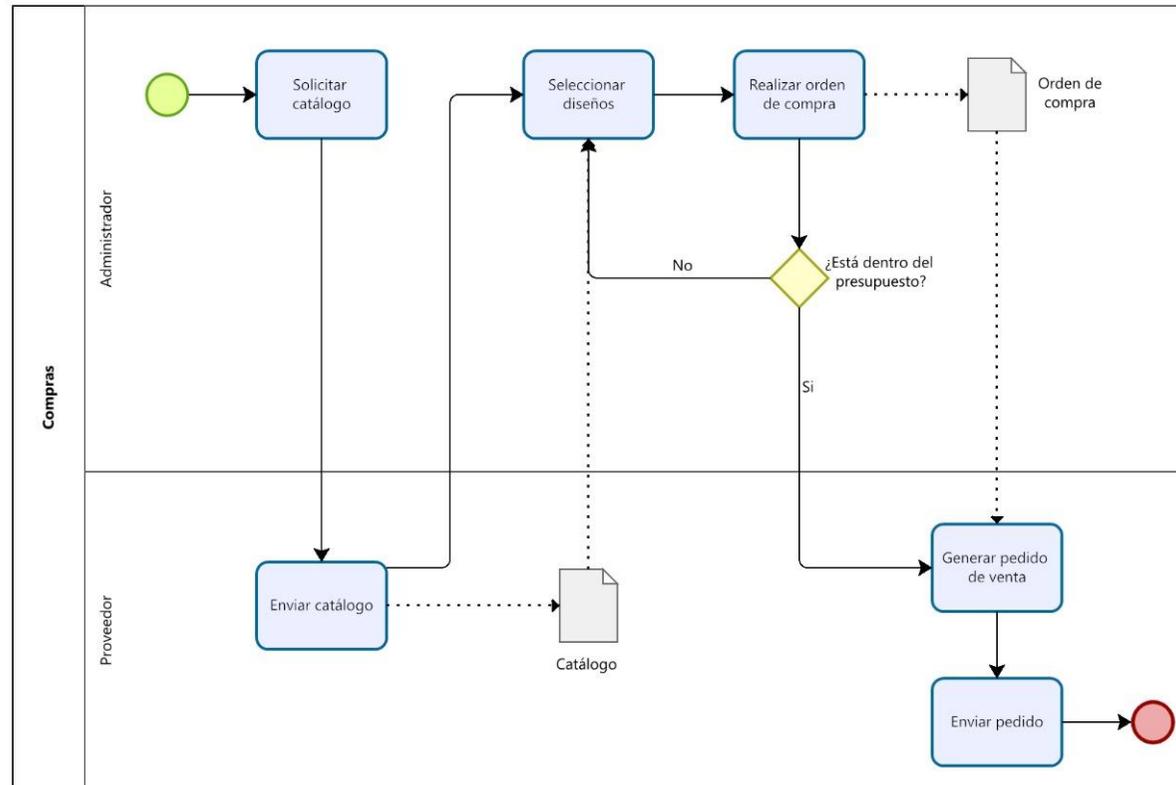


Figura 5. Proceso de Compras As Is

Proceso de Control de Calidad

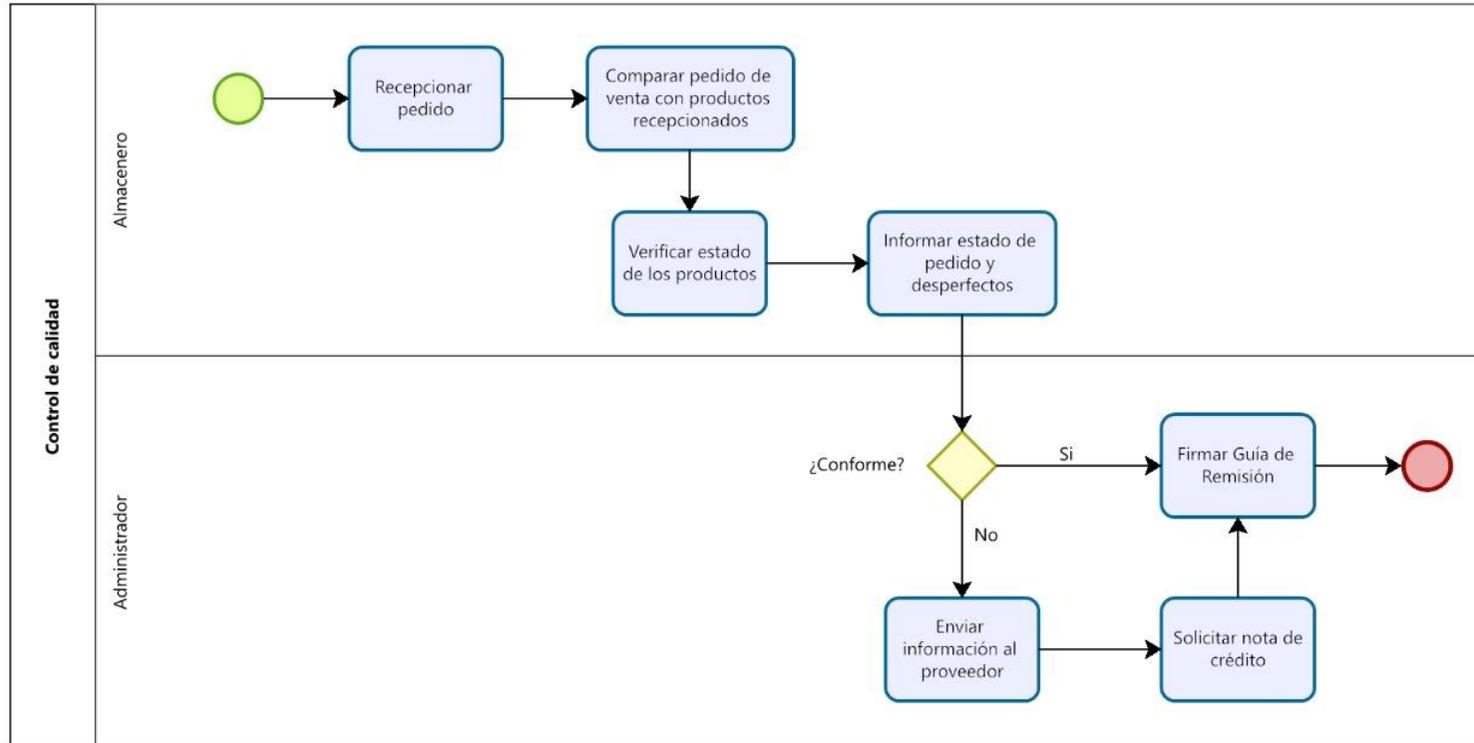
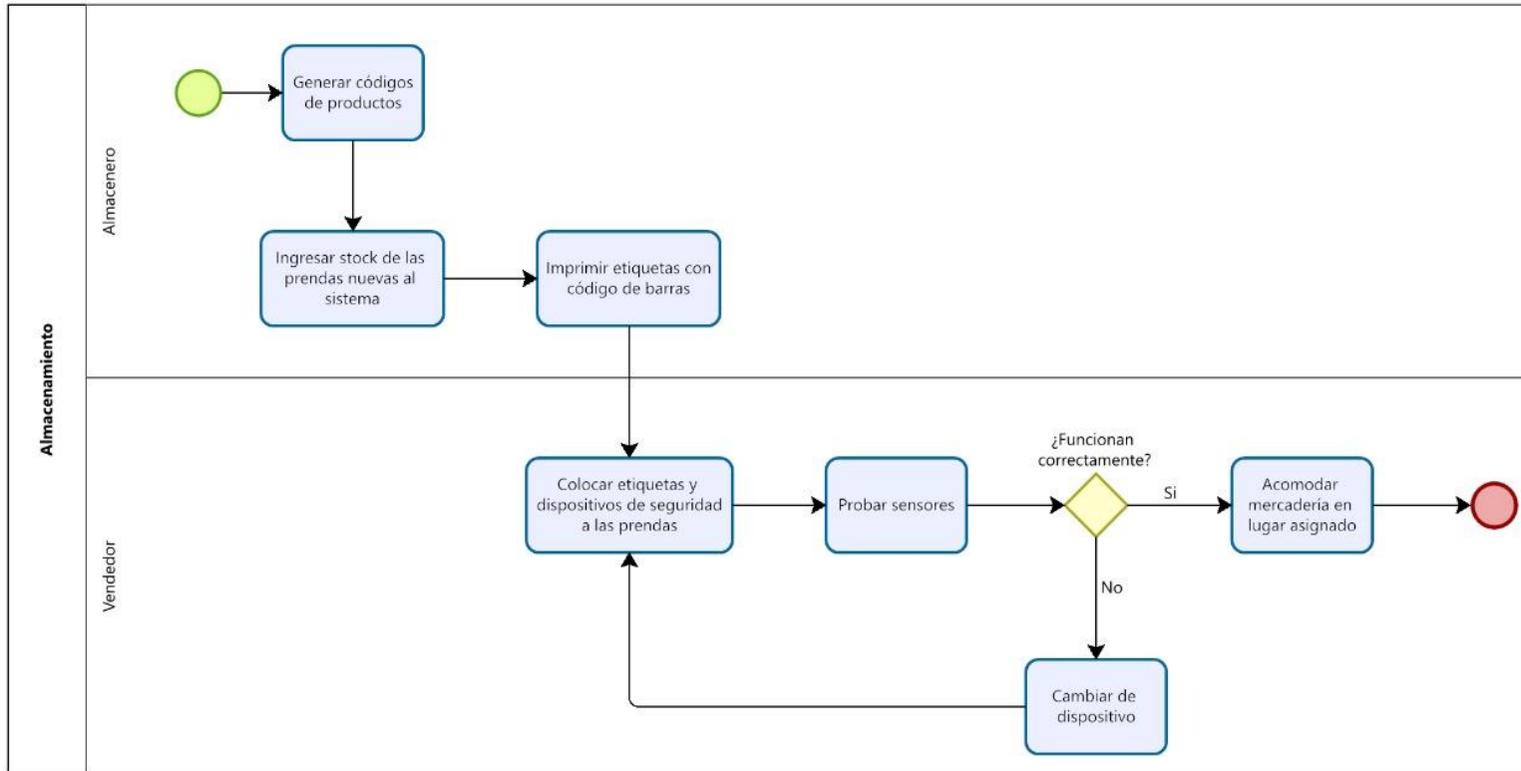


Figura 6. Proceso de Control de Calidad As Is

Proceso de Almacenamiento



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 7. Proceso de Almacenamiento As Is

Proceso de Ventas

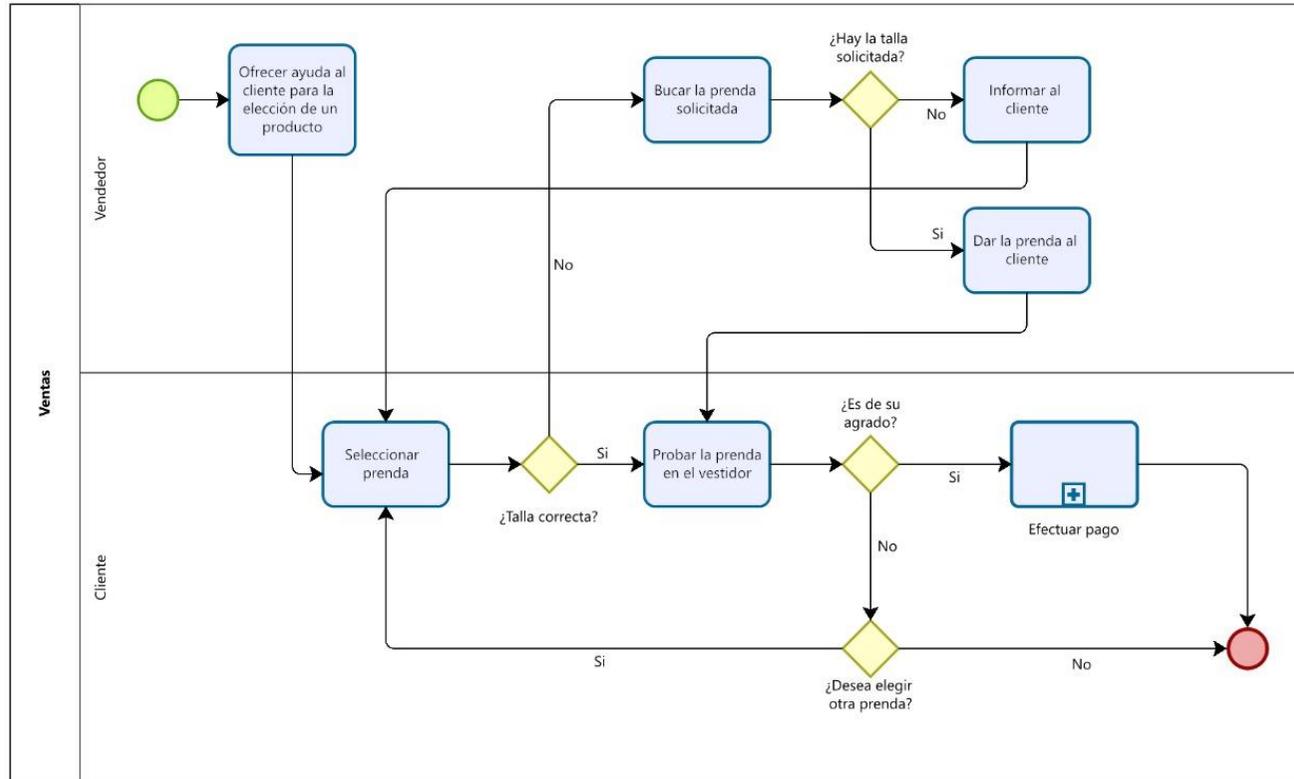


Figura 8. Proceso de Ventas As Is

Diseño del Modelo de Gestión por Procesos

Estructura del Análisis

Para realizar la propuesta de mejora, se recopiló la información expuesta anteriormente y se representó mediante figuras y tablas para el registro de los datos. Siendo este una de las carencias existentes en la empresa, registro de información que ayude a la gestión de la organización y al desarrollo de las operaciones de esta. Luego de plasmar los objetivos estratégicos juntamente con el dueño de la empresa, se trazó una idea de a dónde deben direccionarse las mejoras. Así mismo se encontró la necesidad de tener un proceso de comercio electrónico, para estar acorde a las necesidades del mercado actual y poder obtener una mayor cuota de mercado. Se realizó una valoración de todos los procesos registrados para determinar cuáles son los procesos más importantes para el desarrollo del negocio y fueron los procesos que se analizaron, optimizaron y documentaron para la propuesta de mejora.

Propuesta de Modelo de Gestión por Procesos

El aporte del presente trabajo se basa en el registro documental de los principales procesos de la empresa para poder optimizar las operaciones de esta, así como para capacitar de manera rápida a los colaboradores estacionarios que apoyan durante las campañas de mayor demanda. Se emplearon reportes para el mejor control de los productos y proveedores, para fomentar el registro de datos y así poder analizar los datos de estos. Se crearon fichas de caracterización para los procesos analizados y así poder comprender como funciona, de qué manera se gestiona y controla el proceso.

Modelo de negocio

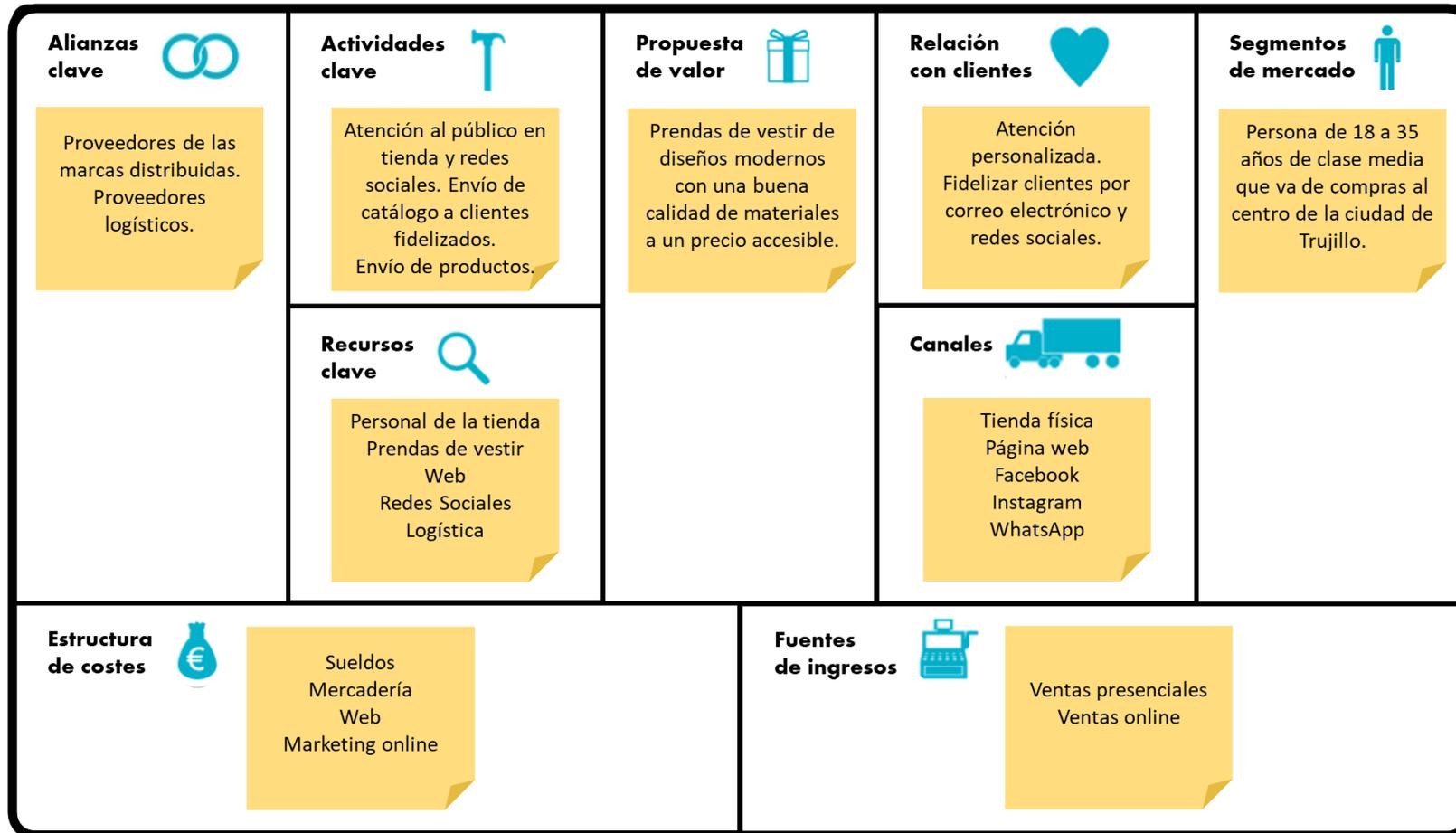


Figura 9. Lienzo de Modelo de Negocio de Zela Kid's E.I.R.L.

Propuesta de Valor

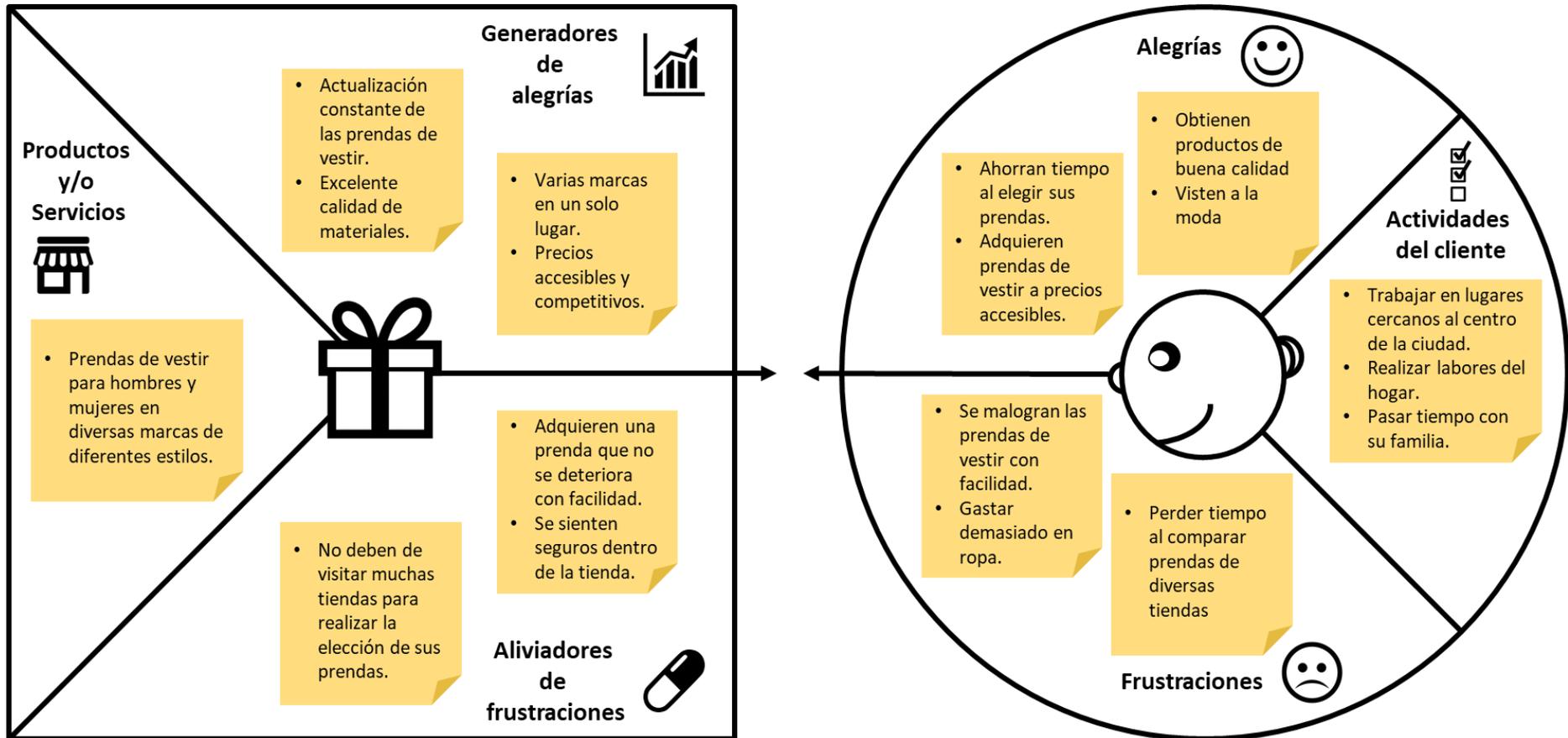


Figura 10. Lienzo de Propuesta de Valor de Zela Kid's E.I.R.L.

Matriz FODA

Tabla 8.
Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ FODA	<p>F1. Colaboradores comprometidos e identificados con la empresa y la marca.</p> <p>F2. Precios competitivos.</p> <p>F3. Calidad del producto y excelencia en el servicio post venta.</p> <p>F4. Atención personalizada los 7 días de la semana.</p> <p>F5. Cuenta con una estructura empresarial que respalda una correcta gestión.</p> <p>F6. Canales de comunicación para los colaboradores y ejecutivos.</p>	<p>D1. Solo tienen presencia en su ciudad natal, con un único establecimiento.</p> <p>D2. Espacios reducidos para el abastecimiento de nueva mercancía.</p> <p>D3. No son eficientes en la estrategia de promoción.</p> <p>D4. No son eficientes en la política de control de inventarios.</p> <p>D5. La información entre áreas es lenta e ineficaz al momento de la toma de decisiones.</p> <p>D6. Alta rotación de personal y ausentismo.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>O1. Servicio de entrega a los clientes a domicilio de manera inmediata.</p> <p>O2. Oferta de mano de obra capacitada en el rubro logística, atención y distribución.</p> <p>O3. Necesidad de atender un mercado poco atendido de manera eficiente y con rapidez en la entrega de pedidos.</p> <p>O4. Incremento de los Delivery en moto, se opta por un servicio directo hacia el cliente.</p> <p>O5. La transformación digital como herramienta de marketing.</p>	<p>E1: Liderar en diferenciación de productos a partir de la calidad y servicio.</p> <p>E2: Colaboradores lideren técnicas eficientes de atención al cliente interno y externo, y la distribución rápida a los consumidores.</p> <p>E3: Diseñar nuevos canales de distribución, métodos de publicidad enfocados a las redes sociales y promociones innovadoras.</p> <p>E4: Contar con profesionales capacitados y de alto rendimiento en gestión de cadena de suministros, recepción de pedidos, atención al cliente y distribución en venta directa.</p>	<p>E5: Evaluar proveedores que ofrezcan precios competitivos, con estándares de alta calidad y seguridad con la garantía correspondiente.</p> <p>E6: Evaluar proyectos y programas del estado enfocado en Pymes para el crecimiento empresarial, con el fin de analizar el tema del financiamiento.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>A1. Inestabilidad política y financiera.</p> <p>A2. Incertidumbre debido a la crisis global que afecta a la demanda.</p> <p>A3. Inflación que produzca un aumento de precios en los insumos utilizados por los proveedores.</p> <p>A4. Modelo de negocio de fácil imitación.</p> <p>A5. Alta rotación de empleados que terminan migrando a la competencia.</p> <p>A6. Falta de una correcta infraestructura de almacenamiento.</p>	<p>E7: Orientar la adquisición de productos con promoción al alcance de los clientes.</p> <p>E8: Incentivar mediante el uso de redes sociales y marketing 4.0 la compra de los productos, ofreciendo múltiples marcas y un servicio especial de entrega.</p> <p>E9: Mejora continua de los procesos de distribución para optimizar costos y dar un producto a un precio competitivo.</p>	<p>E10: Fortalecer la relación con los proveedores, de manera que se establezca un compromiso de ofrecer calidad, seguridad y garantía en los productos que ofrecen.</p> <p>E11: Mejora en los procesos, optimizándolos y ser eficiente en el uso de los recursos, solo invirtiendo en lo necesario.</p> <p>E12: Segmentar el mercado de acuerdo con un determinado nicho, en base a la geografía, estratos sociales, niveles y frecuencia de compra y percepción de marcas, como las promociones de estas.</p>

Procesos Propuestos (To Be)

Proceso de Gestión Empresarial

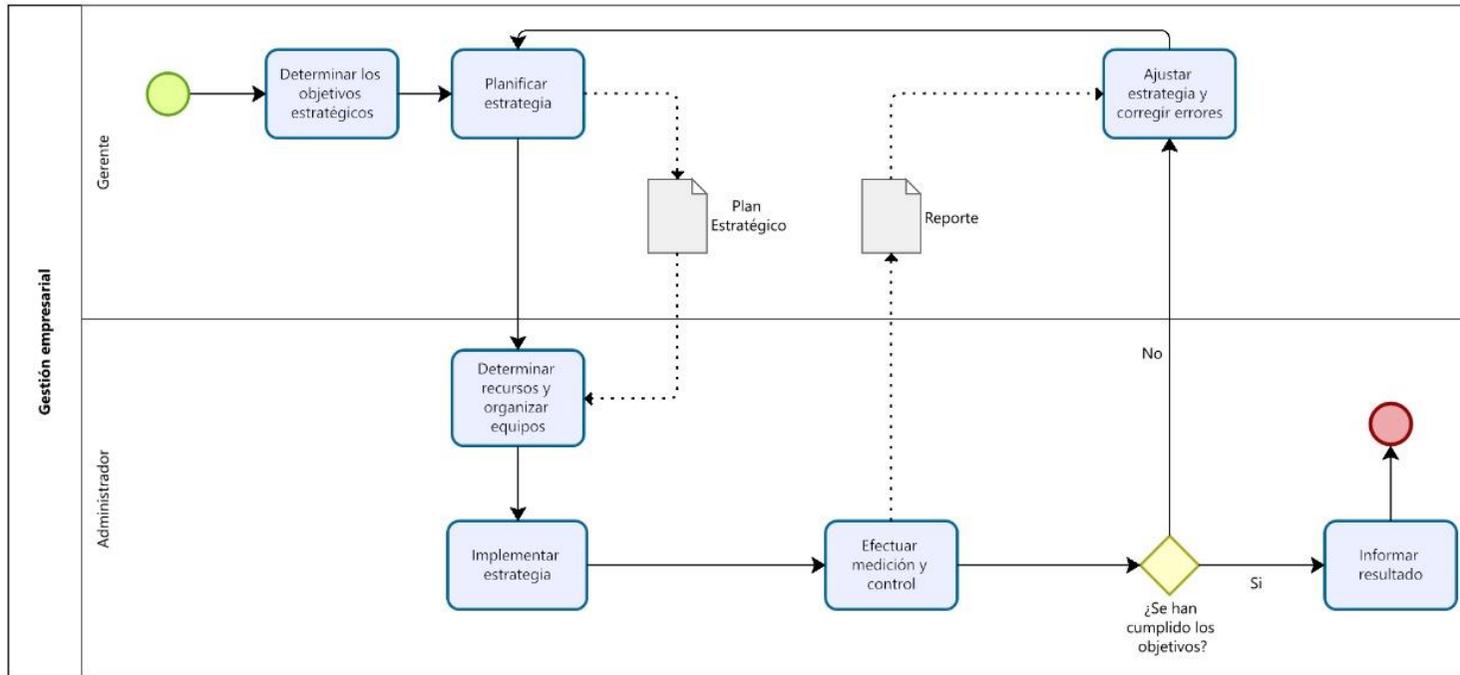


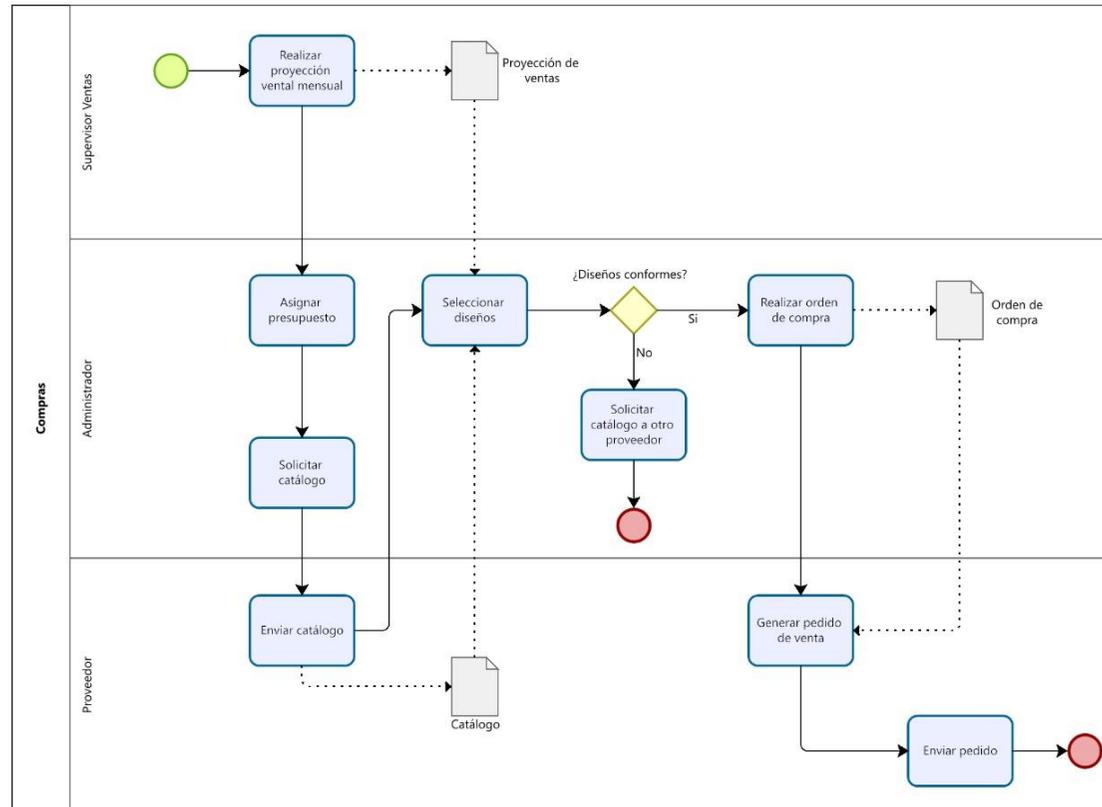
Figura 11. Proceso de Gestión Empresarial To Be

FICHA DE PROCESO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS	FICHA DE PROCESO DOC-FP001	
FICHA DE PROCESO		
PROCESO	EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN
GESTIÓN EMPRESARIAL	1	01/11/2021
MISIÓN DEL PROCESO		
Gestionar los recursos de la empresa para el desarrollo de estrategias y controlar el desempeño de los procesos.		
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO		
Determinar los objetivos estratégicos de la empresa. Planificar la estrategia. Determinar recursos y organizar equipos de trabajo.	Implementar estrategia. Medir y controlar. Ajustar estrategias y corregir errores.	
RESPONSABLES DEL PROCESO		
Gerente / Administrador		
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO	
Documentos institucionales. Indicadores por proceso. Información de ventas y stock.	Nuevo Plan Estratégico. Nuevos objetivos para los procesos. Estrategias por implementar para la mejora continua.	
PROCESOS RELACIONADOS		
Todos los procesos Core de la empresa.		
RECURSOS		
-		
REGISTROS		
Fichas de procesos. Informe de Ventas. Informe de Almacén.		
INDICADORES		
% promedio de avance de objetivos. Número de incidencias.		
DOCUMENTOS APLICABLES		
Procedimiento de gestión empresarial para generación de estrategias.		

Figura 12. *Ficha de Proceso de Gestión Empresarial*

Procesos de Compras



Powered by


Figura 13. Proceso de Compras To Be

FICHA DE PROCESO DE COMPRAS

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS		FICHA DE PROCESO	DOC-FP002
FICHA DE PROCESO			
PROCESO	EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN	
COMPRAS	1	01/11/2021	
MISIÓN DEL PROCESO			
Asegurar que los productos y servicios adquiridos por la empresa sean del volumen necesario.			
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO			
Proyectar las ventas. Solicitar catálogos a los proveedores. Realizar cotizaciones.		Seleccionar diseños. Generar órdenes de compra.	
RESPONSABLES DEL PROCESO			
Administrador			
ENTRADAS DEL PROCESO		SALIDAS DEL PROCESO	
Stock de almacén. Pedidos programados. Oferta de productos de los proveedores.		Órdenes de compra. Proyección de ventas.	
PROCESOS RELACIONADOS			
Administración y Finanzas / Almacenamiento / Costos y Presupuestos / Gestión Empresarial / Control de Calidad / Ventas			
RECURSOS			
Necesidades de abastecimiento. Presupuesto.			
REGISTROS			
Registro de órdenes de compra. Informe de estado de almacén. Registro de ventas.			
INDICADORES			
% de uso de presupuesto. Lista de calificación de proveedores.			
DOCUMENTOS APLICABLES			
Procedimiento de Compras de productos y servicios.			

Figura 14. Ficha de Proceso de Compras

Proceso de Control de calidad

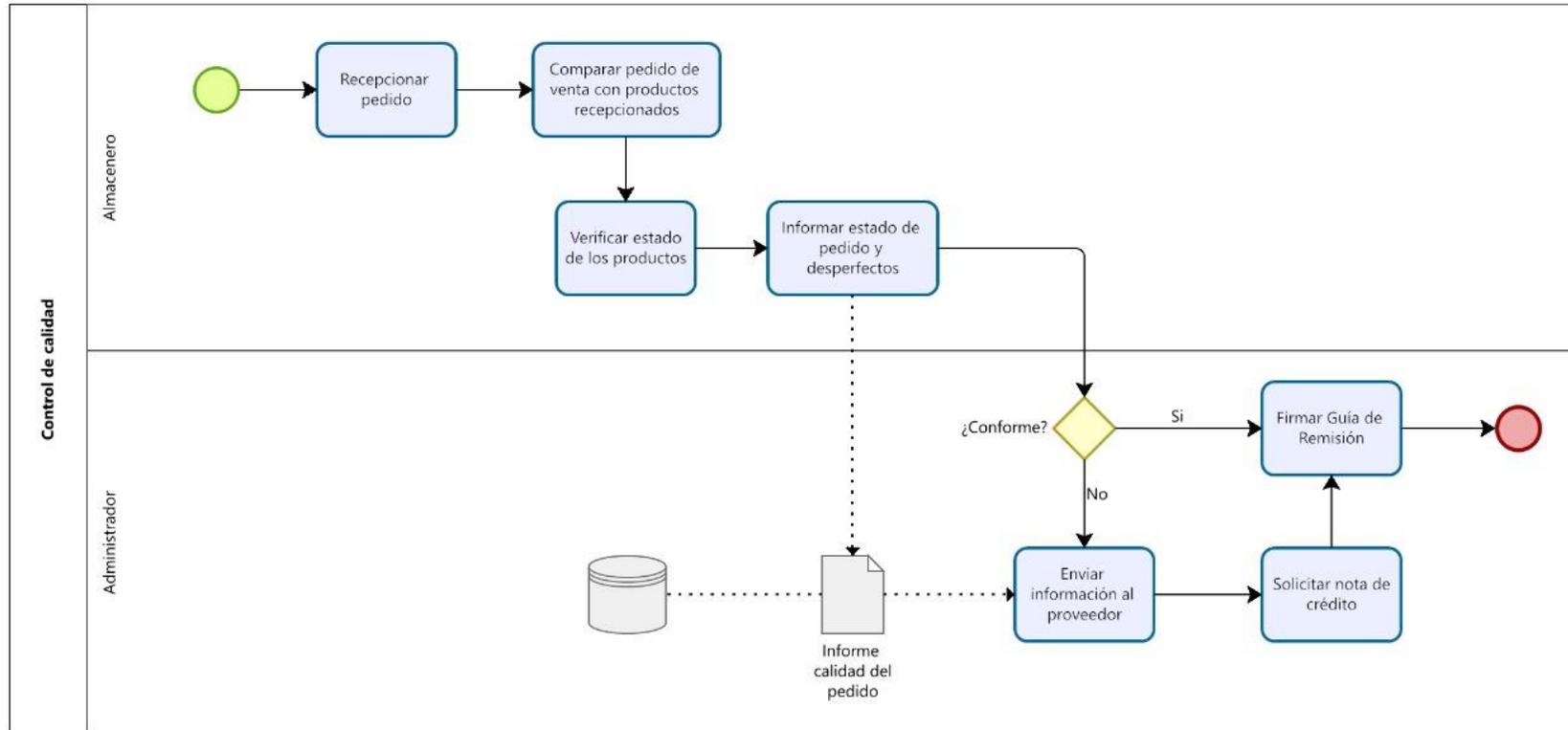


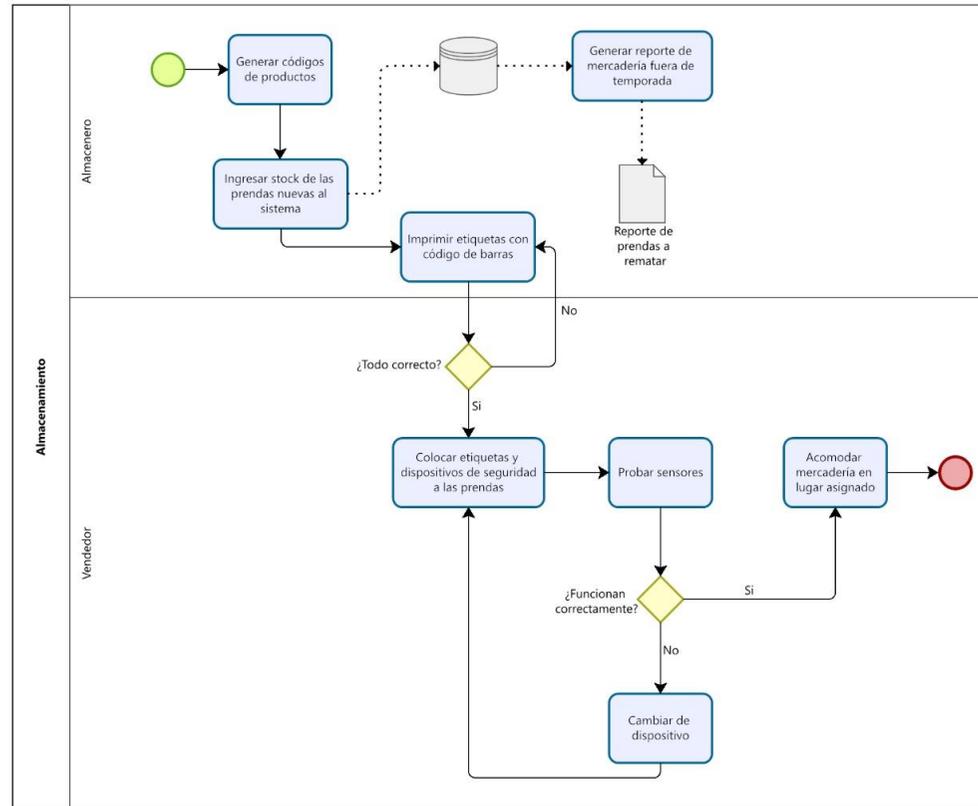
Figura 15. Proceso de Control de Calidad To Be

FICHA DE PROCESO DE CONTROL DE CALIDAD

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS	FICHA DE PROCESO DOC-FP003	
FICHA DE PROCESO		
PROCESO	EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN
CONTROL DE CALIDAD	1	01/11/2021
MISIÓN DEL PROCESO		
Asegurar que los productos y servicios adquiridos por la empresa cumplan con los requisitos de calidad exigidos.		
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO		
Recepcionar pedidos. Cotejar OC con mercadería. Verificar estado de los productos.	Informar estado de pedidos. Solicitar notas de crédito.	
RESPONSABLES DEL PROCESO		
Almacenero / Administrador		
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO	
Lista de pedido. Stock de almacén.	Productos inspeccionados. Lista de productos rechazados. Notas de crédito.	
PROCESOS RELACIONADOS		
Almacenamiento / Costos y Presupuestos / Gestión Empresarial / Ventas		
RECURSOS		
-		
REGISTROS		
Registro de órdenes de compra. Normas de Calidad de productos de la empresa.		
INDICADORES		
Monto generado por las notas de crédito. % de productos rechazados por proveedor.		
DOCUMENTOS APLICABLES		
Procedimiento de control de recepción de productos.		

Figura 16. Ficha de Proceso de Control de Calidad

Proceso de Almacenamiento



Powered by bizagi Modeler

Figura 17. Proceso de Almacenamiento To Be

FICHA DE PROCESO DE ALMACENAMIENTO

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS		FICHA DE PROCESO	DOC-FP003
FICHA DE PROCESO			
PROCESO		EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN
ALMACENAMIENTO		1	01/11/2021
MISIÓN DEL PROCESO			
Asegurar que los productos sean manipulados, almacenados y gestionados de manera adecuada a las necesidades de las operaciones de la empresa.			
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO			
Generar códigos de productos. Actualizar stock. Imprimir etiquetas.		Colocar etiquetas y dispositivos de seguridad. Almacenar mercadería.	
RESPONSABLES DEL PROCESO			
Almacenero			
ENTRADAS DEL PROCESO		SALIDAS DEL PROCESO	
Información de productos. Productos recepcionados.		Códigos de productos. Productos etiquetados.	
PROCESOS RELACIONADOS			
Control de calidad / Compras / Gestión Empresarial / Ventas			
RECURSOS			
Sistema de Ventas y Almacenamiento. Lector de código de barras.			
REGISTROS			
Informe de stock. Información de productos.			
INDICADORES			
Rotación de inventario. % de ocupación de almacén.			
DOCUMENTOS APLICABLES			
Procedimiento de almacenamiento de productos e insumos.			

Figura 18. Ficha de Proceso de Almacenamiento

Proceso de Comercio electrónico

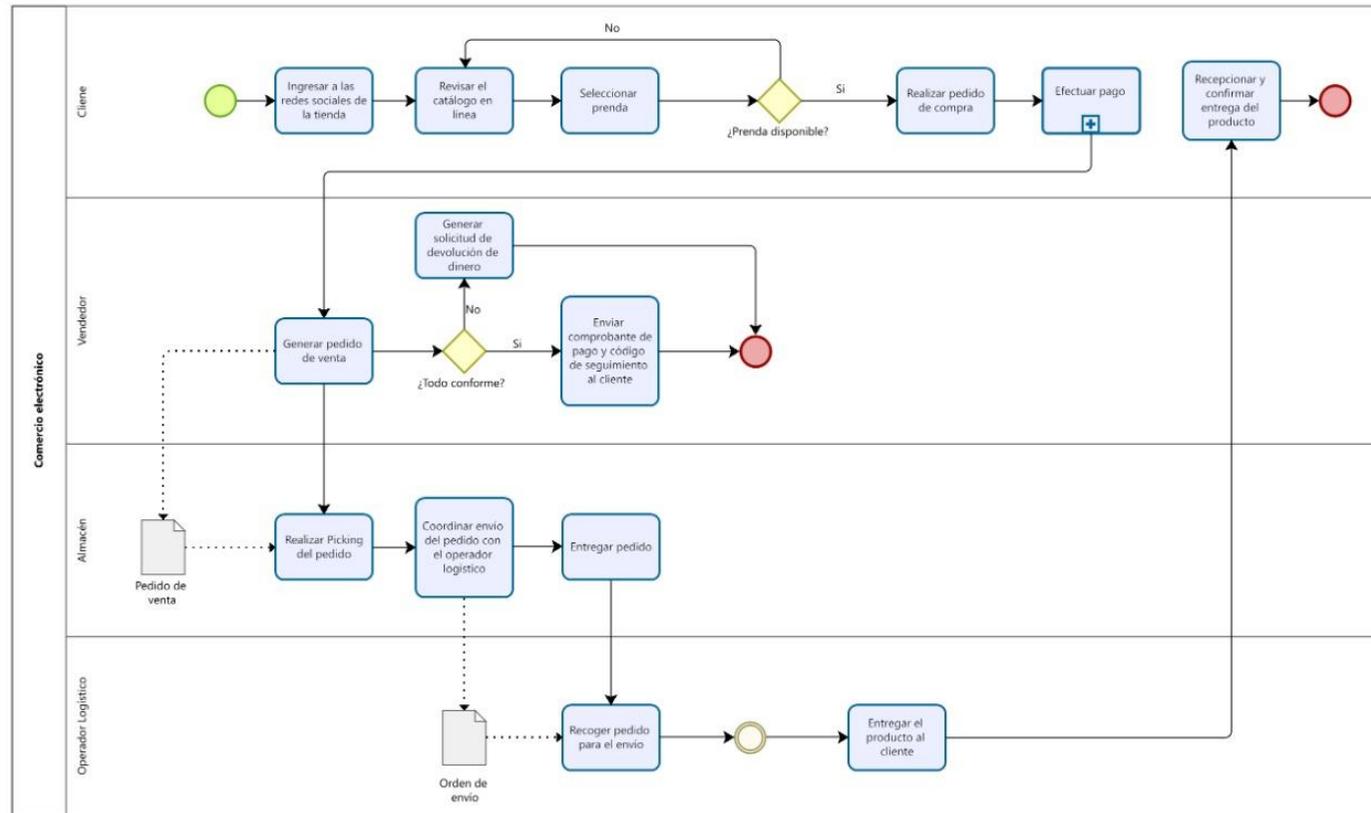


Figura 19. Proceso de Comercio Electrónico To Be

FICHA DE PROCESO DE COMERCIO ELECTRÓNICO

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS		FICHA DE PROCESO	DOC-FP003
FICHA DE PROCESO			
PROCESO	EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN	
COMERCIO ELECTRÓNICO	1	01/11/2021	
MISIÓN DEL PROCESO			
Mantener informado a los prospectos acerca de los productos que ofrece la empresa, para su futura conversión a clientes.			
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO			
Brindar información. Generar pedidos. Gestionar cobros.		Entregar comprobante de pago. Entregar pedido de venta.	
RESPONSABLES DEL PROCESO			
Supervisor de Ventas			
ENTRADAS DEL PROCESO		SALIDAS DEL PROCESO	
Información de productos. Información de stock. Pedidos de ventas.		Entrega de la compra. Satisfacción del cliente.	
PROCESOS RELACIONADOS			
Almacenamiento / Control de calidad / Compras / Gestión Empresarial			
RECURSOS			
Sistema de ventas y almacenamiento. Sistema POS.			
REGISTROS			
Informe de stock. Listado de precios.			
INDICADORES			
% de cumplimiento de objetivo de ventas. Tasa de conversión.			
DOCUMENTOS APLICABLES			
Procedimiento de ventas en tiendas y comercio electrónico.			

Figura 20. Ficha de Proceso de Comercio Electrónico

Proyección del Costo de Implementación del Modelo de Gestión por Procesos

Tabla 9. *Sueldo Anual Encargado de Marketing*

Detalle		Monto
Sueldo Bruto	S/.	13,603.32
Gratificaciones	S/.	2,267.22
ONP	S/.	2,032.68
EsSALUD	S/.	1,407.24
CTS	S/.	1,511.48
Total	S/.	20,821.94

Tabla 10. *Inversión en Equipo*

Equipo		Monto
Cámara Canon EOS Rebel T7	S/.	2,199.00
Laptop Asus Intel Core i7	S/.	3,679.00
Teléfono Xiaomi Redmi Note 10	S/.	1,339.00
Total	S/.	7,217.00

Tabla 11. *Costo de Servicios*

Servicios	2021		2022		2023		2024		2025		2026	
Adobe Creative Cloud	S/.	274.00	S/.	3,288.00								
Dominio Zelatienda.com	S/.	10.99	S/.	66.99								
Plan Movistar Empresas	S/.	30.00	S/.	360.00								
Shopify Plan Basic	S/.	121.80	S/.	1,461.60								
Total	S/.	284.99	S/.	3,354.99								

Tabla 12. *Costo de Modelo de Gestión por procesos*

Modelo de Gestión de Procesos	2021		2022		2023		2024		2025		2026	
Encargado de Marketing	S/.	-	S/.	20,821.94								
Equipo	S/.	7,217.00	S/.	-								
Servicios	S/.	284.99	S/.	3,354.99								
Tesistas	S/.	2,946.00	S/.	-								
Depreciación	S/.	-	S/.	1,443.40								
Total	S/.	10,447.99	S/.	25,620.33								

Impacto Social y Ambiental

La tendencia del mercado es a la adopción del comercio electrónico, el estilo de vida actual genera necesidad de este tipo de negocio y la pandemia aceleró el uso de servicios para este.

La organización ecologista Green Peace (2020) en su artículo titulado "Impactos ambientales y alternativas al comercio electrónico" afirma el papel importante del comercio electrónico en la vida cotidiana de los consumidores y que el mercado seguirá creciendo de manera sostenida. Es por lo que se deben tomar en consideración tres factores para reducir el impacto ambiental ocasionado:

Tiempos de entrega: Los repartos deben de ser programados y sólo deben de ser inmediatos aquellos que se realicen dentro de una misma ciudad. Para así poder transportar de manera más eficiente los productos.

Materiales de embalaje: Los embalajes utilizados deben de ser los mínimos necesarios para la protección del producto, así mismo deben de ser reciclables y biodegradables.

Tipo de transporte: Los vehículos de transporte local deben de ser de preferencia vehículos no motorizados, para que la huella generada sea la mínima en los repartos. En los repartos a otras ciudades más alejadas es en dónde se ve el beneficio de los repartos programados antes mencionados.

Las devoluciones de productos son un factor para tener en consideración en el comercio electrónico, ya que impactan no sólo en el costo del servicio de transporte, sino

también en la huella de carbono generada. Se debe de proporcionar información detallada de todos los productos, como materiales, colores y medidas, para tener la menor cantidad de devoluciones. La creación de políticas de devolución de productos es importante para el desarrollo de este negocio.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Limitaciones

La presente investigación se desarrolló con el fin de elaborar un modelo de gestión por procesos para la mejora de la competitividad en la organización. Sobre lo mencionado, se denota las siguientes limitantes: Se tiene el factor del modelo, el cual fue elaborado para ser aplicado solo en empresas comerciales del sector retail (Venta al menor) lo cual dejaría el modelo propuesto con menor valor para ser aplicado a otro tipo de empresas y sectores, especialmente a empresas del sector productivo. También se debe considerar, que incluso las empresas comerciales del sector retail que tienen los mismos procesos que el modelo elaborado para Zela Kid's, puede que cuenten con diferentes actividades y en un orden distinto, por dicho motivo es necesario realizar un reajuste en todos los procesos de acuerdo con la forma de operar de la empresa y sus necesidades. Los resultados del presente proyecto realizado en la empresa Zela Kid's E.I.R.L. están limitados a una investigación no experimental por lo tanto no existen datos cuantitativos de la mejora generada por la propuesta de modelo de gestión por procesos, sin embargo, se logró obtener fundamentos necesarios para realizar la post evaluación del modelo de gestión por procesos y visualizar el impacto real. Provocando una mejora continua para la empresa y los colaboradores adquieran el concepto completo de lo que abarca el mundo de la gestión por procesos.

Discusión

Como resultado del estudio realizado en la empresa Zela Kid's, se determinó un modelo de gestión por procesos para mejorar su competitividad. Se analizó la situación actual de la empresa, según lo indicado en la entrevista a la Gerente y en la encuesta a los cinco colaboradores de la organización, la empresa no posee documentación que permita evaluar recursos, habilidades y competencias, para poder desarrollar estrategias que faciliten adquirir resultados alineados a los objetivos estratégicos de la empresa. Se confirma la necesidad de esta información a través del estudio realizado por Varas (2020) en la cual analiza la situación de una clínica privada con un enfoque en gestión por procesos, comenzando con la documentación de todos los procesos de la empresa, lo cual permitió identificar áreas, examinar y clasificar procesos y sobre todo identificar puntos críticos, reconociendo que la gestión por procesos se desarrollaba de forma parcial en la clínica.

Con los datos recopilados, se realizó una descripción de la empresa, dónde se logró documentar la dirección del negocio, los valores que practica día a día Zela Kid's, los objetivos estratégicos y la estructura organizacional que posee. Se llevó a cabo el Análisis Interno y Externo del negocio, con el fin de comprender la situación de Zela Kid's en el ámbito actual y sus capacidades como empresa. Haciendo uso en el Análisis Interno de herramientas como: Cadena de Valor, Matriz AMOFHIT y la Evaluación de Factores Internos. Por otro lado, en el Análisis Externo, se hizo uso de la Matriz Peste, Evaluación de Factores Externos y las Fuerzas de Porter.

La cadena de valor describe el desarrollo de las actividades la empresa. Se observan las actividades primarias (Logística, Marketing y Ventas, Distribución y Servicio Postventa) y de soporte (Infraestructura, Recursos Humanos, Desarrollo de la Tecnología y

subactividades para cada actividad primaria y de apoyo. En el Análisis AMOFHIT, que funciona como una auditoría interna, objetiva y honesta de la empresa Zela Kid's E.I.R.L., determina las Fortalezas y Debilidades de las respectivas áreas funcionales: Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones y Logística, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos, Sistemas de Información y Comunicaciones, Tecnología e Investigación y Desarrollo. Se realizó la evaluación de factores internos a través de la utilización de la Matriz EFI, esta herramienta permitió analizar los aspectos que influyen de manera positiva y negativa en la realidad situacional de la empresa. El resultado obtenido de la matriz EFI es de 2.87, superando el promedio ideal de 2.50. Este dato señala que la empresa Zela Kid's E.I.R.L. está explotando sus fortalezas y que las debilidades están siendo sosegadas. Sin embargo, siguen siendo puntos por mejorar en la empresa. Esto concuerda con Soto (2020) quien concluye que en su matriz EFI, el total ponderado es de 2.7 que está por encima del 2.5 en promedio, esto quiere decir que la empresa tiene las fortalezas suficientes para superar sus debilidades.

Se realizó la Matriz PESTE, la utilización de esta herramienta permitió definir el entorno de Zela Kid's E.I.R.L. analizando los factores cuyas iniciales le dan el nombre a este instrumento y son las siguientes: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ecológicos. Con la Evaluación de Factores Externos a través del uso de la Matriz de EFE, el uso de este instrumento de diagnóstico permitió realizar un estudio de campo, donde se identificó y evaluó aspectos externos que influyen o afectan en el crecimiento y expansión del negocio. De acuerdo con el resultado obtenido de la matriz, se concluye que la empresa Zela Kid's E.I.R.L. al obtener un ponderado de 3.24, es una empresa que se desarrolla en un entorno viable. Esto coincide con Soto (2020) quien menciona que en su

matriz EFE, el total es de 3.35; lo cual está encima de la media, este valor quiere decir que la empresa aprovecha bien las oportunidades y afronta las amenazas que se le presentan. Dentro del Análisis Externo, se hizo uso de las 5 Fuerzas de Porter, este modelo permitió evaluar la rentabilidad de la empresa en el sector comercial en función a la estructura del mercado en el que se encuentra. Las fuerzas que influyen en la capacidad de obtener beneficios son las siguientes: Poder de Negociación de Proveedores, Rivalidad entre Competidores, Poder de Negociación de los Clientes, Amenaza de Nuevos Competidores y Amenaza de Productos Sustitutos.

A través de la información recopilada y de la visita a la empresa Zela Kid's se logró identificar todos los procesos de la organización (Ver Tabla 5). Se listaron, clasificaron y organizaron, lo cual permitió obtener un panorama global de todos los procesos involucrados en las operaciones de la empresa. Acorde al objetivo de analizar los procesos de la empresa Zela Kid's E.I.R.L., tras el análisis respectivo se encontraron las siguientes limitantes para la correcta implementación de una gestión por procesos: No existe la cultura orientada a gestionar mediante procesos, falta de registro documental para facilitar el desarrollo de las operaciones, desconocimiento por parte de los colaboradores con respecto a los límites y funciones de los procesos que desarrollan. Esto coincide con la información obtenida por Salgar y Jaramillo (2019) quienes señalan que gracias a un correcto análisis de la gestión por procesos se lograron identificar problemas comunes en las empresas comerciales del municipio de Mesa, sugiriendo un cambio en las siguientes unidades empresariales: Estructuras de gestión, sistemas de información y procesos contables. Resaltando la importancia de la gestión por procesos al generar innovación y reducir amenazas y debilidades existentes.

En concordancia del objetivo de evaluar los procesos de la organización. Se realizó una priorización de los procesos identificados (Ver Tabla 6); haciendo uso de factores críticos de éxito para empresas del sector comercial, se puntuó cada uno de los procesos en base a su influencia a dichos factores. Para facilidad del estudio, se escogieron los 5 procesos que mostraban un mayor impacto para la organización, haciendo uso de la matriz de priorización de procesos. La influencia se puntuó del 1 al 3, siendo 1 un valor que expresa influencia baja; 2, influencia media; 3, influencia alta. Resultando como procesos prioritarios y siendo los elegidos para una evaluación y posible rediseño, los siguientes: Gestión Empresarial, Compras, Control de Calidad, Almacenamiento y Ventas. Estos resultados también coinciden con los propuestos por Rohvein et al. (2019) quienes manifiestan en su trabajo de gestión de procesos, que su modelo está recibiendo especial interés académico como herramienta para evaluar procesos y optimizarlos, concluyendo en el crecimiento de la madurez de los procesos, los negocios se vuelven productivos y poseen información para la toma de decisiones, lo cual trae consigo la competitividad en el mercado.

En base al objetivo de diseñar el modelo de gestión por procesos. Se consideró como base vital para la propuesta, la dirección del negocio, los procesos prioritarios y el cómo se desarrollan las operaciones de la empresa. Como paso previo a la creación del modelo de gestión propuesto, se diagramaron los procesos actuales de la empresa. Se mapearon los cinco procesos elegidos, procesos As Is (Gestión Empresarial, Compras, Control de Calidad, Almacenamiento y Ventas). El modelo de gestión por procesos tiene un enfoque centrado en las actividades core de la empresa, buscando optimizarlas para conseguir su mejor rendimiento además de añadirle un valor agregado mediante la mejora continua de

los procesos. Se elaboró una Propuesta

de modelo de gestión por procesos que incluye el Modelo de negocio (Herramienta de gestión utilizada para conocer el aspecto clave del negocio), Propuesta de valor (Estrategia utilizada para ofrecer nuestro producto a un determinado nicho de clientes), Matriz FODA (Herramienta utilizada para identificar acciones estratégicas), Flujogramas de los procesos propuestos, procesos To Be (Gestión Empresarial, Compras, Control de Calidad, Almacenamiento y Comercio Electrónico) e implementación de las respectivas fichas de procesos para cada uno de estos. Se resalta la investigación de Arrojo (2019) el cual propone un modelo de gestión por procesos que permita a las empresas la optimización del tiempo de sus procesos y aumentar recursos en los cuellos de botella. Tomó en cuenta los principales procesos del área de distribución de la empresa. En el cual cada proceso fue caracterizado completamente; es decir, cada uno cuenta con un mapa de procesos, subprocesos, flujograma y un procedimiento. Logrando reducir los tiempos de los procesos de distribución.

Cabe resaltar la importancia del rediseño realizado al último proceso, previamente conocido como "Ventas" y actualmente como "Comercio Electrónico". El trasfondo de esta propuesta se ve presente en la difícil realidad en la que se encuentra pasando nuestro país con la pandemia del COVID 19, donde muchas empresas incluyendo Zela Kid's se han visto afectas y ante las adversidades del día a día y la necesidad de adaptarse a una nueva realidad donde las tecnologías digitales han emergido con toda fuerza y llegado para quedarse. Donde los consumidores ante las nuevas medidas de seguridad para evitar que la pandemia se prolongue o que su salud se ponga en riesgo, hacen un uso mucho mayor del internet, redes sociales y las nuevas tecnologías emergentes. Haciendo del Proceso de Comercio Electrónico un correcta y sabia decisión para el crecimiento y posicionamiento de Zela Kid's. Todo lo mencionado previamente se complementa con el estudio realizado

los cuales exponen que una de las acciones más relevantes a realizar por parte de las empresas para hacerle frente a la pandemia, es la gestión por procesos. Observando una tendencia a digitalizar la mayoría de los procesos comerciales. Los resultados propuestos coinciden con los planteados por Soto (2020) el cual realizó un análisis de procesos y una propuesta de mejora para estos. Para la solución planteada hizo uso de herramientas como la Matriz FODA, Análisis Interno y Externo, Diseño de la Estrategia Empresarial, Plan de Acción, Análisis de Fuerzas de Porter, Diagramas de Flujo, entre otros. Obteniendo un aumento en la rentabilidad gracias a la aplicación de todas estas herramientas y a la mejora en el proceso de gestión comercial de la empresa.

Se proyectaron los costos que genera el modelo de gestión por procesos propuesto, para así poder asignar un presupuesto a este proyecto. Dentro de los recursos necesarios para este propósito se encuentra el sueldo del encargado de marketing, equipo para el desarrollo de sus funciones y el costo de los servicios de software para la creación del contenido para la web. El capital necesario para iniciar la implementación de los nuevos procesos es de S/.10,447.99 soles, para los siguientes años se estima un costo anual de S/.25,620.33 soles.

Por otro lado, y no menos importante tenemos el impacto social y ambiental de las empresas, que actualmente tiene un valor singular en apogeo. Las decisiones de compra e inversión de Zela Kid's están dispuestas por los objetivos sociales y medioambientales con los que la empresa pretende posicionarse en el mercado. Este aspecto aún no ha sido tomado en cuenta en las investigaciones previas, siendo este un tema de gran importancia en la realidad actual y es prioritario para la sostenibilidad del medio ambiente, así como de la industria textil y de todos los participantes de este sector comercial.

Conclusiones

Se determinó un modelo de gestión por procesos para Zela Kid's E.I.R.L. Este modelo de gestión tiene intención de ser sencillo de comprender y de fácil adaptación a los actuales. Si bien intenta tener un mayor control sobre ellos, no se quiere aletargar las operaciones de la empresa. Se diagramó una propuesta de los procesos prioritarios que aportan a la visión de la empresa, así también se desarrollaron fichas de procesos para complementar el entendimiento y sobre todo tener información detallada de cómo se desarrolla cada uno de estos procesos, para así poder empezar de manera inmediata un sistema de gestión por procesos en la empresa.

Se analizó la situación actual de la empresa tanto de manera interna, como de su entorno, dado que inicialmente no se contaba con documentación que aportara datos e información. Se recopiló y representó la información obtenida mediante la entrevista. Los datos de la situación interna de la organización se representaron mediante la cadena de valor donde se clasificaron las actividades de la empresa en primario y de soporte, la matriz AMOFHIT permitió determinar que el área con mayor deficiencia es el de Administración y la matriz EFI dio un resultado de 2.87, interpretándose que el aporte de las fortalezas supera a las debilidades de la empresa. Así también el análisis del entorno fue detallado haciendo uso de la matriz PESTE, la cual brindó información de la necesidad del mercado de un canal digital para lograr mayor competitividad, la matriz EFE dio un resultado de 3.24, lo que muestra una superioridad de las oportunidades frente a las amenazas del entorno y el diagrama de las Fuerzas de Porter, permitió analizar la competitividad de la organización y mostró la oportunidad existente para el crecimiento del comercio electrónico y el marketing digital.

Se identificaron los procesos de la organización Zela Kids E.I.R.L., empleando la información brindada por la gerente y el personal de la empresa. De este modo, se tiene el siguiente listado de procesos: Administración y Finanzas, Contabilidad, Costos y Presupuestos, Control de la Gestión, Reclutamiento, Planillas, Mantenimiento de la tienda, Servicio de seguridad, Compras, Almacenamiento, Control de Calidad, Ventas, Marketing Digital, Envío de pedidos y Atención de reclamos.

Se evaluó el listado de procesos en base a los factores críticos de éxito para el sector comercial y los cuáles consideraban los dueños pertinentes para su negocio, siendo los de principal interés para la organización y a los cuáles deben de aportar los procesos. Producto de esta priorización de procesos se obtuvieron los procesos de Almacenamiento, Compras, Control de calidad, Control de la Gestión y Ventas.

Se diseñó el modelo de gestión por procesos para Zela Kid's E.I.R.L. La propuesta incluye el Modelo de negocio, para visualizar de manera global y simple cómo funciona la empresa; La propuesta de valor, para mostrar los posibles diferenciadores; La Matriz FODA, para obtener estrategias acordes a la empresa y su entorno; Los flujogramas de los procesos To Be, los cuales fueron optimizados y el rediseño del proceso de ventas, ahora llamado proceso de comercio electrónico; Las fichas de procesos, para especificar a detalle el desarrollo de cada uno de los procesos propuestos, las cuales incluyen indicadores para el control del desempeño de cada uno.

Se proyectó los costos de la implementación de la gestión por procesos, siendo el proceso de comercio electrónico el motivo principal de costo del proyecto. Puesto que se proyecta que la mejora de este canal hará que la empresa tenga acceso a más clientes de regiones aledañas a Trujillo. El costo total de implementar el proyecto es de S/.138,549.64

soles. La mayor parte del costo es generado por el sueldo del encargado de marketing. Se realizó una inversión inicial de equipo para la creación del contenido de la web de S/.7,217.00 soles, siendo un 69.08% de la inversión inicial.

Se estableció el impacto ambiental y social del desarrollo de las actividades de la empresa. Al considerar como el principal cambio en las operaciones, el proceso de comercio electrónico, se tomaron en cuenta importantes los efectos que ocasiona este canal de ventas en el medio ambiente. Se obtuvo información que apoya a este tipo de comercio, siempre y cuando se realicen entregas programadas para hacer uso de una cadena logística óptima, que no genera contaminación excesiva. En el ámbito social, el desarrollo del nuevo modelo de gestión traerá consigo la posibilidad de acceso a estos productos a los pobladores de ciudades y regiones cercanas a la ciudad de Trujillo, siendo la participación de un nuevo competidor un disparador de la mejora de los servicios y productos relacionados al giro del negocio.

REFERENCIAS

Abad, S., Solorzano, M. (2012). *Diseño y propuesta de un modelo de gestión por procesos para una empresa industrial y comercial ubicada en la ciudad de Guayaquil* [Tesis de titulación, Escuela Superior Politécnica del Litoral]. Ebsco.

Amayo, J. (2019). *Gestión de calidad y eficacia de los procesos administrativos en las MYPES del sector comercial, artículos de limpieza – Callería, año 2019* [Tesis de titulación, Universidad Católica los Ángeles de Chimbote]. Ebsco.

Álvarez, J. (2016). *Optimización del proceso de importación de mercancías para mejorar la gestión comercial de la empresa Industrial Controls S.A.C.* [Tesis de titulación, Universidad Privada del Norte]. Ebsco.

Arbildo, J. (2019). *Gestión de calidad y eficacia en los procesos administrativos de las MYPES del sector comercial, distribución de gas, ciudad de Pucallpa, año 2019* [Universidad Católica los Ángeles de Chimbote]. Ebsco.

Arrojo, D. (2019). *Modelo de gestión por procesos de la distribución para la mejora del servicio de entregas en una empresa de comercialización masiva* [Tesis de titulación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Ebsco.

Bullmorez, J., Cristóbal-Fransi, E. (2021). *La dirección comercial en época de pandemia: el impacto del covid-19 en la gestión de ventas.* Ebsco.

Gonzales, M., Vilema, M. (2008). *Implementación de un sistema de control de gestión con las metodologías del Balanced Scorecard y Gestión por procesos de una PYMES comercial en la ciudad de Guayaquil durante el año 2007* [Tesis de titulación, Escuela Superior Politécnica del Litoral]. Ebsco.

Meneses, P. (2019). *Gestión de calidad y eficacia de los procesos administrativos en las MYPES del sector comercial, rubro comercialización de aguas y bebidas – Callería, 2019* [Tesis de Titulación – Universidad Católica los Ángeles de Chimbote]. Ebsco.

Nájar, F. (2019). *Implementación de un plan de mejora con el uso de KPI's en el proceso de gestión comercial para la fuerza de ventas de las distribuidoras ferreteras de Arequipa para el 2019* [Tesis de bachiller, Universidad Continental]. Ebsco.

Ortega, O., Serrano, F. (2016). *Propuesta de modelo de gestión por procesos para la empresa Diserval, orientado al mejoramiento continuo en el área comercial* [Tesis de titulación, Universidad del Azuay]. Ebsco.

Ortiz, A., Reyes, D. (2019). *Diseño de un modelo de gestión por proceso que reduzca las penalizaciones en la oficina del área comercial de Enerletric Ingenieros en Huánuco – 2018* [Tesis de titulación, Universidad Nacional Hermilio Valdizán]. Ebsco.

Roldan, K. (2016). *Aplicación de un sistema de control interno en el proceso de gestión de inventarios y su influencia en la rentabilidad de la empresa comercial Carodent SAC de Trujillo 2015* [Tesis de titulación, Universidad Privada del Norte]. Ebsco.

Rohvein, C. Jaureguiberry, M., Urrutia, S., Roark, G., Chiodi, F., Paravie, D. (2019). *Modelo de madurez como base para el diagnóstico de la gestión de proceso PYME* [Universidad del BIO-BIO]. Ebsco.

Salgar, C., Jaramillo, P. (2019). *Diseño de un modelo de gestión empresarial para el sector comercio. Brazilian Journal of Development* [Corporación Universitario Minuto de Dios]. Ebsco.

Sánchez, G. (2017). *Gestión por procesos en la mejora del proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Ebsco.

Sotelo, J. (2016). *La gestión por procesos en su papel de estrategia generadora de ventaja competitiva aplicada a los enfoques de asociatividad de las MyPES: Caso peruano* [Tesis doctoral, Universitat Politècnica de Catalunya]. Ebsco.

Soto, E. (2020). *Mejora del proceso de gestión comercial de la empresa Chimac SAC* [Tesis de titulación, Universidad de Lima]. Ebsco.

Veliz, L. (2019). *Análisis del proceso de gestión comercial de la empresa IGL S.A. periodo 2019* [Tesis de Bachiller, Universidad Privada del Norte]. Ebsco.

Varas, D. (2020). *Gestión por procesos de una clínica privada en la ciudad de Trujillo, primer semestre 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV.

Ángel, J. (2011). *Gestión de Procesos. Universidad Nacional Autónoma de Honduras.*

Checa, E. (2008). *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas.* IC Editorial.

Evans, J. y Lindsay, W. (2015). *Administración y control de la calidad.* Cengage Learning.

Pardo, J. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional.* AENOR.

Luján, D. y Machado, N. (2014). *Procedimiento general para el diseño y/o rediseño organizacional basado en la gestión por procesos.* La Habana.

Pérez, F. (2017). *Proyecto y viabilidad del negocio o microempresa.* Editorial CEP.

Gullo, J. y Nardulli, J. (2015). *Gestión Organizacional.* Editorial MAIPUE.

Salgueiro, A. (2015). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. DIAZ DE SANTOS.

ANEXOS

ANEXO N° 01. Matriz de consistencia

PLANTEAMIENTO O DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	OPERACIONALIZACIÓN					
		VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	INSTRUMENTO
¿¿Un modelo de gestión por procesos es adecuado para determinar la competitividad de la empresa Zela Kid's E.I.R.L., Trujillo 2021?	<p>Objetivo general: Determinar el modelo de gestión por procesos para la competitividad de la empresa Zela Kid's E.I.R.L., Trujillo 2021.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la situación actual de la empresa. • Identificar los procesos de Zela Kid's E.I.R.L. • Evaluar los procesos de la organización. • Diseñar el modelo de gestión por procesos para la pyme del sector comercial. • Proyectar costos y ventas del modelo de gestión por procesos. • Establecer los aspectos ambientales y sociales para el desarrollo sostenible de la empresa. 	Independiente: Modelo de gestión por procesos	Eficiencia	Índice beneficio/costo	$\frac{\text{Beneficios} \times \text{Mes}}{\text{Costo} \times \text{Mes}}$	Nominal	Revisión documental
				Tareas completadas a tiempo	$\frac{\text{Tareas completadas} \times \text{Día} \times \text{Trabajador}}{\text{Total de tareas} \times \text{Día} \times \text{Trabajador}} \times 100$	Porcentual	Entrevista
			Mejora Continua	Ratio de rotación de inventario	$\frac{\text{Costo de las unidades vendidas}}{\text{Valor promedio del inventario}}$	Nominal	Revisión documental
				Reclamación de los clientes	Número de reclamaciones	Nominal	Entrevista
		VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	INSTRUMENTO
		Dependiente: Competitividad	Rentabilidad	Margen de utilidades sobre las ventas	$\frac{\text{Utilidades netas después de impuestos}}{\text{Ventas totales}} \times 100$	Porcentual	Revisión documental
				Retorno sobre la inversión	$\frac{\text{Utilidades netas después de impuestos}}{\text{Activos totales}} \times 100$	Porcentual	Revisión documental
			Calidad	Calidad de procesos	$\frac{\text{Procesos estandarizados}}{\text{Número total de procesos}} \times 100$	Porcentual	Entrevista
				Capacidad de atención de pedidos	$\frac{\text{Total de pedidos atendidos}}{\text{Total de pedidos solicitados}} \times 100$	Porcentual	Entrevista

ANEXO N° 02. Guía de Entrevista

ENTREVISTA PARA DETERMINAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PYME

1. Descripción de la empresa. ¿En qué situación se encuentra actualmente? Información detallada de los productos y mercados actuales.
2. ¿La empresa tiene establecida su misión, visión y objetivos? ¿Cuáles son los objetivos de la empresa a mediano y largo plazo? ¿Están definidos formalmente?
3. ¿Con qué frecuencia se definen los objetivos estratégicos y las estrategias? ¿Se revisa su cumplimiento? ¿Cómo lo realiza?
4. ¿La estrategia de negocios se utiliza como base para definir las estrategias funcionales de las distintas funciones/procesos para lograr el objetivo?
5. ¿Quiénes se involucran en la implementación de las estrategias dentro la empresa?
6. ¿Se comunica la estrategia, los objetivos y resultados a los empleados? ¿A quiénes? ¿De qué manera y con qué frecuencia?
7. ¿Cómo está estructurada la organización?
8. ¿Cuál es la ventaja competitiva de la empresa? ¿Cómo la estructura impacta en la ventaja competitiva?
9. ¿Actualmente hacen uso de indicadores de gestión? ¿Cuáles son los indicadores que poseen?
10. ¿Utiliza sistemas de TI para el control de sus procesos?
11. ¿Se hace revisión de los indicadores? ¿Cómo se realiza, con qué frecuencia y quién se involucra?

12. ¿Cómo es el clima de trabajo? ¿Existen formalmente equipos de trabajo, cuáles?
13. ¿Se conforman por procesos/por proyectos?
14. ¿Posee un mapa de los procesos de su empresa?
15. ¿Están definidos formalmente los clientes y proveedores internos de cada proceso?
16. ¿Cómo se resuelven los problemas que involucran más de un área?
17. ¿Se hace capacitación de personal, cliente y/o proveedores? ¿De qué tipo?
18. ¿Existe integración con proveedores y/o partes interesadas?
19. ¿Se hace selección de proveedores y clientes? ¿Cuáles son los criterios?
20. ¿Cree usted que su empresa practica la mejora continua en sus procesos?

10. ¿Existen mecanismo para generar valor añadido y mejora de procesos?

a) Si ()

b) No ()

11. ¿Se utilizan las sugerencias de clientes y áreas internas para mejorar o innovar en los productos/servicios?

a) Si ()

b) No ()

12. ¿Se ha recibido alguna capacitación para la mejora de las habilidades operativas del personal?

a) Si ()

b) No ()

ANEXO N° 4. Matriz de evaluación de expertos – Cuestionario Semiestructurado

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA ZELA KID'S E.I.R.L., TRUJILLO 2021.			
Línea de investigación:	Desarrollo sostenible y Gestión empresarial			
Apellidos y nombres del experto:	Ing. Armando Benites Calonge			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	CUESTIONARIO SEMIESTRUCTURADO			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿Conoce usted todos los procesos de su área?	X		
2	¿Posee la empresa un manual de operaciones y funciones?	X		
3	¿Existe un organigrama y está publicado?	X		
4	¿Conoce usted los objetivos estratégicos de la organización?	X		
5	¿Los procesos actuales aportan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?	X		
6	¿La empresa facilita los recursos necesarios a cada proceso para cumplir sus metas?	X		
7	¿Usted cree que sus procesos funcionan de manera óptima?	X		
8	¿Posee la organización indicadores de gestión para sus procesos?	X		
9	¿Se gestiona la pyme bajo una filosofía de mejora continua?	X		
10	¿Existen mecanismos para generar valor añadido y mejora de procesos?	X		
11	¿Se utilizan las sugerencias de clientes y áreas internas para mejorar o innovar en los productos/servicios?	X		
12	¿Se ha recibido alguna capacitación para la mejora de las habilidades operativas del personal?	X		
Sugerencias:				
Firma del experto:				
 ARMANDO BENITES CALONGE INGENIERO CIVIL CIP 3196 DNI 09163573				

ANEXO N° 5. Matriz de evaluación de expertos – Guía de entrevista

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA ZELA KID’S E.I.R.L., TRUJILLO 2021.			
Línea de investigación:	Desarrollo sostenible y Gestión empresarial			
Apellidos y nombres del experto:	Ing. Armando Benites Calonge			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	GUÍA DE ENTREVISTA			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “x” en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	Descripción de la empresa. ¿En qué situación se encuentra actualmente? Información detallada de los productos y mercados actuales.	X		
2	¿La empresa tiene establecida su misión, visión y objetivos? ¿Cuáles son los objetivos de la empresa a mediano y largo plazo? ¿Están definidos formalmente?	X		
3	¿Con qué frecuencia se definen los objetivos estratégicos y las estrategias? ¿Se revisa su cumplimiento? ¿Cómo lo realiza?	X		
4	¿La estrategia de negocios se utiliza como base para definir las estrategias funcionales de las distintas funciones/procesos para lograr el objetivo?	X		
5	¿Quiénes se involucran en la implementación de las estrategias dentro la empresa?	X		
6	¿Se comunica la estrategia, los objetivos y resultados a los empleados? ¿A quiénes? ¿De qué manera y con qué frecuencia?	X		
7	¿Cómo está estructurada la organización?	X		
8	¿Cuál es la ventaja competitiva de la empresa? ¿Cómo la estructura impacta en la ventaja competitiva?	X		
9	¿Actualmente hacen uso de indicadores de gestión? ¿Cuáles son los indicadores que poseen?	X		
10	¿Utiliza sistemas de TI para el control de sus procesos?	X		
11	¿Se hace revisión de los indicadores? ¿Cómo se realiza, con qué frecuencia y quién se involucra?	X		
12	¿Cómo es el clima de trabajo? ¿Existen formalmente equipos de trabajo, cuáles?	X		
13	¿Se conforman por procesos/por proyectos?	X		
14	¿Posee un mapa de los procesos de su empresa?	X		
15	¿Están definidos formalmente los clientes y proveedores internos de cada proceso?	X		
16	¿Cómo se resuelven los problemas que involucran más de un área?	X		
17	¿Se hace capacitación de personal, cliente y/o proveedores? ¿De qué tipo?	X		
18	¿Existe integración con proveedores y/o partes interesadas?	X		
19	¿Se hace selección de proveedores y clientes? ¿Cuáles son los criterios?	X		
20	¿Cree usted que su empresa practica la mejora continua en sus procesos?	X		

Sugerencias:

Firma del experto:


ARMANDO BENITES CALONGE
INGENIERO CIVIL
CIP 3196

DNI 09163573

ANEXO N°6. Prueba de confiabilidad – Método de Kuder Richardson

	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	ITEM 10	ITEM 11	ITEM 12	SUMA
SUJETO 1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	9
SUJETO 2	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3
SUJETO 3	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	7
SUJETO 4	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	4
SUJETO 5	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	5
P	0.6	0	1	0.2	0.8	1	0.4	0	0.6	0.2	0.4	0.4	Vt 5.8
Q=P-1	0.4	1	0	0.8	0.2	0	0.6	1	0.4	0.8	0.6	0.6	
PQ	0.24	0	0	0.16	0.16	0	0.24	0	0.24	0.16	0.24	0.24	1.68

$$KR = ((N)/(N-1)) * ((VT - \sum PQ)/(VT))$$

KR =	0.7749216
-------------	-----------

ANEXO N°7. Salario Asistente de Marketing

 Buscar empleos Evaluaciones de empresa Buscar sueldos Subir tu CV Iniciar sesión Empresas / Publicar empleos

Sigue una carrera profesional que disfrutarás

Qué: Asistente marketing × Dónde: Perú × [Buscar](#)

Salarios Empleos

[Inicio](#) > [Explorador de carreras](#) > [Asistente marketing](#) > [Salarios](#)

¿Cuál es el salario de un/a Asistente marketing en Perú?

Por mes ▾

Salario base promedio 60 salarios publicados, actualizados el 26 de noviembre de 2021 **S/ 1,303** por mes

El salario promedio de asistente marketing en Perú es de S/ 1,303 por mes.

ANEXO N°8. Costo Laptop



Nuevo

Laptop Asus Vivobook X512ja-211.vbgb 8gb 256gb + 1tb 

S/ 3.679
en 12x S/ 306⁸⁸ sin interés
[Ver los medios de pago](#)

 **Llega gratis el viernes 17 de diciembre**
[Ver más formas de entrega](#)

Color: Gris

Cantidad: 1 unidad ▾ (20 disponibles)

[Comprar ahora](#)

ANEXO N°9. Costo Teléfono



Nuevo | 21 vendidos

Xiaomi Redmi Note 10 Pro 5g 

**128gb 6gb Ram +
Tienda+garantía**

★★★★☆ 14 opiniones

MÁS VENDIDO 19° en Celulares y Smartphones Xiaomi

~~S/ 1.500~~
S/ 1.339 10% OFF
en 12x S/ 111^{RS} sin interés
[Ver los medios de pago](#)

 **Llega gratis el viernes 17 de diciembre**
[Ver más formas de entrega](#)

Color: Azul


Cantidad: 1 unidad  (3 disponibles)

[Comprar ahora](#)

ANEXO N°10. Costo Adobe Creative Cloud



Iniciar sesión 

Planes y precios de las aplicaciones de Creative Cloud y mucho más.

Individuos Empresas Estudiantes y profesores Colegios y universidades

Creative Cloud para equipos

Consigue aplicaciones como Adobe Photoshop, Illustrator, InDesign, Premiere Pro y Acrobat Pro para tu organización o departamento, además de una consola de gestión y sincronización instantánea de activos en todos los dispositivos.

Mejor opción

Todas las aplicaciones de Creative Cloud

S/ 274.00/mes
por licencia

Consigue las más de 20 aplicaciones de Creative Cloud. [Consultar lo que incluye](#)

Comprar ahora

Aplicación única

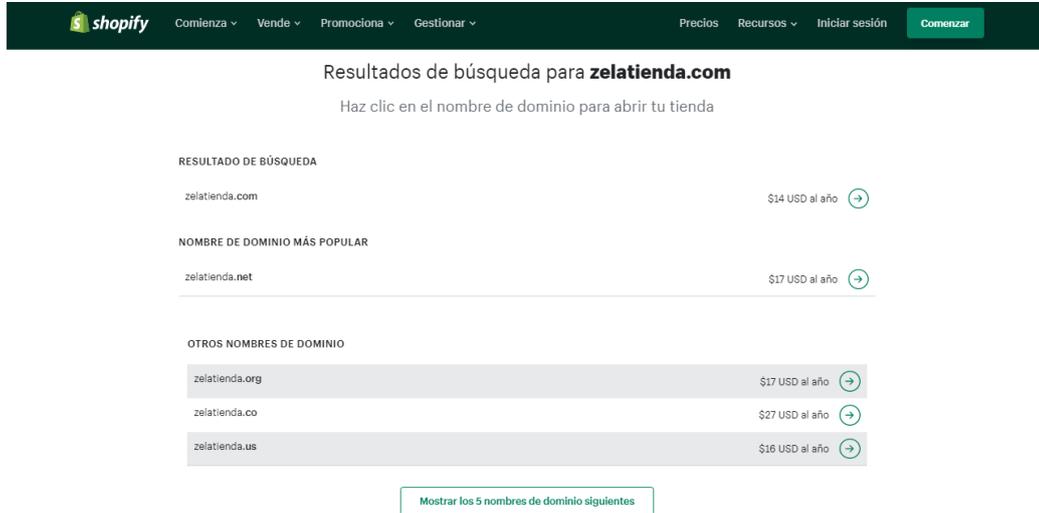
S/ 116.00/mes
por licencia

La aplicación que elijas.

Comprar ahora



ANEXO N°11. Costo Shopify



shopify Comienza ▾ Vende ▾ Promociona ▾ Gestionar ▾ Precios Recursos ▾ Iniciar sesión Comenzar

Resultados de búsqueda para **zelatienda.com**

Haz clic en el nombre de dominio para abrir tu tienda

RESULTADO DE BÚSQUEDA

zelatienda.com	\$14 USD al año	→
----------------	-----------------	---

NOMBRE DE DOMINIO MÁS POPULAR

zelatienda.net	\$17 USD al año	→
----------------	-----------------	---

OTROS NOMBRES DE DOMINIO

zelatienda.org	\$17 USD al año	→
zelatienda.co	\$27 USD al año	→
zelatienda.us	\$16 USD al año	→

Mostrar los 5 nombres de dominio siguientes

ANEXO N°12. Costo Dominio de la web



GoDaddy Perú

Comunicate con nosotros 24/7 ▾ Blog Ayuda Iniciar sesión ▾

zelatienda

Continuar al carrito

Domínio disponible

zela tienda .com está disponible.

S/ 10.99/año ~~S/ 66.99~~ durante el primer año

Porque es genial.

- ✓ Utiliza la extensión .com.
- ✓ "Zelatienda" es de 15 caracteres o menos.
- ✓ Incluye Protección de privacidad gratis para siempre.

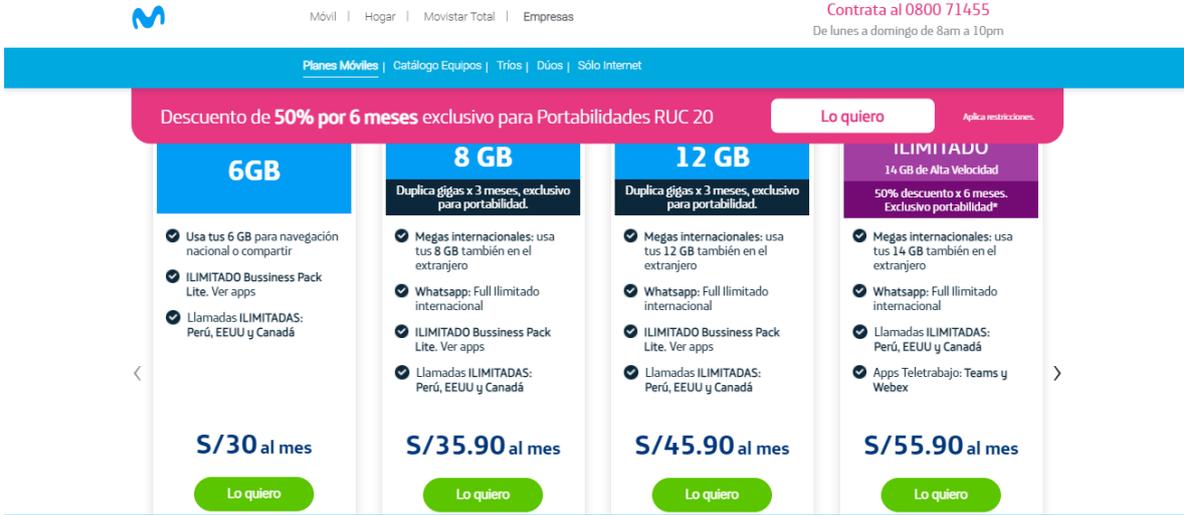
Agregar al carrito

Los dominios incluyen Protección de privacidad gratis para siempre.

Protege tu nombre con estos dominios:

zelatienda.pe	S/ 279.99 S/ 149.99 durante el primer año	🛒
zelatiendas.com	S/ 66.99 S/ 10.99 durante el primer año	🛒

ANEXO N°13. Costo línea de teléfono móvil



Móvil | Hogar | Movistar Total | Empresas Contrata al 0800 71455
De lunes a domingo de 8am a 10pm

Planes Móviles | Catálogo Equipos | Tríos | Dúos | Sólo internet

Descuento de 50% por 6 meses exclusivo para Portabilidades RUC 20 Lo quiero Aplica restricciones.

6GB	8 GB	12 GB	ILIMITADO
<ul style="list-style-type: none"> Usa tus 6 GB para navegación nacional o compartir ILIMITADO Bussiness Pack Lite. Ver apps Llamadas ILIMITADAS: Perú, EEUU y Canadá 	<p>Duplica gígas x 3 meses, exclusivo para portabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> Megas internacionales: usa tus 8 GB también en el extranjero Whatsapp: Full ilimitado internacional ILIMITADO Bussiness Pack Lite. Ver apps Llamadas ILIMITADAS: Perú, EEUU y Canadá 	<p>Duplica gígas x 3 meses, exclusivo para portabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> Megas internacionales: usa tus 12 GB también en el extranjero Whatsapp: Full ilimitado internacional ILIMITADO Bussiness Pack Lite. Ver apps Llamadas ILIMITADAS: Perú, EEUU y Canadá 	<p>14 GB de Alta Velocidad</p> <p>50% descuento x 6 meses. Exclusivo portabilidad*</p> <ul style="list-style-type: none"> Megas internacionales: usa tus 14 GB también en el extranjero Whatsapp: Full ilimitado internacional Llamadas ILIMITADAS: Perú, EEUU y Canadá Apps Teletrabajo: Teams y Webex
S/30 al mes	S/35.90 al mes	S/45.90 al mes	S/55.90 al mes
Lo quiero	Lo quiero	Lo quiero	Lo quiero

ANEXO N°14. Salario Asistente de proyecto

¿Cuál es el salario de un/a Asistente de proyectos en Perú?

Por mes

Salario base promedio **S/ 1,473** por mes

39 salarios publicados, actualizados el 17 de enero de 2022 El salario promedio de asistente de proyectos en Perú es de S/ 1,473 por mes.

¿Fue útil la información de Información general sobre salarios?

Empresas más populares para Asistente de proyectos en Perú

	Metax Industria y Comercio 3.8 ★★★★★ 15 evaluaciones 5 salarios publicados	S/ 1,723 por mes
	Asociacion Benefica Prisma 4.5 ★★★★★ 8 evaluaciones 5 salarios publicados	S/ 1,442 por mes