

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
FACULTAD DE INGENIERÍA EN INFORMÁTICA Y SISTEMAS
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EN INFORMÁTICA Y
SISTEMAS



**“IDENTIFICACIÓN DE LA CARTERA DE PRIORIZACIÓN DE PROCESOS
BASADO EN BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PARA MEDIR LA EFICACIA
DE LA DISTRIBUIDORA ALMACENES SEVILLANO”**

Tesis:

Para optar el Título de:

INGENIERO EN INFORMÁTICA Y SISTEMAS

PRESENTADO POR: SHEYLA KAREN TELLO RAMIREZ

Tingo María – Perú.

2025

 Universidad Nacional Agraria de la Selva Facultad de Ingeniería en Informática y Sistemas	ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS N.º 01-2025	COMISION DE GRADOS Y TITULOS
		Fecha: 03/abril/2025

PARTE 1. FASE INICIAL

Siendo las 12:30 horas del día 03 de abril de 2025; en la Sala de Conferencias de la FIIS, se instala el jurado calificador conformado por:

Jurado 1: Dr. Walter Ruben Bernuy Blanco (presidente)

Jurado 2: Mg. Jorge Luis Pozo Malpartida

Jurado 3: Dr. William George Paucar Palomino

Oficializado mediante **RESOLUCIÓN N° 034-2024-D-FIIS-UNAS** del 09 de abril de 2024, para el proceso de sustentación del informe final de Tesis de la bachiller **SHEYLA KAREN TELLO RAMIREZ**, titulado: **"IDENTIFICACIÓN DE LA CARTERA DE PRIORIZACIÓN DE PROCESOS BASADO EN BUSINESS PROCESS MANAGEMENT DE LA DISTRIBUIDORA ALMACENES SEVILLANO"**. ASESOR: **Mg. Marco Arturo Canales Aguirre**.

Se manifiesta que el bachiller cumple con los requisitos exigidos de Ley y se le invita a disertar su Tesis por espacio de 30 minutos, asimismo se dispondrá de igual tiempo para la absolver preguntas y sugerencias.

PARTE 2. FASE DE PREGUNTAS Y RESULTADO

Culminada la exposición se inicia la fase de preguntas por parte del jurado calificador; también se invita a los asistentes a formular preguntas sobre el tema de Tesis.

Absueltas todas las peticiones, el jurado calificador procede a deliberar en privado la calificación y resultado.

Concluida la deliberación y en presencia del público, el jurado calificador anuncia que el resultado de la Sustentación de Tesis es: APROBADO POR UNANIMIDAD

(NOTA: consignar una de la siguientes: DESAPROBADO, APROBADO POR MAYORIA o APROBADO POR UNANIMIDAD)

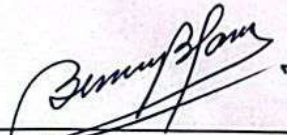



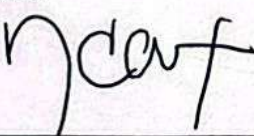
Con calificativo de: BUENO

(NOTA: consignar una de la siguientes: EXCELENTE, MUY BUENO, BUENO, DEFICIENTE, MUY DEFICIENTE)

Por lo que se comunicará a las instancias correspondientes para el trámite respectivo.

PARTE 3. CONFORMIDAD

De todo lo mencionado se firma al pie en señal de conformidad, siendo las 13:30 horas se da por finalizada la ceremonia de Sustentación de Tesis.

Firma: 	Firma: 	Firma: 
Jurado 1: Walter Ruben Bernuy Blanco	Jurado 2: Jorge Luis Pozo Malpartida	Jurado 3: William George Paucar Palomino
Firma: 	Firma: 	
Sustentante: Sheyla Karen Tello Ramirez	Asesor: Marco Arturo Canales Aguirre	



“Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana”

CERTIFICADO DE SIMILITUD T.I. N° 217 - 2025 - CS-RIDUNAS

El Director de la Dirección de Gestión de Investigación de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, quien suscribe,

CERTIFICA QUE:

El Trabajo de Investigación; aprobó el proceso de revisión a través del software TURNITIN, evidenciándose en el informe de originalidad un índice de similitud no mayor del 25% (Art. 3° - Resolución N° 466-2019-CU-R-UNAS).

Programa de Estudio:

Ingeniería en Informática y Sistemas

Tipo de documento:

Tesis

X

Trabajo de Suficiencia Profesional

TÍTULO	AUTOR	PORCENTAJE DE SIMILITUD
IDENTIFICACIÓN DE LA CARTERA DE PRIORIZACIÓN DE PROCESOS BASADO EN BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PARA MEDIR LA EFICACIA DE LA DISTRIBUIDORA ALMACENES SEVILLANO	SHEYLA KAREN TELLO RAMIREZ	22 % Veintidós

Tingo María, 03 de julio de 2025



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
UNIDAD DE GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Dr. Tomas Menacho Mallqui
JEFE

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
FACULTAD DE INGENIERÍA EN INFORMÁTICA Y SISTEMAS
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EN INFORMÁTICA Y
SISTEMAS



**“IDENTIFICACIÓN DE LA CARTERA DE PRIORIZACIÓN DE PROCESOS
BASADO EN BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PARA MEDIR LA EFICACIA
DE LA DISTRIBUIDORA ALMACENES SEVILLANO”**

Autor : **Sheyla Karen Tello Ramirez**
Asesor : **Marco Arturo Canales Aguirre**
Programa de investigación : **Sistemas de Información**
Línea de investigación : **Gestión de procesos de negocio**
Eje temático : **Gestión de procesos**
Lugar de ejecución : **Huánuco**
Duración : **1 año**
Financiamiento : **Propia**

Tingo María – Perú. 2025

DEDICATORIA

El trabajo se dedica a mi hija, a mis padres, por mi superación personal y profesional. Porque me animan cada día a esforzarme para alcanzar mis metas y ser una profesional al servicio de mi región y de mi país.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a los Docentes de la Facultad de Ingeniería Informática y de Sistemas de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, por compartir su tiempo, energía y buenos consejos en la cátedra profesional de cada uno de ustedes, me llevo un grato recuerdo de sus palabras y actitudes en mi formación profesional, hasta alcanzar el grado académico de Bachiller y obtención del Título como Ingeniera Informática y de Sistemas.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	12
1.1.	Definición del problema.....	17
1.1.1.	Problema general.....	17
1.1.2.	Problemas específicos	17
1.2.	Justificación	17
1.2.1.	Teórico	17
1.2.2.	Práctico	18
1.2.3.	Metodológico	18
1.3.	Alcance y Limitaciones.....	18
1.4.	Objetivos	20
1.4.1.	Objetivo general.....	20
1.4.2.	Objetivos específicos	20
II.	REVISIÓN DE LITERATURA.....	22
2.1.	Estado del arte.....	22
2.1.1.	A nivel internacional.....	22
2.1.2.	A nivel nacional	30
2.1.3.	A nivel regional.....	30
2.2.	Marco teórico	32
2.2.1.	Cartera de priorización de procesos	32
2.2.1.1.	Contexto del BPM.....	32
2.2.1.2.	Objetivos del BPM.....	34
2.2.1.3.	Importancia de BPM	35
2.2.1.4.	Mapa de procesos.....	35
2.2.1.5.	Ciclo de vida de los procesos de negocio.....	38
2.2.2.	Identificación de procesos.....	39
2.2.3.	Descubrimiento de procesos	40
2.2.4.	Eficacia empresarial.....	41
2.2.4.1.	Medición de la Eficacia Empresarial	41
2.2.4.2.	Procesos empresariales priorizados.....	42
2.3.	Marco conceptual.....	43
III.	MATERIALES Y MÉTODOS	46
3.1.	Lugar de ejecución	46
3.2.	Materiales y métodos	47
3.2.1.	Materiales y equipos	47

3.2.2.	Metodología	47
3.2.2.1.	Tipo de la investigación: Investigación Tecnológica.	47
3.2.2.2.	Nivel de la investigación: Descriptivo.	48
3.2.2.3.	Diseño de la investigación: No Experimental.	48
3.2.2.4.	Operacionalización de variables	49
3.2.3.	Método de la investigación	49
3.2.4.	Población y muestra	51
3.2.4.1.	Población.....	51
3.2.4.2.	Muestra.....	52
3.2.5.	Técnica e instrumento de recopilación y validación de datos	52
3.2.5.1.	Grupos focales.....	53
3.2.5.2.	Validez del instrumento	54
3.2.5.3.	Análisis y presentación de la información	54
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	56
4.1.	Cartera de priorización de procesos	56
4.2.	Identificación de procesos.....	60
4.2.1.	Identificación de bienes y servicios	60
4.2.2.	Arquitectura de procesos.....	63
4.3.	Descubrimiento de procesos	64
4.3.1.	Ficha de caracterización de proceso.....	64
4.3.2.	Ficha de procedimientos	68
4.4.	Análisis de procesos.....	78
4.4.1.	Ficha de indicadores para medir la eficacia de los procesos.....	78
4.5.	Discusiones finales.....	85
4.5.1.	Priorización de Procesos y su Relación con BPM	85
4.5.2.	Diseño del Mapa de Procesos y su Impacto en la Gestión Empresarial.....	86
4.5.3.	Evaluación de la Eficacia y Comparación con Estudios Previos	86
4.5.4.	Aportes de la Investigación y Relevancia en el Contexto Empresarial.....	87
V.	CONCLUSIONES	89
VI.	RECOMENDACIONES	91
VII.	BIBLIOGRAFÍA	92
VIII.	ANEXOS	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Modelos de ciclo de vida de procesos de negocio.....	38
Tabla 2: Operacionalización de variables.....	49
Tabla 3: Procesos misionales de nivel 0.....	51
Tabla 4: Modelos de ciclo de vida de procesos de negocio.....	52
Tabla 5: Criterios de Priorización de Procesos.....	58
Tabla 6: Matriz de identificación de bienes y servicios.....	61
Tabla 7: Ficha 1 – Recepción y Verificación de Mercancías.....	65
Tabla 8: Ficha 2 – Gestión de ventas y despachos.....	66
Tabla 9: Ficha 3 – Gestión de TI.....	67
Tabla 10: Procedimiento 1 – Compras.....	69
Tabla 11: Procedimiento 2 – Inspección de calidad.....	70
Tabla 12: Procedimiento 3 – Registros de ingresos.....	71
Tabla 13: Procedimiento 4 – Ventas.....	72
Tabla 14: Procedimiento 5 – Cobranza.....	73
Tabla 15: Procedimiento 6 – Facturación.....	74
Tabla 16: Procedimiento 7 - Empaque.....	75
Tabla 17: Procedimiento 8 - Transporte.....	76
Tabla 18: Procedimiento 9 – Mantenimiento de sistemas.....	77
Tabla 19: Cuadro de control de los indicadores de eficacia de los procesos nivel 0.....	78
Tabla 20: Ficha de indicador de proceso nivel 0: Recepción y verificación de mercancías.....	82
Tabla 21: Ficha de indicador de proceso nivel 0: Gestión de ventas de despachos.....	82
Tabla 22: Ficha de indicador de proceso nivel 0: Gestión de TI.....	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Área de influencia de la ciudad de Huánuco.....	46
Figura 2: Ubicación de Almacenes Sevillano.....	47
Figura 3: Ciclo de vida de proceso.	50
Figura 4: Puntaje de criticidad del proceso.....	60
Figura 5: Mapa de procesos.....	63
Figura 6: Eficacia de los procesos priorizados.	79

RESUMEN

La tesis titulada: “Identificación de la cartera de priorización de procesos basado en Business Process Management de la Distribuidora Almacenes Sevillano”, analiza la problemática de la calidad de servicio al cliente, por lo que se planteó el problema ¿Será posible Identificar la cartera de priorización de procesos basado en Business Process Management para medir la eficacia de la Distribuidora Almacenes Sevillano?, también se estableció como objetivo el de “identificar la cartera de priorización de procesos basado en Business Process Management para medir la eficacia de la “Distribuidora Almacenes Sevillano.”. El tipo de investigación se planteó como tecnológica de diseño no experimental y nivel descriptivo en el cual se aplicó el método mixto. La investigación consistió en realizar un levantamiento de información primaria para conocer la lógica del negocio implementando el ciclo de vida de procesos de Marlon Dumas, quien propone las siguientes fases: Identificación, Descubrimiento, Análisis, Rediseño, Implementación y Monitoreo y Control de Procesos, para el caso de la investigación en función al objetivo se han trabajado con las dos primeras fases a efectos de priorizar la cartera de procesos para una posterior implementación de BPM.

Como resultado de la identificación de procesos se ha obtenido el catálogo de procesos por niveles y tipo (12 procesos de nivel 0 y 28 procesos de nivel 1), así mismo la arquitectura de procesos; de ellos se han priorizado tres (03) procesos basados en BPM, de los cuales dos son misionales “Recepción y verificación de mercancías”, “Gestión de ventas y despachos”, y un proceso de soporte “Gestión de TI”, estos procesos fueron evaluados por tres criterios de priorización, obteniendo valores por encima de 4 en la escala de valoración 1 al 5; de los procesos priorizados se han elaborado la caracterización de los procesos nivel 0 y los procedimientos de los procesos nivel 1, con esto se estaría dando inicio a la implementación de BPM con la cartera de procesos priorizados de la distribuidora “Almacenes Sevillano”.

Palabras Clave: Nivel de procesos, Caracterización de procesos, Procedimientos, Almacén.

Identification of the process prioritization portfolio based on the Business Process

Management of the Almacenes Sevillano Distributor

Abstract

The thesis titled: "Identification of the Process Prioritization Portfolio Based on Business Process Management at Distribuidora Almacenes Sevillano" analyzes the issue of customer service quality. The research question posed was: Is it possible to identify the process prioritization portfolio based on Business Process Management to measure the effectiveness of Distribuidora Almacenes Sevillano? Additionally, the objective was established as: "To identify the process prioritization portfolio based on Business Process Management to measure the effectiveness of Distribuidora Almacenes Sevillano."

The research was designed as technological, non-experimental, and descriptive, applying a mixed-method approach. The study involved primary data collection to understand the business logic, implementing the process lifecycle model by Marlon Dumas, which consists of the following phases: Identification, Discovery, Analysis, Redesign, Implementation, and Monitoring & Control. For this research, and in alignment with the objective, only the first two phases were addressed to prioritize the process portfolio for future BPM implementation.

As a result of the process identification, a process catalog was developed, structured by levels and types (12 level 0 processes and 28 level 1 processes), along with the process architecture. From these, three (03) processes were prioritized based on BPM: two core processes—"Reception and Verification of Goods" and "Sales and Dispatch Management"—and one support process—"IT Management." These processes were evaluated using three prioritization criteria, obtaining scores above 4 on a scale from 1 to 5. From the prioritized processes, process characterization for level 0 and procedures for level 1 were developed. This sets the foundation for BPM implementation, starting with the prioritized process portfolio at Distribuidora Almacenes Sevillano.

Keywords: Process level, Process characterization, Procedures, Warehouse.

I. INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado el cambio es permanente, provoca a las empresas y negocios ser más competitivas y tener mejor calidad de servicios. En nuestro país para ser competitivo hay que tener buena organización y procesos definidos, para lograrlo necesitamos aplicar herramientas y técnicas, dentro de la diversidad de éstas, la gestión de procesos de negocio (BPM) es la más robusta.

Conforme al reporte presentado por el Instituto Peruano de Economía (IPE, 2023), La recuperación económica avanza muy lentamente en las regiones del Perú, de las 25 regiones en el país conforme al índice de competitividad, la región Huánuco ocupa el puesto 23, dentro de los pilares más relevantes en cuanto al entorno económico ocupa el puesto 22, lo que implica un lento desarrollo económico en la región.

Sabemos técnicamente que las empresas presentes en el mercado deben tener respaldo financiero, para atender las exigencias de una demanda creciente, sobre todo cuando el mercado se vuelve más exigente en calidad y precios. En este caso específico se trata de una pequeña Empresa de origen familiar que permanece en competencia activa en un mercado regional, ciertamente con limitados recursos económicos, con trabajadores mal pagados, sin unidades de reparto propios, con baja capacitación de sus colaboradores, con pérdida permanente de clientes por falta de stock o por tener precios altos en algunos productos

La rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el Perú, especialmente en Huánuco, está estrechamente ligada al volumen de ventas y a los servicios que ofrecen. En momentos como el actual, donde los precios aumentan, la demanda de productos tiende a disminuir, afectando así a negocios de todos los tamaños, desde pequeñas empresas hasta microempresas. Almacenes Sevillano SRL no ha escapado a esta realidad, dado

que la mayoría de sus insumos y productos son importados, se enfrentan a la situación de tener que realizar compras a precios más altos debido al incremento en el tipo de cambio del dólar.

Las ventas se efectúan en moneda nacional, pero a precios que no incentivan las compras habituales. Esto conlleva a que las ventas sean inferiores, lo que obliga a reducir los precios y, en consecuencia, se experimenta una pérdida de rentabilidad. En muchas ocasiones, esta pérdida se traslada a los sueldos y honorarios de los propietarios y empleados, o se refleja en la disminución de servicios, lo que puede afectar la calidad ofrecida al cliente.

La Distribuidora Almacenes Sevillano SRL, es una pequeña empresa identificada con RUC 20489307945, representado por su Gerente Nilton Luis Sevillano Nalvarte desde el año 2003, dedicado a la comercialización de alimentos, bebidas y tabaco; tiene su centro de operaciones en Huánuco. Se inicia un negocio familiar de familia Sevillano, en 1970, una experiencia mayor a 50 años en distribución de productos de primera necesidad, al por mayor y menor. Se puede observar que la empresa opera con procesos informales, basados en las experiencias personales de sus propietarios y empleados. Estos procesos no están formalmente documentados y parecen depender en gran medida de la presencia directa de los propietarios en el negocio. Además, la retroalimentación de los colaboradores es principalmente informal y constante, especialmente por parte de los nuevos empleados.

La Distribuidora Almacenes Sevillano SRL, viene presentando problemas de desabastecimiento de mercadería, debido a demora en el tiempo por adquisición de productos, stock limitado de productos y stock físico no controlado, no sistematizado, observa desorden y deterioro de productos en el local, mala distribución y almacén con poca rotación de productos.

El proceso de distribución presentó deficiencias en diversas áreas, incluyendo el control de entrada y salida de productos, una programación deficiente de compras y ventas al por mayor sin una planificación adecuada, ya que los vendedores suelen carecer de experiencia, no hay

políticas ni estrategias de ventas definidas, como falta de supervisión y seguimiento de ventas en campo, falta de control en los comprobantes de pago (boletas, facturas), las causas se refieren al sistema comercial de la empresa, es posible que en su oportunidad se defina y producía mayores ingresos económicos. Los clientes son más exigentes y tienen la posibilidad de decidir con mayor libertad, la competencia en el mercado de alimentos de primera necesidad ha crecido, estos aspectos son relevantes en este negocio, están las instituciones públicas que velan por el consumidor, sanciones a los comerciantes que no cumplen con la calidad de productos, que generan en sus propagandas falsas expectativas en supuesto perjuicio de clientes. El tema sanitario, otorgó baja importante de contagios con el virus del COVID-19, existen amenazas públicas de aparición de nuevas variantes, que obligan a los vendedores y compradores, tener mayor cuidado en sus tratos físicos de transacciones comerciales, respetando protocolos y normas del estado. Planes supervisados por instituciones públicas como: Municipalidad, Ministerio de Salud, y la Prensa. Quiere decir que los protocolos que deben tener las empresas distribuidoras de productos de primera necesidad indican que los propietarios y colaboradores dedicados a distribuir productos de primera necesidad, son muy serios: tener carnet de vacunación, doble mascarillas, carnet de salud, certificado de buena salud, indumentaria de sanidad pública, equipos de comunicación, transacciones comerciales a tiempo y lugar preciso.

El principal desafío de la Distribuidora Almacenes Sevillano se encuentra en las demoras en la gestión y atención de pedidos, afectando especialmente a los clientes del segmento minorista, como bodegas, quienes enfrentan retrasos adicionales de entre 24 y 48 horas sobre el tiempo esperado. Este problema no solo implica retrasos en la entrega, sino también dificultades en el acceso a información actualizada sobre la disponibilidad y precios de los productos solicitados. La falta de precisión y agilidad en estos procesos afecta

negativamente la experiencia del cliente, generando insatisfacción y percepciones de mala atención. Esto impacta directamente en la eficacia de la distribuidora, entendida como su capacidad para cumplir de manera oportuna, eficiente y satisfactoria con las demandas de sus clientes, asegurando el abastecimiento adecuado y el mantenimiento de relaciones comerciales sólidas. En este contexto, la eficacia no solo se mide por la capacidad de entregar productos, sino también por la agilidad en la comunicación, la fiabilidad en la información y la satisfacción general del cliente. Las demoras y la falta de disponibilidad de información generan un efecto negativo en la percepción de calidad del servicio, lo que compromete la competitividad de la empresa en el mercado y pone en riesgo la fidelización de sus clientes clave.

Hace falta identificar con precisión los procesos actuales de la empresa: compras, ventas, distribución, almacenes, inventarios, bancos, clientes, cobranza, contabilidad, reportes, entre otros que permita mejor organización en el menor tiempo posible, para atender cada pedido a satisfacción del cliente, a fin de que Almacenes Sevillano pueda mejorar sus procesos, actividades, indicadores de gestión y su competitividad.

Es importante mejorar la calidad de servicio al cliente, para recuperar el posicionamiento de la empresa. Se identificará los procesos y actividades de la Distribuidora, con mayor incidencia en los procesos críticos, con el fin de tener información objetiva en cada proceso, que afecta la rentabilidad económica de la “Distribuidora Almacenes Sevillano”.

La empresa tiene varios procesos de control manual, que terminan en un cuaderno, pero no suficientes, por la cantidad de productos que comercializa, cantidad de actividades y procesos gestionados en la cadena de valor; además se requiere identificar procesos como Compras, Almacén, Inventarios, Ventas, Cobranza, Facturación, Reparto y Distribución.

La empresa tiene muchos problemas, debido a que trabaja mucho tiempo con las mismas herramientas, no ha invertido en capacitación de sus colaboradores, no ha invertido para

implementar tecnología vigente, no se ha innovado en su propia gestión comercial, sus productos son los mismos que hacen 30 años atrás; por lo cual se requiere hacer un análisis general de todas sus actividades y procesos de la empresa, para saber, ¿Qué procesos de la empresa son críticos?

Probablemente los procesos más críticos son: Ventas, Distribución e Inventarios; en opinión de los propietarios los inventarios, en el presente estudio se confirmó que el sistema de inventarios de Almacenes Sevillano es muy importante para la empresa y para los clientes, porque desde la toma de pedidos se tiene que responder a la demanda del mercado sobre la existencia de productos en almacén y buenos precios; las lecciones aprendidas con colaboradores justifican la sostenibilidad de invertir tiempo y dinero en la capacitación, generando un mejor capital humano y habilidades acumuladas por años. Esto incluye la cartera de clientes de la empresa, que se fideliza en base al buen trato, buenos servicios y productos.

En cuanto a sus sistemas de control de la Distribuidora Sevillano, trabaja con un sistema manual, obligado por la SUNAT (Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria), se ha implementado un sistema de facturación digital, utilizando el software del estado, significa que no han tenido tiempo ni voluntad para cambiar del sistema manual al sistematizado, las compras, bancos, inventarios y todos sus sistemas son manuales y se ha propuesto a los propietarios usar datos de la empresa y poder estudiar los procesos, hacer un mapeo de procesos críticos con base en reclamos de gestión.

En ese contexto, se identificó todos los procesos de la distribuidora, posteriormente se han priorizado según su importancia, criticidad y viabilidad para realizar el descubrimiento de los mismos que permitirá obtener información para el análisis y mejora de los procesos, en la etapa de descubrimiento se caracterizó a los procesos hasta llevarlo a la notación BPMN, y

definir los indicadores clave para la medición de su desempeño, todo dentro del Ciclo BPM planteado por Marlon Dumas.

1.1. Definición del problema

1.1.1. Problema general

¿Será posible Identificar la cartera de priorización de procesos basado en Business Process Management para medir la eficacia de la Distribuidora Almacenes Sevillano?

1.1.2. Problemas específicos

- ¿Cómo elaborar un mapa de procesos de nivel cero aplicando BPM, de Distribuidora Almacenes Sevillano?
- ¿Cómo identificar las actividades aplicando BPM, de la Distribuidora Almacenes Sevillano?
- ¿Cómo identificar las tareas aplicando BPM, de la Distribuidora Almacenes Sevillano?
- ¿Cuál es eficacia de los procesos nivel 0 aplicando BPM, de la Distribuidora Sevillano?

1.2. Justificación

1.2.1. Teórico

Los trabajos de investigación recientes, sobre Ingeniería de Procesos, ayudan a resolver los problemas de las empresas en desarrollo, que trabajan activamente en el mercado local y regional. Existen varias investigaciones a nivel local, nacional e internacional, que contribuyen a la mejor organización empresarial y a la mejora de sus procesos para un crecimiento funcional sostenido.

1.2.2. Práctico

En este trabajo, se considera el inicio de las Micro y Pequeñas Empresas a cargo de sus gestores, que inician sus actividades comerciales, sin estudios técnicos y sin proyectos de BPM, sólo con iniciativas y de trabajo sacrificado, todos muy prácticos; ganan experiencia en sus actividades diarias de alta competencia por precio, calidad de producto y buen servicio; en un mercado pequeño como Huánuco pueden organizarse para ampliar su oferta, las 13 provincias de la Región alcanzan 890,000 habitantes (INEI, 2023).

1.2.3. Metodológico

Esta investigación tiene como propósito identificar la cartera de priorización de procesos basado en Business Process Management proponiendo una evaluación que considere criterios de importancia, criticidad y viabilidad de los procesos de la Distribuidora Almacenes Sevillano con la finalidad de conocer los flujos de los procesos, y los indicadores que determinan su desempeño.

1.3. Alcance y Limitaciones

1.3.1. Alcance

La presente investigación se centra en la identificación de la cartera de priorización de procesos en la empresa Distribuidora Almacenes Sevillano SRL, aplicando el enfoque de Business Process Management (BPM), con el propósito de medir la eficacia de sus procesos organizacionales. Los principales alcances son los siguientes:

- Diagnóstico organizacional: Se realizó un análisis integral de los procesos actuales de la empresa, mediante la recolección de información primaria y secundaria, con especial atención a las áreas críticas como recepción y verificación de mercancías, ventas, despachos e infraestructura tecnológica.

- **Aplicación de BPM:** Se desarrollaron las dos primeras fases del ciclo de vida BPM propuesto por Marlon Dumas et al. (2018): Identificación y Descubrimiento de procesos. Estas fases permitieron mapear, caracterizar y documentar los procesos a nivel 0 y nivel 1, así como definir los indicadores clave de desempeño.
- **Priorización de procesos:** Se construyó una cartera de priorización a partir de criterios de evaluación como importancia estratégica, disfunción potencial y viabilidad de mejora, los cuales fueron validados mediante la participación de los dueños de procesos, expertos internos y sesiones de grupo focal.
- **Medición de la eficacia:** Se definieron e implementaron indicadores de eficacia para los tres procesos priorizados, y se aplicó una medición de desempeño en un periodo de seis meses, lo que permitió generar una línea base y analizar la alineación de estos procesos con los objetivos estratégicos de la organización.
- **Propuesta técnica inicial para la implementación de BPM:** Aunque la implementación completa no fue parte del alcance, los resultados obtenidos sirven como base sólida para la futura aplicación del ciclo completo de BPM en la empresa.

1.3.2. Limitaciones

La investigación también presenta algunas limitaciones, propias del contexto y del enfoque metodológico adoptado:

- **Limitación del enfoque del ciclo BPM:** Por cuestiones de tiempo y recursos, la investigación solo abarcó las dos primeras fases del ciclo de vida de BPM (identificación y descubrimiento), sin abordar las fases de rediseño, implementación ni monitoreo y control.
- **Tamaño y tipo de empresa:** Al tratarse de una pequeña empresa familiar ubicada en la región Huánuco, con estructuras poco formalizadas y recursos limitados, el

levantamiento de información se vio condicionado por la disponibilidad y calidad de los datos internos, muchos de los cuales se registraban de forma manual o informal.

- Recursos tecnológicos limitados: La empresa no cuenta con sistemas de información integrados que faciliten el seguimiento de sus procesos. Esto implicó que gran parte del trabajo se desarrollara con base en entrevistas, observación directa, revisión documental manual y validación mediante matrices físicas.
- Participación del personal: El número reducido de colaboradores con conocimientos técnicos sobre procesos dificultó una mayor profundización en los niveles inferiores de análisis (subprocesos o actividades específicas), limitando así la posibilidad de automatización o modelamiento más avanzado.
- Limitaciones contextuales del entorno regional: La situación económica de la región y los cambios en la demanda, precios y cadena de suministros, producto de factores como la inflación, el tipo de cambio y la postpandemia, limitaron el acceso a información confiable en tiempo real, especialmente en lo referido a compras e inventarios.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Identificar la cartera de priorización de procesos basado en Business Process Management para medir la eficacia de la “Distribuidora Almacenes Sevillano.

1.4.2. Objetivos específicos

- Elaborar un mapa de procesos de nivel cero aplicando BPM de Distribuidora Almacenes Sevillano.

- Caracterizar los procesos de nivel 0 aplicando BPM, de la Distribuidora Almacenes Sevillano.
- Identificar las actividades y tareas de los procesos nivel 1 aplicando BPM, de la Distribuidora Almacenes Sevillano.
- Determinar la eficacia de los procesos nivel 0 aplicando BPM, de la Distribuidora Sevillano.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Estado del arte

2.1.1. *A nivel internacional*

Según García (2020), en su investigación Mapeo de Procesos y su alcance, identifica la herramienta gráfica de entradas, acciones y salidas de un proceso en un mapa paso a paso, los elementos involucrados en esta metodología, a fin de elegir procesos a analizar, y herramientas para su mapeo. Actualmente existen herramientas que identifican la eficiencia organizacional, sin duda el mapeo de procesos ayuda a informar sobre un proceso, ayuda a equipos que generan ideas, mejora la comunicación organizacional entre sus componentes principales, incluyen entradas, salidas y pasos del proceso, se dice que un mapa de procesos ilustra el trabajo e interacción con la organización. Las empresas invierten en el mapeo de procesos, encuentran beneficios hacia la satisfacción de clientes internos y externos hasta reducir costos.

Pérez et al. (2017), en su investigación Mejora en comercialización del portafolio de SALVE, por medio de un canal electrónico en Santiago de Cali y sus zonas aledañas, realizó un estudio para implementación de un canal de distribución a una pequeña empresa familiar, como principal generadora de empleo. Son potentes alternativas, para enfrentar diferentes problemas como la pobreza. La competencia cada vez es más difícil y el mercado más saturado. Con la investigación se desarrolla un plan de mejoramiento en los canales de distribución para la distribuidora SALVE realizando un estudio interno y externo, logrando estar a la vanguardia de un mercado exigente, aplicando en la investigación, conocimientos y estrategias administrativas que ayuden a darle una alternativa de progreso a la distribuidora, y desarrollando estrategias que mejoren las ventas y posicionamiento en el mercado por medio de canales electrónicos. El

objetivo “Mejorar ventas”, mediante nuevo canal de venta electrónico, que contribuya a mejorar la comercialización y distribución del portafolio de productos de la distribuidora SALVE. La investigación descriptiva se propuso un nuevo canal de distribución y comercialización en la distribuidora SALVE, con un canal de ventas electrónicas, que permita mejorar la oferta y demanda en la ciudad y zonas aledañas a Santiago de Cali.

Según Villasís Reyes (2013), en su investigación Metodología para el análisis, diseño e implementación de procesos con tecnología BPM, las organizaciones han buscado mejorar su eficiencia a través de diversas disciplinas empresariales, como “Business Process Management” (BPM), conocida como Gestión por Procesos de Negocios. La disciplina ha experimentado crecimiento exponencial, pero en la mayoría de los casos no se obtienen resultados esperados, ya que no se ha seguido un adecuado proceso metodológico para su implementación. Consecuentemente, no logran los objetivos, incluso las soluciones han sido cuestionadas por parte del negocio. Uno de los principales problemas es no lograr con los plazos de entrega y el tiempo de implementación estipulado como requerimiento inicial. Ante este problema, el presente trabajo se planteó como objetivo para desarrollar una metodología para el análisis, diseño e implementación de procesos con tecnología BPM. La metodología propuesta fusiona con técnicas de “Business Process Management: Rapid Analysis & Design” (BPM: RAD) y “Polymita”, tenemos como resultado una metodología concreta y práctica para la implementación de proyectos BPM. Con el fin de validar la metodología propuesta, se implementó el proceso de Atención al Cliente de la empresa “Best Partner”. Los resultados alcanzados satisfacción y permitieron evidenciar beneficios esperados, menor tiempo de implementación, monitorización en tiempo real, permite saber, el estado de actividades y contar con información para tomar decisiones y la gestión del proyecto.

Según (Guzmán et al., 2019), en su artículo realizada en la Universidad Católica de Cuenca, se desarrolló una propuesta de implementación de la Gestión de Procesos de Negocio (BPM, por sus siglas en inglés) enfocada en el proceso administrativo de titulación de los estudiantes de pregrado. El BPM se define como una disciplina de gestión orientada a optimizar el desempeño organizacional, tanto empresarial como académico, mediante la mejora continua de procesos, elevando los niveles de competitividad y productividad con el apoyo de Tecnologías de la Información.

El estudio se llevó a cabo en el año académico 2018 en la Universidad Católica de Cuenca, ubicada en la provincia del Azuay, Ecuador. En el proyecto participaron actores clave del proceso de titulación, como responsables administrativos, secretarios y auxiliares de diferentes departamentos y unidades académicas. La necesidad de aplicar BPM surgió a partir de los problemas identificados en el proceso administrativo, particularmente en relación con los retrasos en los tiempos de gestión para la titulación, lo que evidenció la urgencia de adoptar estrategias de mejora en la gestión de dichos procesos.

Según (Guzmán y Sañay, 2020), en su artículo de investigación “Marco de Trabajo para Gestión de Procesos de Negocio (BPM). Caso de una Empresa de Servicios”, presenta una propuesta para la implementación del marco de trabajo Business Process Management (BPM) en la empresa de servicios ETAPA EP, ubicada en la ciudad de Cuenca, Ecuador. La propuesta sigue un marco de referencia desarrollado por los autores, que se estructura en varias etapas clave. En primer lugar, se realiza una revisión del marco teórico y conceptual relacionado con BPM. Posteriormente, se analiza el marco referencial de la organización, considerando elementos como la visión, misión, aspectos estratégicos y el mapa de procesos.

La propuesta se enfoca en un área funcional específica, seleccionada por su relevancia estratégica, donde se identifican y modelan los procesos críticos utilizando la notación BPMN

mediante el software Bizagi. Además, se establece un esquema de indicadores para los procesos, se desarrolla un datamart en Excel, y se despliegan los valores de los KPI utilizando Power BI a través de un tablero de control. Finalmente, el estudio concluye con el levantamiento de conclusiones, destacando la importancia de la gestión eficiente de procesos para la toma de decisiones y el logro de objetivos organizacionales.

Según Hammond (2020), en su artículo Satisfacción del cliente: qué es, sus elementos y cómo medirla; nos menciona que la satisfacción del cliente se refiere a cómo los consumidores perciben un servicio o producto de una marca en particular, las calificaciones son herramientas útiles para mejorar el servicio y entender mejor sus necesidades específicas. También menciona que son 10 elementos claves que conforman la satisfacción del cliente, los cuales son:

- **Marca:** Representa la identidad de tu negocio, la imagen que proyecta y la personalidad con la que interactúa con usuarios y clientes. Es el punto de partida de todas las acciones que realizas en relación con tus clientes.
- **Producto o servicio:** Se refiere al bien o servicio que un cliente adquiere de tu negocio. Incluye las características, beneficios y la promesa que se ofrece a los clientes potenciales. El producto o servicio que adquiere un cliente desencadena conceptos y emociones que son fundamentales para su nivel de satisfacción.
- **Calidad:** Es un elemento crucial para la satisfacción del cliente. Involucra la calidad en los procesos de fabricación o configuración de tus productos o servicios, así como la forma en que presentas tu oferta y la manera en que la haces llegar a los clientes.
- **Rendimiento:** Se refiere al desempeño de tus productos o servicios, su funcionalidad, operación y todos los atributos inherentes a lo que ofreces. Esto determina su relevancia e importancia en un mercado o sector, así como la atracción que genera en los clientes potenciales.

- **Oferta:** Es el valor de lo que proporcionas, la promesa que induce a la compra y el mensaje que la rodea. Este factor es crucial para generar expectativas claras.
- **Percepción:** Es la forma en que los clientes potenciales o actuales ven tu negocio, marca, productos o servicios. Representa la imagen que se forma a partir de tus comunicaciones. Puede ser positiva o negativa; pregúntate cómo te ven y qué impresión proyectas.
- **Expectativas:** Son fundamentales para la satisfacción del cliente. Se refieren a lo que los clientes esperan de tu marca o del producto/servicio que ofrecen. Estas expectativas se forman según cómo te perciben, lo que ofreces y el mensaje que transmites.
- **Experiencia:** Se refiere a la vivencia previa que una persona tiene con lo que está a punto de adquirir. A menos que sea una innovación disruptiva, todos los productos o servicios tienen puntos de comparación con competidores, otros mercados, o experiencias pasadas. Los clientes evalúan en base a estas experiencias previas.
- **Comparación:** Está estrechamente ligada a la experiencia previa, ya que los consumidores suelen comparar antes de realizar una compra. Lo hacen basándose en sus propias vivencias, revisando otras marcas, escuchando recomendaciones de conocidos o consultando reseñas y testimonios.
- **Nivel de satisfacción:** Es el resultado de un proceso complejo y multifactorial después de que un cliente ha adquirido un producto o servicio. Refleja el grado de satisfacción con la compra, la marca o el producto.
- **Menciona también 3 beneficios principales de invertir en la satisfacción de tus clientes,** un cliente feliz puede traer grandes beneficios a tu empresa.
- **Mayor fidelización:** Es crucial para tu empresa contar con clientes leales que regresen a comprar tus productos y los recomienden a sus amigos y colegas.

- Mayor ventaja competitiva: En un mercado saturado de marcas, los consumidores deben elegir diariamente basándose en criterios como precio, calidad, exclusividad y otras características del producto o servicio. Esto te permite destacar sobre tus competidores.
- Mejor efectividad en la publicidad: La satisfacción del cliente siempre potencia cualquier estrategia o campaña de marketing que implementes, ya sea una simple campaña o una que utilice tecnologías avanzadas como realidad aumentada para ofrecer una experiencia única. También se utilizan diferentes modelos de satisfacción del cliente para explicar cómo se forma una percepción positiva o negativa, es decir, qué tan satisfecho está un cliente. Estos modelos consideran varios elementos y factores que se combinan para determinar el resultado.
- Modelo de confirmación de expectativas: Este modelo tradicional, aunque limitado, conceptualiza la satisfacción como el resultado de comparar las experiencias de un cliente con sus expectativas previas y la realidad percibida. Si el producto o servicio cumple con las expectativas del cliente, entonces estará satisfecho.
- Modelo de desconfirmación de expectativas: Surge como respuesta a las limitaciones del modelo anterior. Introduce elementos de asimilación, lo que implica que no solo se trata de cumplir con las expectativas del cliente, sino que este evalúa el producto o servicio adquirido según sus propios parámetros y estándares personales.
- Modelo ECSI: Este modelo incorpora elementos que interactúan constantemente para determinar el nivel de satisfacción del cliente. En un enfoque tradicional, se consideran los siguientes aspectos:
 - Imagen: percepción que se tenga de la empresa.
 - Expectativa: lo que espera el cliente.
 - Calidad del servicio: la atención que se le dé al cliente.

Calidad del producto: materiales, funcionalidad y todo lo relacionado con el producto.

Valor percibido: beneficios que percibe el cliente.

Satisfacción: experiencia generada.

Fidelización: lazo emocional del cliente con la marca.

- **Modelo Kano:** Aunque este modelo se centra en la gestión de la calidad, está estrechamente vinculado con la satisfacción del cliente, ya que clasifica los atributos que determinan el rendimiento de un producto en el mercado. Cuanto mejores sean estos atributos, mayor satisfacción generarán en los compradores. Este modelo contempla factores como:

Calidad básica: es lo que espera el cliente.

Calidad deseada: que tiene que ver con el desempeño del producto.

Calidad motivadora: aquella que incentiva a la compra.

Calidad indiferente: elementos que no son factores de una decisión de compra.

Calidad de rechazo: características que tienen una mala percepción en los clientes.

Por lo tanto, la premisa fundamental de este modelo es que la satisfacción del cliente está directamente ligada a la habilidad de la empresa para proporcionar productos o servicios de alta calidad.

- **Matriz importancia-resultado:** Este modelo utiliza una matriz que relaciona la importancia y el rendimiento para identificar los factores que influyen en la percepción de satisfacción y las expectativas latentes. Los factores de rendimiento se muestran verticalmente, mientras que la importancia se representa horizontalmente, dividiendo así el espacio en cuatro cuadrantes:

Falsas fuerzas: características de alto rendimiento que un negocio puede mantener, pero que no son diferenciadoras porque no son importantes para el mercado.

Imagen fuerte: atributos destacados en el mercado en los cuales una empresa debe enfocarse para ofrecer un producto o servicio destacado.

Falsos problemas: deficiencias o atributos negativos que no afectan al mercado y, por lo tanto, no deben ser una prioridad para el negocio.

Debilidades: características que el mercado demanda, pero en las cuales el negocio no tiene un rendimiento sólido, por lo que deben ser mejoradas.

- **Modelo afectivo-cognitivo:** Este modelo considera que la satisfacción del cliente es una emoción que surge de un proceso cognitivo. Ha ganado popularidad desde la década de 1990 debido a su enfoque integral que no excluye ningún elemento o factor de otros modelos, sino que los integra. Según este modelo, una persona experimenta satisfacción o una emoción afectiva basada en pensamientos y emociones interrelacionados cognitivamente.
- **Modelo personológico:** Este modelo describe las diversas etapas por las que pasa un cliente hasta alcanzar la satisfacción con su compra. Por lo tanto, una marca debe acompañar al cliente enfocándose en la orientación motivacional para generar una percepción positiva. Las etapas de este modelo son:

Conocimiento: el cliente obtiene información sobre la oferta.

Expectativas: el cliente desarrolla expectativas sobre el producto o servicio.

Acompañamiento: la marca acompaña al cliente en todos los puntos de contacto, superando expectativas mediante atención y servicio de calidad.

Evaluación: se evalúa el nivel de satisfacción del cliente.

Recomendación: un cliente satisfecho recomienda el producto o servicio adquirido.

2.1.2. A nivel nacional

Según Acuña Vásquez (2017), en su investigación Diagnóstico y rediseño de los procesos de logística usando la metodología BPM – BUSINESS PROCESS MANAGEMENT. en la empresa Agroindustrias San Jacinto S.A.A - Nepeña; 2017; el objetivo principal es diagnosticar y rediseñar procesos de logística usando la metodología BPM en la empresa agroindustrias san Jacinto SAA, para mejorar flujo de procesos en SAP (software para gestión de procesos de negocio, y desarrolla soluciones que facilitan el procesamiento de datos y el flujo de información entre organizaciones). Investigación cuantitativa desarrollada bajo diseño no experimental, descriptiva. Como población, los empleados de la empresa, delimita 20 trabajadores que participan de actividades de logística; se aplicaron instrumento de recolección de datos, cuestionario mediante encuesta, arrojaron los siguientes resultados: en la primera dimensión de evaluación de la necesidad de satisfacción, se observa 70.71 %, es necesario mejorar los procesos del área de logística para mayor eficiencia, los procesos que tiene que ver con la segunda dimensión de necesidad del rediseño del proceso, se observó que el 86.25 %, existe la necesidad de que se realice el rediseño de procesos. resultados, coinciden con las hipótesis específicas y en consecuencia confirma la hipótesis general, quedando demostrada y justificada la investigación para realizar el diagnóstico y rediseño de los procesos del área de logística de la empresa Agroindustrias san Jacinto S.A.A.; 2017.

2.1.3. A nivel regional

Follegati Romero (2019), en su investigación Propuesta de mejora de procesos bajo la metodología BPM para la dirección de admisión de pregrado en la Universidad Nacional Agraria de la Selva, la investigación se enfoca en proponer mejoras en los procesos de la dirección de

admisión de pregrado en la Universidad Nacional Agraria de la Selva utilizando la metodología Business Process Management (BPM). El objetivo es optimizar los procedimientos relacionados con la admisión de estudiantes mediante la identificación, análisis y rediseño de los procesos existentes. Se busca aumentar la eficiencia, reducir los tiempos de respuesta y mejorar la experiencia de los solicitantes. El estudio proporciona recomendaciones específicas para la implementación de mejoras basadas en la metodología BPM, con el fin de fortalecer la calidad y la eficacia de la gestión de admisiones en la universidad.

Dávila Meza (2019), en su investigación Propuesta de mejora de procesos de producción en las imprentas del distrito de Huánuco, la investigación tiene como objetivo proponer mejoras en los procesos de producción en las imprentas del distrito de Huánuco. Se busca identificar las áreas de oportunidad y los problemas existentes en los procesos de producción de estas imprentas para luego desarrollar estrategias de mejora. A través del análisis de los procesos actuales y la implementación de técnicas de mejora continua, se pretende aumentar la eficiencia, reducir los costos y mejorar la calidad en la producción de las imprentas del distrito. El estudio ofrece recomendaciones específicas y prácticas para optimizar los procesos de producción, con el objetivo de fortalecer la competitividad y el rendimiento de las imprentas locales.

Vargas Flores (2015), en su investigación Implementación de las herramientas Business Process Management (BPM) para mejorar el proceso de seguimiento de egresados la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía, la investigación se centra en mejorar el proceso de seguimiento de egresados en la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía mediante la implementación de herramientas de Business Process Management (BPM). El objetivo es establecer un sistema eficiente para recopilar, analizar y gestionar información relevante sobre los egresados, fortaleciendo así el vínculo entre la universidad y sus exalumnos. Se espera que esta implementación contribuya a fortalecer el vínculo entre la universidad y sus egresados,

facilitando la recopilación y análisis de información relevante para el seguimiento y la mejora continua de la calidad educativa.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Cartera de priorización de procesos

El enfoque de Business Process Management (BPM) permite a las organizaciones gestionar sus procesos de manera estructurada y alineada con sus objetivos estratégicos. BPM se basa en un ciclo de vida compuesto por las fases de Identificación, Descubrimiento, Análisis, Rediseño, Implementación, Monitoreo y Control, lo que permite una gestión eficiente y una mejora continua de los procesos organizacionales (Dumas et al., 2018).

Dentro del BPM, la cartera de priorización de procesos se entiende como una herramienta clave para seleccionar y jerarquizar los procesos más relevantes de una organización. Según Sanitaria (2022), esta priorización se realiza mediante una matriz de evaluación basada en diversos criterios, tales como impacto estratégico, criticidad operativa y viabilidad de mejora.

2.2.1.1. Contexto del BPM

BPM Conjunto de principios básicos que tiene el objetivo es garantizar la distribución de productos en condiciones sanitarias adecuadas y sin riesgos. Las BPM son directrices que definen la gestión y manejo de actividades para generar condiciones favorables de venta y distribución. Son útiles para la gestión de establecimientos y desarrollo de procesos relacionados con la alimentación. Las empresas alimentarias que intervienen en cada etapa de la cadena son responsables de adoptar medidas para que los productos alimenticios cumplan con normas de higiene (BPM, 2022).

Según (BPM, 2022) establece la base para comprender adecuadamente el BPM es entender que “Cada proceso es una secuencia de actividades, tiene como misión lograr uno o

más resultados dentro y fuera de la organización”. Cada proceso otorga soporte a la Estrategia y permitir analizar la Eficiencia Operacional, facilitando medidas de rendimiento como herramienta para la Mejora Continua y Transformación Empresarial, Competitivo y Rentable. Con “Proceso”, se refiere a logro de funciones y cumplimiento de la misión. Es decir, Recursos Humanos, Materiales, Financieros, Informáticos, Normas, Políticas, Indicadores. BPM y sistematización de: Clientes, Proveedores, Partners, etc. Cada proceso visualizar, analizar, diseñar, optimizar, holísticamente.

Ejecutado el proceso, pasa por otros departamentos, porque cada actividad del proceso pertenece a alguna unidad organizativa. Los procesos fluyen de principio a fin sin ninguna traba organizativa; El diagnóstico inicial para establecer el grado de madurez en BPM y preparar la estrategia adecuada de implantación en cada caso. En 30 años de experiencia, más del 90% de los casos, la organización no sabe qué es “Proceso”. Una buena parte de las personas los confunde con los Procedimientos, y la gran mayoría cree que el proceso es solo una secuencia de actividades para producir un resultado; y peor aún, en muchos casos creen que es para mantener una “documentación” en la empresa. El modelamiento de los procesos es apenas el 10% de toda una Gestión Empresarial Moderna por Procesos. Gestión de Procesos La gestión de procesos es lo primero que debemos lograr en nuestra organización. Esta se refiere a gestionar proceso. Cuando sobre un proceso logremos modelar, analizar, diseñar, automatizar con tecnologías BPM, alinear a la estrategia empresarial, monitorizar y cerrar el ciclo de mejora continua; logrado la Gestión del primer proceso. Es recomendable comenzar a implantar un entorno BPM, comenzando por una Gestión de Procesos, abordando la Gestión por Procesos, con estrategia de implantación desarrollada, madurez en procesos y prioridades de cada área.

Para tener éxito con la implantación del BPM, tenemos que evitar factores por:

- Desconocimiento de Fundamentos BPM. No se conoce la Gestión, Automatización e Inteligencia de Procesos, y cuál es el alcance de una Gestión Empresarial Moderna por Procesos.
- Implantar tecnologías de vanguardia (BPM Systems) con enfoques tradicionales y caducados de Gestión por Procesos.
- Creer que solo comprando la herramienta BPM (BPMS – BPM System) se puede lograr objetivos de una Gestión de Procesos y una Gestión Empresarial por Procesos.
- Creer que aprendiendo solo BPMN (Business Process Modeling Notation) logramos abordar un proyecto BPM.
- Hacer resistencia al cambio cultural a procesos que implica que toda la organización aprenda qué es “proceso”.
- Automatizar solo una parte de la empresa con tecnologías BPM, trabajar en equipo.

2.2.1.2. Objetivos del BPM.

Los objetivos de BPM son cuatro los cuales son:

Agilidad: Mejorar la agilidad del negocio.

Eficacia: Lograr mayor eficacia en el logro de los objetivos estratégicos.

Eficiencia: Mejorar los niveles de eficiencia de la organización.

Cliente: Mejorar el nivel de servicio hacia el cliente y propuesta de valor.

La ilustración sobre gestión de procesos del negocio incluye Agilidad para mejorar la velocidad de atención, Eficacia para lograr los objetivos estratégicos, mejorar el nivel de servicio al cliente y mejorar la eficiencia en toda la organización (BPM, 2022).

2.2.1.3. Importancia de BPM.

Es importante y necesario para gestión por procesos. Avanza en base a las nuevas tecnologías, como Internet de las Cosas (IoT), Dispositivos Móviles, Tecnología Cognitiva, Big Data, Analítica Predictiva, Cloud Computing, Realidad Aumentada, Drones, etc.; Estas tecnologías están logrando la Transformación Digital, a cargo de los procesos de negocio, todo, está relacionado con los procesos, gestionados y alineados por la estrategia del negocio. Tanto la Gestión, Automatización e Inteligencia de Procesos (BPM), como la Transformación Digital, están enmarcadas en una Gestión Empresarial Moderna por Procesos (Shapiro, 2020).

2.2.1.4. Mapa de procesos.

Es la representación gráfica de la interrelación entre dos o más procesos y subprocesos de la empresa. El objetivo es conocer el funcionamiento de cada proceso y actividad involucrada. Diferenciar tres grupos: Estratégicos, Operativos y de Soporte. Un mapa de procesos aporta información importante para desarrollar actividad empresarial (International Organization for Standardization, 2015).

Esta herramienta se puede usar para:

- a) Detectar ventajas comparativas
- b) Identificar mejoras y nuevas oportunidades
- c) Administrar recursos y actividades de la empresa
- d) Identificar roles claves del negocio
- e) Definir las responsabilidades y funciones de cada empleado
- f) Identificar las necesidades actuales y futuras de los clientes
- g) Entradas. Responden a criterios de aceptación definidos.
- h) Salidas. Producto final en base a la calidad determinada y proceso.
- i) Recursos. Elementos necesarios para desarrollar el proceso.

- j) Controles. Lineamientos, restricciones, guías y requisitos acciones
- k) Propietarios. Responsables de gestionar proceso definido, estable.
- l) Indicadores. Variables cualitativas y cuantitativas, evalúa proceso.
- m) Clientes. Usuarios prueban producto proceso. Mejora información.

Para realizar el diseño de un mapa de procesos, se requiere conceptos:

- Proceso. Actividades relacionadas, entradas para proporcionar resultados.
- Procesos clave. Influyen entre procesos, objetivos estratégicos.
- Sub proceso. División del proceso, determina parte del producto.
- Sistema. Estructura orgánica, procedimiento y gestión de calidad.

El proceso de mayor agregación, denominado también Macro-Proceso. El Proceso de Nivel 0, permite entender la estructura del proceso en un nivel general, y muy útil en la etapa del análisis global de la organización en función de sus procesos (Carrasco Fernández, 2019).

El Proceso de Nivel 1, es una descomposición del Proceso de Nivel 0, lo cual resulta útil, especialmente para aquellos encargados de ejecutarlos, ya que proporciona claridad y comprensión sobre la interrelación de cada proceso individualmente.

El Proceso de Nivel 2, es una descomposición más detallada de los Procesos de Nivel 1 y resulta útil para desarrollar los Procedimientos, es decir, cómo se ejecuta cada uno de los procesos.

Formular un mapa de procesos es una buena tarea. Solo hay que seguir las reglas en un cierto orden:

Establecer punto de partida. Definir condiciones en función de características de la empresa y el mercado: Qué actores están involucrados, qué objetivos se desea lograr, a qué grupo está dirigido, etc. De esta manera se tendrá una base para saber dónde y cómo empezar.

Seleccionar procesos claves. Responder a la pregunta “¿a qué se dedica la empresa?”, Qué proporciona valor al cliente, en torno al cual se articulan los procesos.

Identificar procesos de apoyo. No aportan valor, pero imprescindibles para el control de procesos claves detectados a completarse con éxito. Por ejemplo: logística, inventarios, recursos humanos, etc.

Definir procesos estratégicos. No son procesos productivos, pero la empresa necesita para poder funcionar. Incluyen áreas como: gestión corporativa, marketing, contabilidad, la I+D+i.

Detallar tareas que incluye cada proceso. Importancia jerárquica en orden en que se desarrolla.

Procesos en el mapa y relaciones entre ellos. Este paso es la formulación del mapa de procesos propiamente dicho, mientras que las anteriores etapas previas para saber qué poner en él y en qué lugar debe ir cada uno. Conviene usar símbolos claros (cajas, flechas, líneas de puntos) para reconocer a golpe de vista.

La Metodología trabaja en base a una lluvia de ideas, que busca soluciones a problemas que suceden diariamente en la empresa, principalmente identificando los procesos críticos (Daiane Loeffler, 2022) en la venta de productos y servicios ofertados en un mercado de alta competencia, hasta mejorar el grado de satisfacción de los clientes. Pudiendo orientarse a: Compras, ventas, transporte, almacenamiento, inventarios, caja bancos, contabilidad, administración, gerencia; que miden los tiempos y movimientos en función de la capitalización de utilidades dentro de un ejercicio, con aplicación de tecnología vigente en el mercado nacional e internacional (Hammond, 2020)

Las interacciones entre los departamentos responsables contribuyen a la mejor atención al cliente; Es indispensable entender sus procesos, en especial los que repercuten en clientes, analizando las demandas, para descubrir oportunidades de mejora, eliminar procesos deficientes y cumplir con expectativas de clientes. El mundo de la gestión en el ámbito cultural supone enfrentarse a continuos retos, resulta imprescindible planificar nuestra posición en el mercado, no importa los beneficios que se plantean en términos sociales o de rentabilidad económica; cuáles son nuestros objetivos y cómo vamos a conseguirlos con los recursos y limitaciones (Leal y Queto, 2011)

2.2.1.5. Ciclo de vida de los procesos de negocio.

Tabla 1

Modelos de ciclo de vida de procesos de negocio.

FASES DEL CICLO DE VIDA DE PROCESOS		REFERENCIA
1	Captura y definición, reingeniería, y mejora continua de procesos	Georgakopoulos, D. & Tsalgatidou, A. Technology and tools for comprehensive business process.
2	Análisis, modelado, e implementación de procesos	Tsalgatidou, A. & Panepistimiopolis, Selection criteria for tools supporting business process transformation for electronic commerce. Proceedings
3	Diseño, configuración, adopción, y diagnóstico de procesos	Van der Aalst, Hofstede, & Weske, M. Business Process Management: A Survey. En W.M.P. Van der Aalst & M. Weske, Business Process Management. Berlín, Alemania
4	Diseño, configuración de sistemas, adopción, diagnóstico, y mejora de procesos	Van der Aalst, Business Process Management Demystified: A Tutorial on Models, Systems and Standards for Workflow Management. En J. Desel, W. Reisig, & G. Rozenberg Lectures on Concurrency and Petri Nets,
5	Diseño, configuración, ejecución, control, y diagnóstico de procesos	Netjes, M., Reijers, H.A. & van der Aalst, FileNet's BPM life- cycle support. BPM Center Report
6	Análisis, diseño, implementación, ejecución, monitoreo, y evaluación de procesos	Hrastnik, J., Cardoso, J. & Kappe, F. The Business Process Knowledge Framework.
7	Estrategia, modelado, implementación, y control de procesos	Klückmann, J. On the way to SOA-Business processes as a guideline. ARIS Expert Paper.
8	Diseño, configuración, ejecución, control, y diagnóstico de procesos	van derAalst, Netjes, & Reijers, Supporting the Full BPM Life Cycle Using Process Mining and Intelligent Redesign. Contemporary issues in database design and information systems development,
9	Identificación de necesidades, determinación de cambios, definición y alineación, implementación e integración de procesos	Williams, B. BPM: The Next Stage for Continuous Process Improvement. Software AG, web Methods
10	Análisis, diseño, implementación, ejecución, monitoreo, y evaluación de procesos	Rotaru, K., Wilkin, C., Ceglowski, A. & Churilov, L. How Critical Realism Contributes to Understanding

FASES DEL CICLO DE VIDA DE PROCESOS		REFERENCIA
		within the Business Process Lifecycle. Systal Class Notes Module.
11	Descubrimiento, diseño, configuración, integración servicios, despliegue, ejecución, monitoreo, y mejora de procesos	Scheithauer, Wirtz, & Toklu, Bridging the semantic gap between process documentation and process execution. En The International Conference on Software Engineering, California
12	Diseño, configuración, adopción, y diagnóstico de procesos	Ko, Lee, & Lee, E.W. Business process management (BPM) standards: a survey. Business Process Management Journal,
13	Diseño, modelado, ejecución, y monitoreo	Weber, Sadiq, & Reichert, Beyond rigidity-dynamic process lifecycle support. Computer Science.
14	Estrategia, arquitectura, propiedad, medición, y mejora de procesos	Smart, Maddern, & Maull, Understanding BPM: Implications for Theory and Practice. British Journal of Management,
15	Análisis de diseño, configuración, adopción, y evaluación de procesos	Weske, Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Berlín, Alemania: Springer
16	Identificación, Descubrimiento, Análisis, Rediseño, implementación, monitoreo y control.	Marlon Dumas, Marcello La Rosa, Jan Mendling y Hajo A. Reijers.
17	Identificación, modelado, análisis, mejora, implemento, ejecución, y monitoreo de procesos	Mathiesen, Watson, Bandara, & Rosemann, Applying Social Technology to Business Process Lifecycle Management. En Daniel, Barkaoui, Dustdar, Aalst, Mylopoulos, Rosemann, Shaw & Szyperski Business Process Management Workshops.

Nota. Recopilado por el autor.

De la tabla 1, se ha recopilado los diferentes marcos metodológicos para implementar BPM, el marco metodológico propuesto por (Dumas et al., 2018), modelo número 16, en su enfoque de Business Process Management (BPM), es ampliamente reconocido como un modelo completo y sistemático para la gestión de procesos, el mismo que se toma como metodología para la implementación de la presente investigación.

2.2.2. Identificación de procesos

La identificación de procesos es la primera etapa en la gestión de procesos empresariales y consiste en reconocer y clasificar los procesos dentro de una organización. Según Carrasco (2021), un enfoque adecuado para la identificación de procesos permite estructurar la empresa en función de sus actividades estratégicas, misionales y de soporte.

Para lograr una correcta identificación, los procesos se categorizan en tres niveles principales (Dumas et al., 2018):

Los procesos estratégicos: Mantienen políticas y estrategias de la Unidad. Ejemplos: Comunicación entre colaboradores, comunicación con clientes, marketing, soporte de sistemas, planificación estratégica, otros.

Los procesos claves u operativos: Justifican la existencia de las áreas de trabajo en el negocio, representa la misión principal del negocio. Están relacionados al servicio principal que prestan, como atender consultas sobre existencias y precios, entregan proformas sin esperar una compra, el buen trato al cliente potencial, hacen tomar decisiones de compra.

Los procesos de soporte: Son aquéllos que sirven de apoyo a los procesos clave, como ventas, distribución, entrega de productos. Sin ellos, no serían posibles los procesos clave ni estratégicos. Estos procesos son, las Gerencias, que toman decisiones, son guías para la identificación y análisis de Procesos. Ejemplo: compras, personal, control.

En esta etapa, se define el alcance y los límites de los procesos a gestionar, identificando los procesos clave que impactan en los objetivos organizacionales.

Constituye la primera etapa del ciclo de vida de BPM y se centra en la creación de un mapa de procesos que clasifica los procesos en estratégicos, misionales y de soporte (Dumas et al., 2018). Este paso es crucial para entender cómo se interrelacionan los procesos dentro de la organización.

2.2.3. Descubrimiento de procesos

El descubrimiento de procesos es la fase en la que se documentan y modelan los procesos identificados, con el objetivo de comprender su estructura actual y detectar posibles áreas de mejora. Según Dumas et al. (2018), esta etapa se puede realizar a través de técnicas como el análisis documental, entrevistas con expertos y la minería de procesos.

Dentro del descubrimiento de procesos, un elemento fundamental es la caracterización de los procesos, que permite detallar aspectos clave como entradas, salidas, actores

involucrados, tiempos de ejecución e indicadores de desempeño (Carrasco, 2021). Esto facilita la implementación de mejoras basadas en datos concretos y en la optimización de recursos.

En el contexto de Distribuidora Almacenes Sevillano, se ha llevado a cabo un proceso de descubrimiento y documentación, permitiendo la identificación de actividades críticas y el establecimiento de indicadores para medir su desempeño y eficacia.

Se documenta el estado actual de los procesos mediante herramientas como entrevistas, talleres o modelado de procesos.

Implica la recopilación y documentación detallada de las actividades, tareas y flujos de trabajo que conforman los procesos seleccionados. Esta fase garantiza una comprensión integral de los procesos para identificar oportunidades de mejora.

2.2.4. Eficacia empresarial

La eficacia empresarial se refiere a la capacidad de una organización para alcanzar los objetivos establecidos de manera exitosa, enfocándose en los resultados logrados más que en los recursos utilizados o el esfuerzo invertido. Según Drucker (2006), la eficacia es "hacer las cosas correctas", lo que implica orientar las actividades hacia el logro de metas estratégicas específicas. En el contexto empresarial, esto significa satisfacer las expectativas de los stakeholders y maximizar el valor entregado a clientes, empleados y otros interesados.

2.2.4.1. Medición de la Eficacia Empresarial.

La medición de la eficacia empresarial es fundamental para determinar si una organización está cumpliendo con sus objetivos estratégicos. Existen diversas formas de evaluar la eficacia, entre ellas (Kaplan & Norton, 2004):

- **Indicadores de Desempeño (KPIs):** Permiten evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. Ejemplos incluyen el porcentaje de

satisfacción del cliente, la tasa de entrega a tiempo y la precisión en la verificación de calidad (Kaplan & Norton, 2004).

- **Benchmarking:** Comparación del desempeño de la empresa con estándares del sector o con empresas líderes, lo que permite identificar áreas de mejora y establecer metas realistas (Porter, 1998).
- **Análisis de Productividad:** Relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos, asegurando que los procesos internos contribuyan al cumplimiento de los objetivos sin desperdiciar recursos (Dumas et al., 2018).
- **Evaluación del Cumplimiento de Metas:** Revisión periódica del grado de alcance de los objetivos estratégicos, utilizando métricas cuantificables para ajustar estrategias cuando sea necesario (Carrasco, 2021).

2.2.4.2. Procesos empresariales priorizados

a) Proceso de Recepción y Verificación de Mercancías

Este proceso se enfoca en garantizar que las mercancías recibidas cumplan con los estándares de calidad establecidos. Según los indicadores definidos, la precisión en la verificación de calidad es un factor clave para evaluar su eficacia.

Este proceso garantiza el cumplimiento de estándares de calidad en los productos adquiridos antes de su almacenamiento o distribución (Slack, Brandon-Jones & Johnston, 2020).

b) Proceso de Gestión de Ventas y Despachos

La gestión de ventas y despachos asegura que los productos lleguen a los clientes en los tiempos estipulados, impactando directamente en la

satisfacción del cliente. El cumplimiento de los tiempos de entrega es el principal indicador para medir su desempeño.

Este proceso garantiza el cumplimiento de estándares de calidad en los productos adquiridos antes de su almacenamiento o distribución (Slack, Brandon-Jones & Johnston, 2020).

c) Proceso de Gestión de TI

La gestión de TI es un proceso de soporte esencial que garantiza la estabilidad y disponibilidad de los sistemas tecnológicos. La reducción de fallas en los sistemas de información es un indicador crítico para medir su eficacia.

Este proceso garantiza la disponibilidad, seguridad y eficiencia de los sistemas de información dentro de una organización (Carrasco Fernández, 2019).

2.3. Marco conceptual

a) Eficacia de Procesos

Es la capacidad de un proceso para cumplir con los objetivos establecidos, asegurando que los productos o servicios entregados satisfagan los requisitos definidos (Drucker y Joseph, 2004).

b) Definición de Metas

Las metas son los objetivos específicos que se establecen para un proceso o actividad, permitiendo medir su éxito y orientar su ejecución dentro de una organización (Kaplan y Norton, 2004).

c) Línea Base

Es el valor inicial de referencia utilizado para evaluar el desempeño de un proceso antes de implementar mejoras. Permite medir avances y comparar resultados a lo largo del tiempo (PMI, 2017).

d) Nivel de Cumplimiento

Es el grado en que un proceso alcanza las metas y estándares establecidos, medido en función de indicadores clave de desempeño (KPIs) (Norma Internacional ISO 9000, 2015)

e) Diagrama de Flujo

Es una representación gráfica de un proceso que describe el flujo de actividades, decisiones e interacciones mediante símbolos estandarizados. Se utiliza para visualizar y analizar la secuencia de tareas y sus relaciones dentro de un proceso (ISO 5807, 1985).

f) Investigación Cualitativa

Es un enfoque metodológico que busca comprender fenómenos mediante datos no numéricos, explorando percepciones, experiencias y significados a través de técnicas como entrevistas, observación y análisis documental (Hernández, Fernández & Baptista, 2022).

g) Dueño de Procesos

Es la persona o equipo responsable de la gestión, monitoreo y mejora de un proceso dentro de una organización. Su función es asegurar que el proceso cumpla con sus objetivos y aporte valor a la empresa (Dumas, La Rosa, Mendling & Reijers, 2018).

h) Proceso

Es un conjunto de actividades interrelacionadas que transforman insumos en resultados, generando valor para la organización. Los procesos pueden clasificarse en estratégicos, misionales u operativos, y de soporte (Norma Internacional ISO 9000, 2015).

i) Procedimiento

Es una serie de pasos detallados y estructurados que se deben seguir para ejecutar una actividad o tarea dentro de un proceso, asegurando consistencia y calidad en la operación (Norma Internacional ISO 9000, 2015).

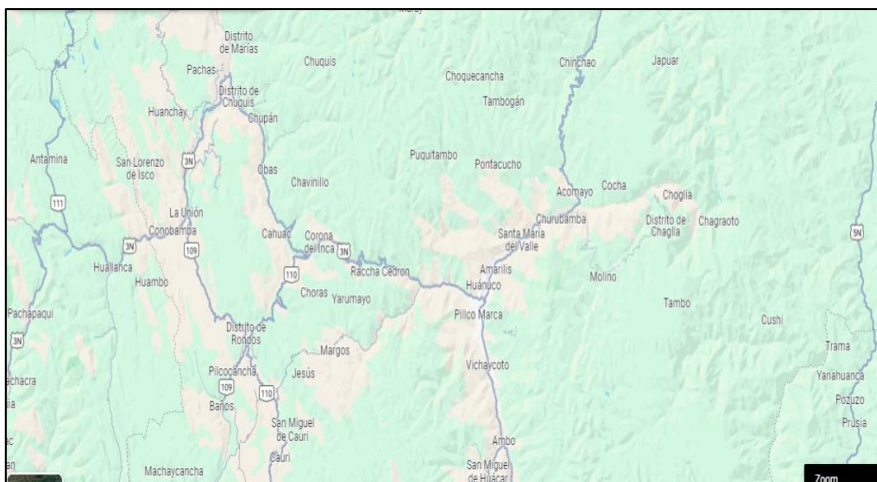
III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Lugar de ejecución

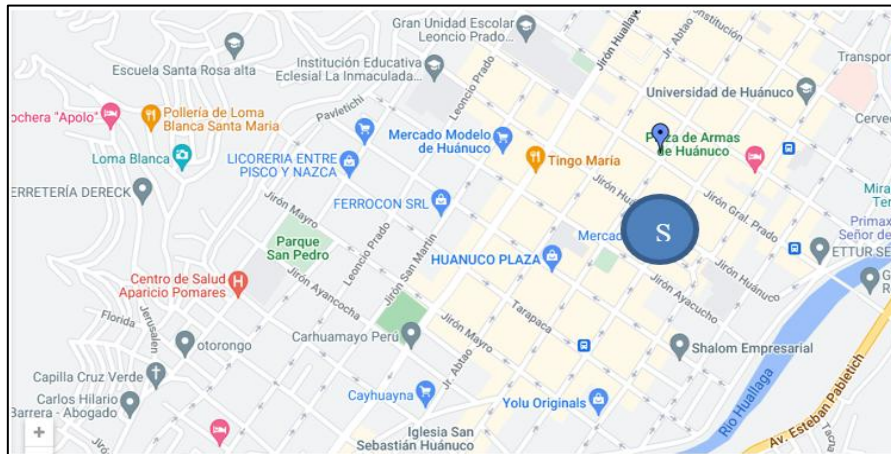
La investigación se ejecutó en la empresa Distribuidora Almacenes Sevillano de propiedad de la Familia SEVILLANO con centro de operaciones comerciales en el Jr. Aguilar N° 250 del Distrito de Huánuco, provincia y Región Huánuco, en un contexto de alta informalidad comercial en las calles céntricas de Huánuco y en sus respectivos mercados, donde están asentados algunos centros comerciales como Almacenes Sevillano, que trabajan en la distribución de productos de primera necesidad.

Figura 1

Área de influencia de la ciudad de Huánuco



Nota: Google maps.

Figura 2*Ubicación de Almacenes Sevillano**Nota: Google maps.*

3.2. Materiales y métodos

3.2.1. Materiales y equipos

Los materiales utilizados en la investigación fueron materiales de escritorio como: papel bond, lapicero, cuaderno; los equipos de cómputo utilizados fueron: laptop, mouse e impresora; y el software utilizado es: Microsoft Excel, SPSS, Bizagi Modeler.

3.2.2. Metodología

3.2.2.1. Tipo de la investigación: Investigación Tecnológica.

El tipo de estudio es investigación Tecnológica, según Espinoza Montes (2014), menciona que: “La investigación tecnológica es un proceso multidisciplinario y colaborativo que busca desarrollar y aplicar conocimientos tecnológicos para impulsar el avance y la innovación en diversas áreas de la tecnología, con el objetivo de resolver problemas y mejorar

la calidad de vida”, ya que se pretende identificar la cartera de priorización de procesos basado en Business Process Management, de la Distribuidora Almacenes Sevillano.

3.2.2.2. Nivel de la investigación: Descriptivo.

El nivel de la investigación es descriptivo, según Espinoza Montes (2014), menciona que: “El nivel descriptivo tiene como propósito describir los objetos de investigación tal como están funcionando u ocurriendo. El investigador no debe influir en el funcionamiento del objeto de investigación”, ya que nos va a permitir identificar un portafolio técnico de procesos, caracterizar y priorizar los procesos para poder describir los procesos de la empresa Almacenes Sevillano, los procesos de la empresa, sus actividades y tareas en cada uno de sus procesos; y como tal no se inmiscuye en las decisiones de la empresa, tampoco en los procesos de las áreas de la empresa.

3.2.2.3. Diseño de la investigación: No Experimental.

El diseño de la investigación es no experimental, según Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2018) menciona que: “La investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables.” (p. 174), porque se inicia con la observación de los procesos existentes y de la calidad de servicio que ofrece Almacenes Sevillano para que en base a ese análisis se diseñe una propuesta técnica utilizando herramientas tecnológicas para mejorar los rendimientos de las personas que están en sus respectivos puestos de trabajo, así como buscar el nivel de satisfacción de clientes, por productos y servicios que reciben de la empresa.

3.2.2.4. Operacionalización de variables

Tabla 2

Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
CARTERA DE PRIORIZACIÓN DE PROCESOS BASADO EN BPM	<i>Cartera de priorización de procesos, se define como Serie de criterios relacionados entre sí. Se trata de una matriz para obtener información sobre el valor de criterios que definen tareas de mayor importancia. (Sanitaria, 2022)</i>	Nos permite jerarquizar las tareas de un proceso para facilitar la toma de decisiones de los involucrados.	Identificación de proceso	Número de procesos misionales, estratégicos y de soporte en el mapa de procesos. Número de procesos priorizados en la cartera de procesos.
			Descubrimiento de proceso	% De procesos caracterizados % De actividades y tareas de procesos identificados.
EFICACIA	La eficacia se refiere a la capacidad de un sistema o conjunto de actividades para alcanzar los objetivos deseados de manera eficiente, maximizando recursos y minimizando errores. Incluye la evaluación de la calidad de los resultados obtenidos en relación con los recursos utilizados y el tiempo empleado. (Atlas, 2022)	En un contexto práctico, la eficacia puede medirse a través de indicadores específicos, como el porcentaje de objetivos alcanzados, el tiempo promedio de ejecución de tareas, la satisfacción del cliente y la reducción de costos operativos. Estos indicadores permiten evaluar el desempeño de los procesos y realizar ajustes para mejorar su eficacia.	Proceso de recepción y verificación de mercancías	Porcentaje de precisión en la verificación de calidad
			Proceso de gestión de ventas y despachos	Porcentaje de cumplimiento de Tiempos de Entrega
			Proceso de gestión de TI	Porcentaje de fallas registradas

Nota: Google maps.

3.2.3. Método de la investigación

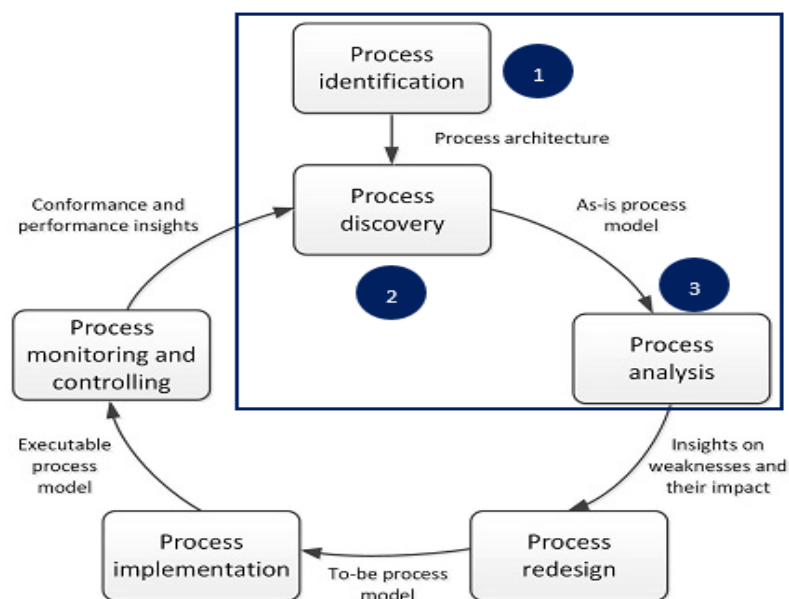
El método de investigación es cuantitativo, debido a que es un proceso de investigación sistemático y estructurado, se sostiene en el paradigma empírico – analítico, porque se fundamenta en la recolección y análisis estadístico de la información, en la observación objetiva tal como los fenómenos físicos la presentan (epistemología); además, la investigación es descriptivo (metodología) y para afirmar existe una coherencia con la teoría sostenida con

la bibliografía pertinente; o sea, utiliza la recolección y análisis de datos numéricos para establecer patrones, relaciones o generalizaciones. Este enfoque se caracteriza por la objetividad, el control y la precisión, lo que permite medir fenómenos y analizar la realidad mediante procedimientos estadísticos o matemáticos. garantiza un análisis riguroso, sistemático y replicable, alineado con los objetivos de priorización y mejora de la eficacia organizacional en la distribuidora Almacenes Sevillano. (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Para tal efecto la presente investigación se ha basado en ciclo de vida de procesos de (Dumas et al., 2018), que conforme al objetivo de la investigación se ha identificado (Process identification), descubierto (Process discovery) y Analizado (Process analysis) los procesos, para la priorización de la cartera de procesos de “Almacenes Sevillano” y medir su eficacia, a continuación, se muestran las fases aplicadas en la siguiente figura:

Figura 3

Ciclo de vida de proceso



Nota: Tomado de (Dumas et al., 2018)

Fase 1: Se ha elaborado el mapa de procesos, conocido también como la arquitectura de procesos, sobre el nivel cero (0), a partir de ello, se han priorizado tres (03) procesos de Almacenes Sevillano.

Fase 2: Se ha caracterizado a los procesos priorizados de nivel cero (0), asimismo, se ha identificado los procesos de nivel 1 y se han descrito las actividades y tareas de cada uno de ellos.

Fase 3: Finalmente se ha determinado la eficacia de los procesos nivel cero (0) aplicando BPM, de la Distribuidora Sevillano.

3.2.4. Población y muestra

3.2.4.1. Población.

Para realizar la investigación se definió como población a los doce (12) procesos de nivel (0), que comprenden los procesos misionales, estratégicos y de soporte de la empresa “Almacenes Sevillano”.

Tabla 3

Procesos misionales de nivel 0

ITEM	PROCESOS MISIONALES NIVEL 0	
	Nivel 0	Tipo de proceso
1	Planificación de la Cadena de Suministro	Estratégicos
2	Desarrollo de Alianzas Estratégicas	
3	Gestión de Inventarios a Largo Plazo	
4	Recepción y Verificación de Mercancías	Misionales
5	Almacenamiento y Gestión de Ubicaciones	
6	Gestión de ventas y despachos	
7	Gestión de Devoluciones	
8	Recursos Humanos y Capacitación	Soporte
9	Gestión del mantenimiento	
10	Gestión bancaria y financiera	
11	Gestión de Proveedores y Contratos	

ITEM	PROCESOS MISIONALES	
	NIVEL 0	
	Nivel 0	Tipo de proceso
12	Gestión de TI	

Nota: Google maps.

3.2.4.2. Muestra.

En la presente investigación se ha definido un tipo de muestreo no probabilístico por criterio o juicio, ya que la selección de los tres procesos priorizados se ha realizado tras la aplicación del instrumento “Criterios de Priorización de Procesos” (ver tabla 5), el muestreo no probabilístico por juicio se basa en la selección intencional de elementos que, según el criterio del investigador, son representativos o relevantes para el estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

En este caso, los tres (3) procesos fueron priorizados en función de su impacto en la eficacia organizacional, alineándose con los objetivos de la investigación, entre ellos dos corresponden a los procesos misionales y uno al de soporte. Por lo que el estudio abarcó en su conjunto a los resultados de la priorización que se muestran en la tabla 4.

Tabla 4

Selección y elección de los Procesos de negocio

ITEM	Tipo de procesos	Muestra de proceso de nivel 0
1	Misional	Recepción y Verificación de Mercancías
2	Misional	Gestión de ventas y despachos
3	Soporte	Gestión de TI

Nota: Elaboración propia.

3.2.5. Técnica e instrumento de recopilación y validación de datos

3.2.5.1. Grupos focales.

Según Krueger y Casey (2015), un grupo focal es una conversación estructurada entre un número reducido de personas, guiada por un moderador, cuyo propósito es explorar un tema en profundidad a través de la interacción grupal.

En el presente estudio, se llevaron a cabo grupos focales con los dueños de procesos de la Distribuidora “Sevillano”, con el objetivo de analizar y documentar los procesos organizacionales. Para ello, se emplearon diversos instrumentos metodológicos basados en la guía de la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), desarrollada para la implementación de la gestión por procesos en entidades públicas, en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

Los instrumentos utilizados fueron los siguientes:

- Matriz de identificación de bienes y servicios (ver Tabla 6, Anexo 5): Permitió identificar los bienes y servicios que ofrece la organización en función de su finalidad.
- Matriz de Inventario de Procesos (ver Anexo 6): Facilitó la agrupación y categorización de los procesos según su tipo y nivel.
- Fichas de Caracterización de Procesos (ver Anexo 2) y Fichas de Procedimientos (ver Anexo 3): Permitieron describir en detalle cada proceso identificado.
- Fichas de Indicadores de Proceso (ver Anexo 4): Se elaboraron con base en la información recopilada en los instrumentos previos, con el fin de evaluar la eficacia de los procesos.

Finalmente, se aplicó el instrumento de priorización de procesos propuesto en la presente investigación, con el objetivo de evaluar criterios para la implementación de Business Process Management (BPM). Para ello, se utilizó la Matriz de Priorización de Procesos (ver Tabla 5, Anexo 7), cuyos criterios de clasificación se fundamentan en la metodología de Dumas et al. (2018). Esta matriz permite clasificar los procesos en tres criterios principales: importancia estratégica, disfunción potencial y la viabilidad, cada uno de estos criterios se subdivide en factores que inciden en las características organizacionales, proporcionando un marco objetivo para la selección de procesos prioritarios en la implementación de BPM.

3.2.5.2. Validez del instrumento.

Los instrumentos mencionados en el numeral anterior, son instrumentos propuestos y validados por la Secretaría de Gestión Pública de la PCM, excepto la “Matriz de priorización de procesos” el cual fue validado por juicios de expertos en procesos, quienes, a través de un formato de certificado de validez de contenido del instrumento han evaluado basados en diez criterios de validez, los mismos que se detallan en el anexo 07.

3.2.5.3. Análisis y presentación de la información.

Para el análisis de la información recopilada a través de los grupos focales, se aplicó una metodología cualitativa, ya que se realizó una codificación temática de la información obtenida en los grupos focales y entrevistas con los dueños de procesos, siguiendo los lineamientos propuestos por la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la PCM, y cuantitativa debido a que se utilizaron técnicas de análisis descriptivo de datos para procesar la información consolidada en la Matriz de Priorización de Procesos (ver

Tabla 5, Anexo 7) , permitiendo estructurar los datos obtenidos y proporcionar una interpretación objetiva y fundamentada.

Se consolidó la información obtenida a partir de la Matriz de Identificación de Bienes y Servicios (ver Tabla 6, Anexo 5), la Matriz de Inventario de Procesos (ver Anexo 6), las Fichas de Caracterización de Procesos (ver Anexo 2), las Fichas de Procedimientos (ver Anexo 3) y las Fichas de Indicadores de Proceso (ver Anexo 4). Se aplicó una codificación temática basada en los criterios establecidos por la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la PCM, garantizando la alineación con el enfoque de gestión por procesos.

Se utilizaron técnicas de análisis descriptivo para evaluar los datos obtenidos en la Matriz de Priorización de Procesos. Se calcularon los puntajes obtenidos por cada proceso en los tres criterios principales (importancia estratégica, disfunción potencial y viabilidad), lo que permitió establecer un ranking de priorización (ver Tabla 5, Anexo 7).

IV.RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este capítulo presenta los resultados obtenidos durante la ejecución de la investigación, basada en la metodología del ciclo de vida de procesos de Marlon Dumas et al. (2018). Como principal hallazgo, se obtuvo la cartera de priorización de procesos para “Almacenes Sevillano”, la cual permite identificar y jerarquizar los procesos clave de la organización para su optimización mediante la implementación de Business Process Management (BPM).

4.1. Cartera de priorización de procesos

Para la construcción de la cartera de priorización de procesos, se llevó a cabo un proceso de identificación y análisis utilizando los instrumentos metodológicos recomendados por la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la PCM para la gestión por procesos. Como parte de este procedimiento, se realizó un levantamiento del inventario de procesos, seguido de la ejecución de grupos focales con la alta dirección de “Almacenes Sevillano”, con el objetivo de valorar y seleccionar los procesos estratégicos de la empresa.

En esta fase, se evaluaron tres criterios principales:

a) Importancia estratégica

Este criterio se refiere al grado de alineación del proceso con los objetivos estratégicos de la organización. Evalúa si el proceso contribuye directamente al cumplimiento de la misión, visión o metas clave de la empresa. En el caso de Almacenes Sevillano, se consideró la importancia de procesos como “Gestión de Ventas y Despachos” o “Recepción y Verificación de Mercancías” para garantizar la rentabilidad, la satisfacción del cliente y la competitividad en un mercado exigente.

b) Disfunción potencial

Se refiere a la medición del nivel de ineficiencia o interrupción que un proceso genera en el funcionamiento de la organización. Este criterio permite identificar procesos que actualmente presentan fallas operativas, cuellos de botella, reprocesos o errores frecuentes, y cuya situación actual limita el rendimiento organizacional.

En la Distribuidora “Almacenes Sevillano”, este criterio fue aplicado, por ejemplo, a procesos como Gestión de TI, que ha presentado fallas recurrentes en los sistemas de información, y a procesos logísticos como la distribución de mercancías, que muestran debilidades en tiempos de entrega y control de inventarios.

c) Viabilidad de mejora

Este criterio valora la factibilidad real de intervenir y optimizar un proceso en el corto o mediano plazo, considerando aspectos como la cultura organizacional, la disponibilidad de recursos, la existencia de liderazgo sobre el proceso y el nivel de complejidad de su rediseño.

En la empresa estudiada, se identificaron procesos con alta viabilidad de mejora debido a la disposición de los responsables, la existencia de información básica documentada y la voluntad de cambio organizacional. Este fue el caso de procesos como Gestión de TI, cuya digitalización se considera factible, o de procesos logísticos con estructura definida.

Cada uno de estos criterios se subdividió en factores específicos que influyen en las características organizacionales, proporcionando un marco objetivo y cuantificable para la selección de los procesos prioritarios en la implementación de BPM.

A continuación, se presenta la aplicación del instrumento “Criterios de Priorización de Procesos”, cuyos resultados se detallan en la Tabla 5.

Tabla 5*Criteria de Priorización de Procesos*

ITEM	PROCESOS MISIONALES NIVEL 0	Criterios de priorización									Puntaje de criticidad del proceso
		Importancia Estratégica			Disfunción potencial			Viabilidad			
		Cumplimiento con las metas estratégicas	Criticidad de las actividades del negocio	Dinámica del proceso en el tiempo	Rendimiento del proceso	Impacto en las actividades que agregan valor	Cultura organizacional	Política organizacional	Beneficios en proyectos e iniciativas de BPM	Competitividad	
1	Planificación de la Cadena de Suministro	5	3	2	2	3	5	4	1	3	3,11
2	Desarrollo de Alianzas Estratégicas	4	2	2	2	2	3	3	1	2	2,33
3	Gestión de Inventarios a Largo Plazo	4	2	1	2	1	3	3	2	2	2,22
4	Recepción y Verificación de Mercancías	4	5	5	3	4	4	4	4	3	4,00
5	Almacenamiento y Gestión de Ubicaciones	2	5	5	3	3	4	4	4	4	3,78
6	Gestión de ventas y despachos	3	5	5	3	5	5	5	4	5	4,44
7	Gestión de Devoluciones	2	4	4	3	4	3	3	4	4	3,44
8	Recursos Humanos y Capacitación	1	4	3	2	3	4	4	3	3	3,00
9	Gestión del mantenimiento	1	3	3	2	2	3	3	3	2	2,44
10	Gestión bancaria y financiera	1	4	4	2	3	4	4	2	1	2,78
11	Gestión de Proveedores y Contratos	1	3	3	2	2	3	3	2	3	2,44
12	Gestión de TI	4	4	5	3	3	5	4	4	5	4,11
Puntaje individual		2,67	3,67	3,50	2,42	2,92	3,83	3,67	2,83	3,08	
Puntaje por criterio			3,28			2,67			3,35		

Nota: Elaboración Propia.

En la Tabla 5, los procesos de nivel 0 fueron evaluados en función de tres criterios principales:

- d) Importancia Estratégica
- e) Disfunción Potencial
- f) Viabilidad de Mejora

Cada criterio se desglosa en factores específicos, y a cada uno se le asigna una puntuación en una escala del 1 al 5, donde:

“1”. Impacto mínimo o irrelevante en el criterio evaluado. No es una prioridad.

“2”. Bajo impacto en el criterio evaluado. Podría ser optimizado, pero no es prioritario.

“3”. Impacto moderado. Su mejora podría generar beneficios, pero no es crítico.

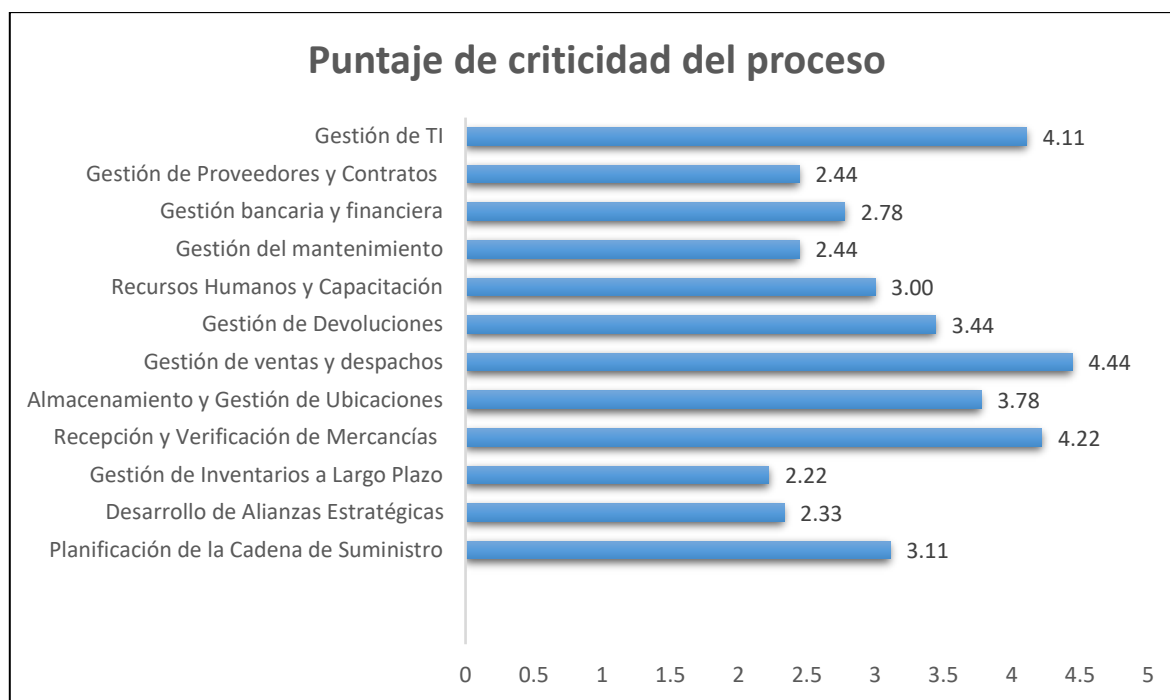
“4”. Alto impacto en la organización. Su optimización es altamente recomendable.

“5”. Impacto crítico. Es un proceso esencial y prioritario para la organización.

De esta manera, los procesos con puntajes de criticidad mayor o igual a 4 puntos fueron seleccionados para ser priorizados en la implementación de BPM, por lo que los procesos que cumplen este requisito son: Recepción y verificación de mercancía, Gestión de ventas y despachos, Gestión de TI, estos procesos son donde inicialmente se implementa el ciclo de vida de procesos BPM para la organización.

Los factores de priorización utilizados en la Tabla 5 fueron definidos con base en marcos de referencia en gestión de procesos, particularmente en la metodología de Dumas et al. (2018) y en la normativa de gestión por procesos de la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la PCM.

En la figura N° 4, se muestra los puntajes de criticidad que es el promedio de los criterios de priorización de procesos, que a continuación se muestra:

Figura 4*Puntaje de criticidad del proceso*

Nota: Elaboración propia.

En los siguientes numerales se detallarán el procedimiento para la identificación y priorización de procesos.

4.2. Identificación de procesos

4.2.1. Identificación de bienes y servicios

Para la identificación de procesos se ha realizado una revisión documentaria y aplicación de instrumentos como la entrevista utilizando la matriz de identificación de bienes y servicios que oferta “Almacenes Sevillano”, tal como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6

Matriz de identificación de bienes y servicios

PROPÓSITO DE LA ENTIDAD	PREGUNTAS	BIENES /SERVICIOS	PREGUNTAS	CLIENTES / DESTINATARIOS
GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO Y ADQUISICIONES	¿Cómo se asegura la entidad de solicitar y adquirir los bienes y servicios necesarios para su funcionamiento?	Solicitud de Abastecimiento	¿Quiénes dentro de la entidad son responsables de recibir y gestionar los bienes y servicios adquiridos?	Gerente General, Administrador, Proveedores
		Cotización de compra		Gerente General, Administrador, Proveedores
		Aprobación de compra		Gerente General, Administrador, Proveedores
		Pagar a proveedor		Contabilidad, Gerente General
		Comprobar el Transporte de carga y descarga		Jefe de Almacén, Asistente de almacén
		Recepción de factura y guía de remisión		Contabilidad
		Archivar Registro de Compra		Contabilidad
		Registro Contable		Contabilidad
		Digitar Control De Intervalos		Jefe de Almacén, Administrador
		Recepción de productos		Jefe de Almacén, Administrador
GESTION ALMACENAMIENTO E INVENTARIO	¿Cómo se gestiona el proceso de los productos dentro de la entidad?	Transporte De Productos	¿Quiénes asegura que estos estén disponibles para ellos?	Jefe de Almacén
		Almacenar Productos		Jefe de Almacén, Administrador,
		Manejo De Stock		Jefe de Almacén
		Control De Ingresos Y Salidas		Jefe de Almacén
		Actualización De Stock		Jefe de Almacén
GESTIÓN DE EXPOSICIÓN DE PRODUCTOS	¿Qué medidas toma la empresa para garantizar una exhibición adecuada y atractiva de los productos?	Inspeccionar productos	¿cómo se asegura la entidad de que los productos sean atractivos para ellos?	Administrador, jefe de almacén
		Etiquetar productos por nombre/precio		Asistente de almacén, jefe de almacén
		Agrupar productos		Asistente de almacén
		Asignar espacios para productos		Asistente de almacén
		Transportar productos del almacén hasta las estanterías		Asistentes de almacén, jefe de almacén, jefe de ventas
		Organizar productos en los estantes		Vendedores, supervisor de ventas
		Monitorear la exhibición de productos		Supervisor de ventas, jefe de ventas

		ordenar los productos desordenados		vendedores, reponedores
		Identificar de productos agotados		reponedores, vendedores, supervisor de ventas
		Consultar las listas de reposición		Supervisor de ventas, jefe de ventas, jefe de almacén
		Pedir productos en el almacén		Supervisor de ventas, jefe de ventas, jefe de almacén
		Llenar estanterías con productos seleccionados		reponedores, vendedores
		Etiquetar productos agregados		reponedores, vendedores
COMERCIALIZACIÓN	¿De qué manera se evidencia el trabajo de la empresa?	Pedido De Cliente	¿Quién o quiénes reciben los bienes y servicios de la entidad?	Jefe de Ventas, cliente
		Confirmación de Pedido		Jefe de ventas, vendedores, clientes
		Cotización		Jefe de ventas, vendedores, clientes
		Identificación De Método De Pago		Cajero, Vendedores
		Cobro En Efectivo		Cajero, vendedores, clientes
		Cobro Con Tarjeta		Contabilidad
		Recepción De Pago del cliente		Cajero, clientes, vendedores
		Verificación De Datos del cliente		Cajero, clientes, vendedores
		Registro De Pago		Contabilidad
		Emisión De Comprobante		Contabilidad
		Entrega De Factura		Facturador
		Verificación De Existencia		Jefe de Almacén
		Registro De Venta		Jefe de Ventas
		Ajuste De Inventario		Jefe de Almacén
DISTRIBUCIÓN	¿Cómo se gestiona el proceso de distribución y entrega de pedidos de la entidad?	Preparación De Pedidos	¿Qué otros entes requieren de los bienes y servicios de la entidad?	Repartidor, clientes
		Empacar Pedido		Repartidor, jefe de distribución
		Entrega De Pedido		Repartidor, clientes
		Servicio De Entrega a Domicilio		Repartidor
		Planificación De Ruta		Repartidor, jefe de distribución
		Registro De Entrega		Repartidor, clientes, jefe de distribución

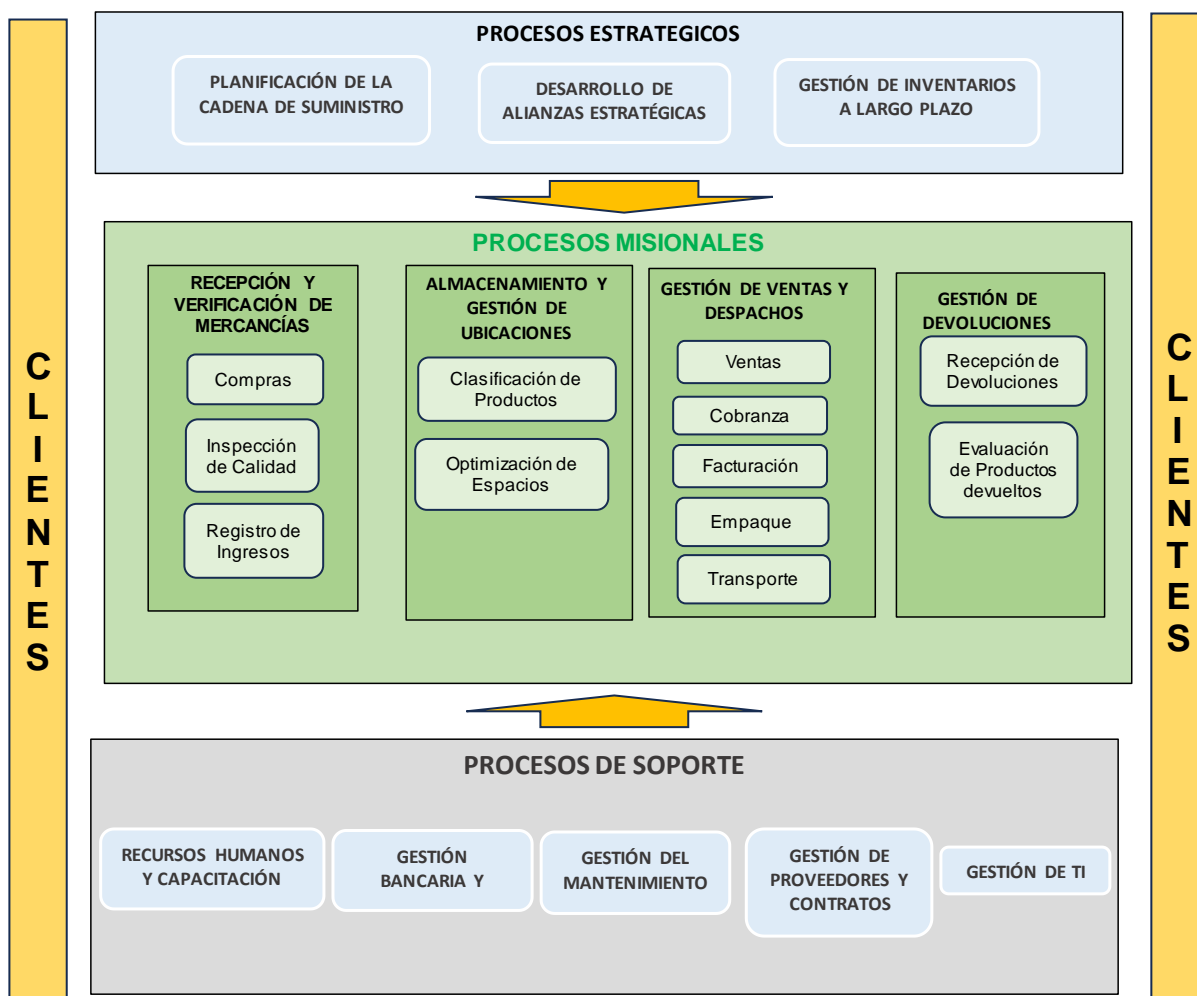
Nota: Elaboración propia.

4.2.2. Arquitectura de procesos

En base al análisis de la “matriz de bienes y servicios” (Anexo 05) y al inventario de procesos (Anexo 06) se ha diseñado la arquitectura de procesos de “Almacenes Sevillano”, que considera a los procesos de Nivel 0, detallando el nivel 1 en los procesos misionales.

Figura 5

Mapa de procesos



Nota: Elaboración propia.

4.3. Descubrimiento de procesos

El descubrimiento de procesos es una fase fundamental dentro del ciclo de vida de Business Process Management (BPM), ya que permite documentar y comprender la estructura actual de los procesos organizacionales antes de su optimización. En esta investigación, el descubrimiento de procesos se llevó a cabo a través de diversas metodologías empleada por la Guía metodológica de la Gestión por Procesos de la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la PCM, utilizada como referencia para la identificación y documentación de procesos en entidades públicas, que garantizaron una identificación precisa de las actividades clave en Almacenes Sevillano.

Uno de los instrumentos es la Ficha de Caracterización de Procesos (Ver Anexo 02), utilizada para estructurar la información esencial de cada proceso priorizado.

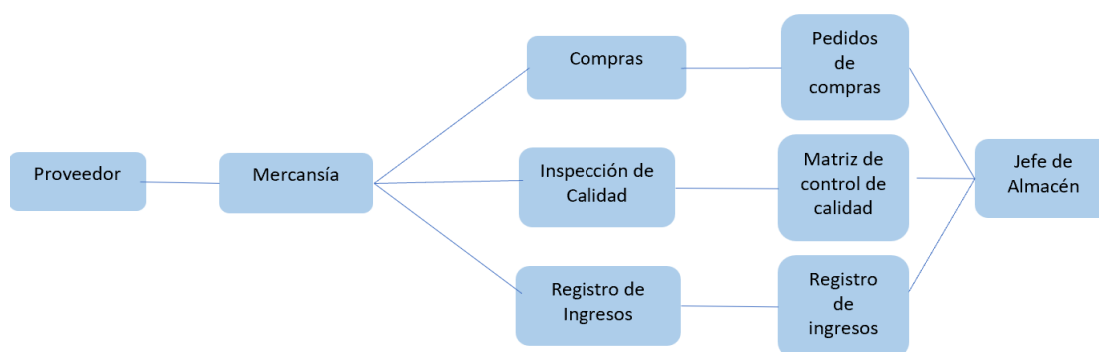
4.3.1. Ficha de caracterización de proceso

De los procesos priorizados en los resultados de la investigación, se ha realizado la Ficha de caracterización de procesos (Ver Anexo 02), donde principalmente se describe los proveedores, entradas, procesos, salidas y clientes del proceso de Nivel 0, así como los indicadores clave, entre otros, a continuación, se muestra tres (3) fichas de caracterización de procesos.

Tabla 7

Ficha 1 – Recepción y Verificación de Mercancías.

PROCESO	NIVEL: 0	Recepción y Verificación de Mercancías	CÓDIGO: PMAS-01	
OBJETIVO	Recibir y verificar la mercancía entrante para asegurar que cumple con los estándares de calidad y cantidad esperados.			
DUEÑO	Jefe de Almacén		TIPO	Misional
ALCANCE	Garantizar que las mercancías recibidas sean las adecuadas en términos de calidad y cantidad, y que se registren correctamente en los sistemas de la empresa para su posterior seguimiento y control.			
PERSONA	ELEMENTO DE ENTRADA	PROCESO NIVEL 1	PRODUCTO	PERSONA



IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN				
INSTALACIONES, EQUIPOS, SISTEMAS INFORMÁTICOS		RECURSOS HUMANOS		
Almacén, Área de recepción		Jefe de almacen, asistente de almacen		
CONTROLES				
REQUISITOS A CUMPLIR		CONTROLES		
- Decreto Supremo N° 007-98-SA, que aprueba el Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas. - Decreto Supremo N° 034-2008-AG, que aprueba el Reglamento de la Ley de Inocuidad de los Alimentos.		- Monitorización en función de criterios de precio y tiempo de entrega. - Registro de Control de Recepción de Materia Prima.		
Indicadores de evaluación				
INDICADOR	Formula del Indicador	Frecuencia de Medición	Meta	Procedimiento Asociado
Porcentaje de precisión en la verificación de la calidad	(Número de productos recibidos que cumplen con los estándares de calidad / Total de productos recibidos) x 100	Semanalmente	≥ 95%	Inspección visual y pruebas de calidad realizadas por el jefe de almacen en el momento de la recepción.
Tiempo de Procesamiento de Recepción	Tiempo total empleado en el proceso de recepción (desde la llegada del camión hasta el registro en el sistema)	Semanalmente	≤ 3 horas	Registro del tiempo de inicio y finalización del proceso de recepción, identificando posibles cuellos de botella para su mejora

Nota: Elaboración propia.

Tabla 8

Ficha 2 – Gestión de ventas y despachos

PROCESO	NIVEL: 0	Gestión de ventas y despachos	CÓDIGO: PMAS-03	
OBJETIVO	Gestionar de manera efectiva las ventas y despachos de productos de la empresa "Almacenes Sevillano".			
DUEÑO	Jefe de ventas		TIPO	Misional
ALCANCE	Asegurar que las ventas se gestionen de manera eficiente y que los productos vendidos sean despachados y entregados a los clientes conforme a sus requerimientos. Además, se busca garantizar la correcta facturación y cobranza de las transacciones realizadas.			
PERSONA	ELEMENTO DE ENTRADA	PROCESO NIVEL 1	PRODUCTO	PERSONA
<pre> graph LR AA[Asistente de Almacén] --> PE[Productos Expuestos] V[Vendedores] --> PE PE --> V1[Venta] PE --> C1[Cobranza] PE --> F1[Facturación] PE --> E1[Empaque] PE --> T1[Transporte] V1 --> PV[Pedidos de ventas] C1 --> CO[Cobranza] F1 --> FA[Facturación] E1 --> D[Despacho] T1 --> M[Movilidad] PV --> CL[Cliente] CO --> CL FA --> CL D --> CL M --> CL </pre>				
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN				
INSTALACIONES, EQUIPOS, SISTEMAS INFORMÁTICOS		RECURSOS HUMANOS		
Software de gestión de ventas y facturación, control de inventario, impresora, caja registradora, portatil, hoja de calculo.		Jefe de ventas, supervisor de ventas, vendedores.		
CONTROLES				
REQUISITOS A CUMPLIR		CONTROLES		
- LEY N° 29571.- Código de protección y defensa del consumidor.		- Verificar transacciones de ventas sean registradas correctamente en el sistema de gestión de ventas y facturación. - Seguimiento de pedido desde la recepción hasta la entrega al cliente, garantizando tiempos de entrega acordados.		
Indicadores de evaluación				
INDICADOR	Formula del Indicador	Frecuencia de Medición	Meta	Procedimiento Asociado
Porcentaje de cumplimiento de Tiempos de Entrega	$(\text{Número de pedidos entregados a tiempo} / \text{Total de pedidos entregados}) \times 100$	Semanalmente	$\geq 90\%$	Seguimiento de cada pedido desde la recepción hasta la entrega, registrando y comparando los tiempos de entrega acordados con los reales.
Porcentaje de satisfacción del cliente	$(\text{Número de clientes satisfechos} / \text{Total de clientes encuestados}) \times 100$	Mensualmente	$\geq 90\%$	Realizar encuestas de satisfacción para evaluar la experiencia del cliente con el proceso de ventas y despachos.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 9

Ficha 3 – Gestión de TI.

PROCESO	NIVEL: 0	Gestión de TI	CÓDIGO: PSAS-05	
OBJETIVO	Asegurar el adecuado funcionamiento y soporte de los sistemas de información de la empresa.			
DUÑO	Administrador	TIPO	Soporte	
ALCANCE	Garantizar que los sistemas de información de la empresa estén disponibles, sean seguros y estén alineados con las necesidades de la empresa "almacenes Sevillanos".			
PERSONA	ELEMENTO DE ENTRADA	PROCESO NIVEL 1	PRODUCTO	PERSONA
<pre> graph LR Empleado[Empleados] --> Informe[Informe de fallos] Empleado --> Requer[Requerimientos de Sistemas o TI] Informe --> MantSist[Mantenimiento de sistemas] MantSist --> MantSistP[Mantenimiento de Sistemas] Requer --> SoporteTI[Soporte de TI] SoporteTI --> SoporteInf[Soporte Informatico] MantSistP --> Empresa[Empresa "Almacenes Sevillanos"] SoporteInf --> Empresa </pre>				
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN				
INSTALACIONES, EQUIPOS, SISTEMAS INFORMÁTICOS		RECURSOS HUMANOS		
Portatil, conexión a internet		Administrador		
CONTROLES				
REQUISITOS A CUMPLIR	CONTROLES			
Ninguno	- Asegurar que los sistemas informáticos básicos estén operativos y accesibles para los usuarios en todo momento.			
Indicadores de evaluación				
INDICADOR	Formula del Indicador	Frecuencia de Medición	Meta	Procedimiento Asociado
Porcentaje de operación de los sistemas de información	(Número de sistemas de información inoperativos/ Número de sistemas de información operativos) x100	Mensual	100%	Verificar la cantidad de fallos de sistema se registran durante todos los procesos.

Nota: Elaboración propia.

4.3.2. Ficha de procedimientos

A partir de las Fichas de Caracterización de Procesos, se han documentado los procedimientos asociados a cada proceso priorizado, detallando sus respectivas actividades y tareas en fichas de procedimientos (Ver Anexo 03).

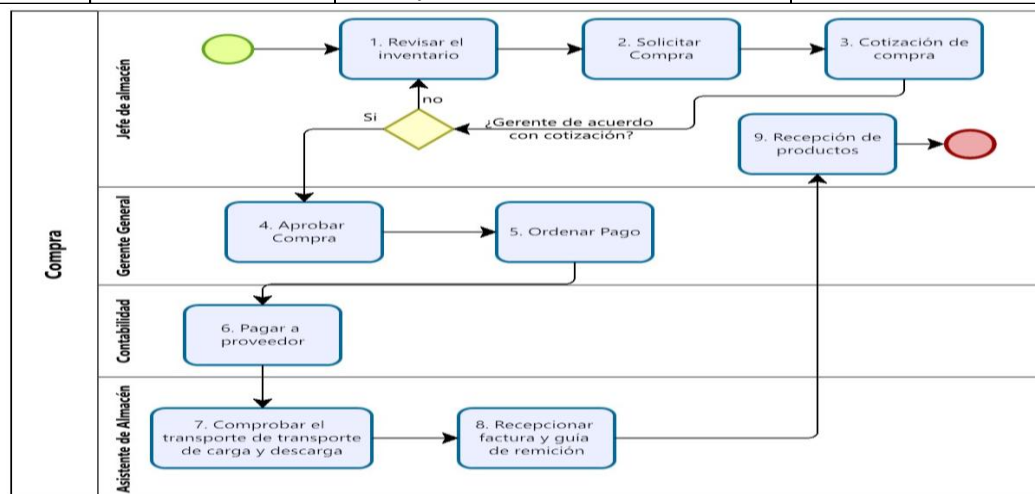
Cada ficha de procedimiento describe con precisión las actividades y tareas correspondientes a los procesos de nivel 1, estableciendo la secuencia operativa, los responsables de ejecución y los puntos de control clave.

En total, se han identificado y documentado diez (10) fichas de procedimiento, las cuales permiten estructurar el flujo de trabajo y optimizar la gestión operativa en Almacenes Sevillano. A continuación, se presenta los procedimientos.

Tabla 10

Procedimiento 1 – Compras

	PROCESO NIVEL 0	RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN DE MERCANCIAS	CÓDIGO: PMAS-01-P01
	PROCESO NIVEL 1	COMPRAS	VERSIÓN: 1.1
			PÁGINA:
OBJETIVO:	Realizar compras de productos a los proveedores para abastecer el inventario de la empresa.		
ALCANCE:	Garantizar que el proceso de recepción y aprobación de compras abarque desde la identificación de necesidades de productos hasta la recepción física de los mismos.		
LÍDER DE PROCEDIMIENTO:	Jefe de almacén		
ABREVIATURAS Y DEFINICIONES			
Stock: Cantidad de mercancía o productos disponibles del almacén			
Cotizaciones: Ofertas o estimaciones de precios proporcionadas por proveedores para productos solicitados por la empresa.			
GR: Guía de remisión			
BASE LEGAL			
Código de Comercio (Decreto Legislativo N° 124)			
Ley General de Contabilidad (Ley N° 28708)			
Normativa de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT)			
Ficha de procedimiento			
N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	REGISTRO RESULTANTE
1	Jefe de almacén	Revisión de inventario: identificar productos agotados o en baja cantidad, y determinar las cantidades necesarias para reabastecer el stock.	Hoja de Stock
2	Jefe de almacén	Solicitud de Compra: El jefe de almacén hace un listado detallado de los productos que se deben comprar según las necesidades identificadas en la empresa.	Registro de solicitudes de compra
3	Jefe de almacén	Cotización de Compra: El jefe de almacén solicita cotizaciones a los proveedores para los productos solicitados. Luego Los proveedores envían sus cotizaciones con los precios correspondientes y las condiciones de venta.	Proformas de compra
4	Gerente General	Aprobación de compra: El gerente general revisa cuidadosamente las cotizaciones recibidas y evalúa los productos ofrecidos por cada proveedor. Luego aprueba la compra de los productos necesarios para la empresa.	Informe de aprobación de la compra
5	Gerente General	Orden de Pago: Una vez aprobada la compra, el gerente general envía el orden de pago por transferencia o en efectivo al proveedor.	Informe de orden de Pago
6	Contabilidad	Pagar a proveedor: el departamento de contabilidad se encarga de realizar el pago al proveedor y antes verifica que los pagos se realicen de acuerdo con los plazos establecidos y se registren adecuadamente en los registros contables.	Factura de pago
7	Asistente de almacen	Comprobar el Transporte de carga y descarga: El asistente de almacén verifica que la mercancía llegue en buen estado y se registra la recepción.	Acta de recepción de transporte
8	Jefe de almacén	Recepción de factura y guía de remisión: El jefe de almacén recibe la factura y la guía de remisión correspondientes a la mercancía recibida.	Acta de recepción/ guía de remision
9	Asistente de almacen	Recepción de productos: Una vez que la mercancía ha sido recibida, el asistente de almacén recibe físicamente los productos y verifica que coincidan con la factura y GR	Hoja de recepcion de transporte.



Nota: Elaboración propia.

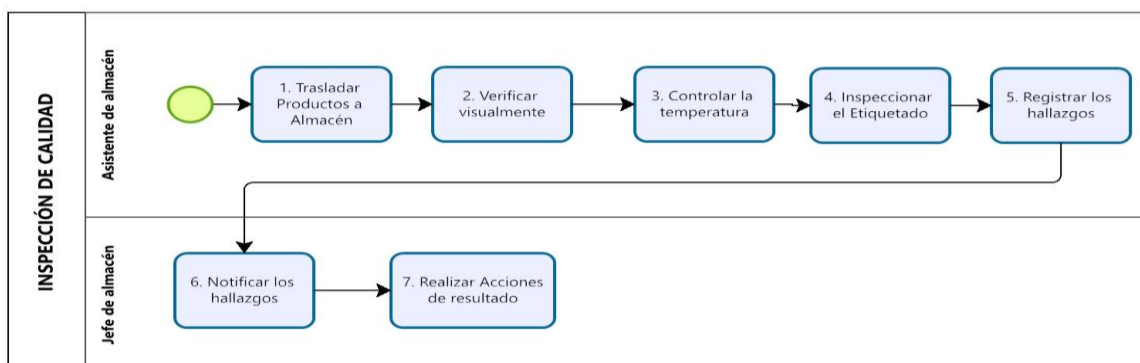
Tabla 11

Procedimiento 2 – Inspección de calidad

	PROCESO NIVEL 0	RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN DE MERCANCIAS	CÓDIGO: PMAS-01-P02
	PROCESO NIVEL 1	INSPECCIÓN DE CALIDAD	VERSIÓN: 1.1
			PÁGINA:
OBJETIVO:	Verificar la calidad de los productos recibidos para asegurar que cumplan con los estándares establecidos por la empresa.		
ALCANCE:	Realizar inspecciones detalladas de los productos recibidos para verificar su calidad y conformidad con los requisitos establecidos.		
LÍDER DE PROCEDIMIENTO:	Jefe de almacén		
ABREVIATURAS Y DEFINICIONES			
Facturación: Creación de documentos que detallan ventas, precios y términos de pago.			
Mercansía: Productos comprados.			
BASE LEGAL			
- Decreto Supremo N° 007-98-SA, que aprueba el Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas.			
- Decreto Supremo N° 034-2008-AG, que aprueba el Reglamento de la Ley de Inocuidad de los Alimentos.			

Ficha de procedimiento

N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	REGISTRO RESULTANTE
1	Asistente de almacén	Trasladar Productos a Almacén: Después que el asistente de almacén verifica los productos coincidan con la factura, se procede al traslado de la mercancía al área designada en el almacén.	-
2	Asistente de almacén	Verificar visualmente: Se verifica el aspecto exterior de los productos como los empaques que estén sin daños	Registro de empaques defectuosos
3	Asistente de almacén	Controlar la temperatura: Se separa los productos que requieran condiciones de almacenamiento específico, como productos refrigerados.	Registro de productos separados
4	Asistente de almacén	Inspeccionar el Etiquetado: Se revisa la fecha de vencimiento de las etiquetas, si un producto esta cerca se manda a registrar en el registro de hallazgos	Registro de productos vencidos
5	Asistente de almacén	Registrar los hallazgos: Se registran los resultados de la inspecciones de irregularidades encontradas.	Registro total de irregularidades
6	Jefe de almacén	Notificar los hallazgos: Se notifica al jefe de almacén el registro de hallazgos para su pronta acción.	-
7	Jefe de almacén	Realizar Acciones de resultados: El jefe de almacén toma medidas correctivas para devolver los productos con irregularidades.	-



Nota: Elaboración propia.

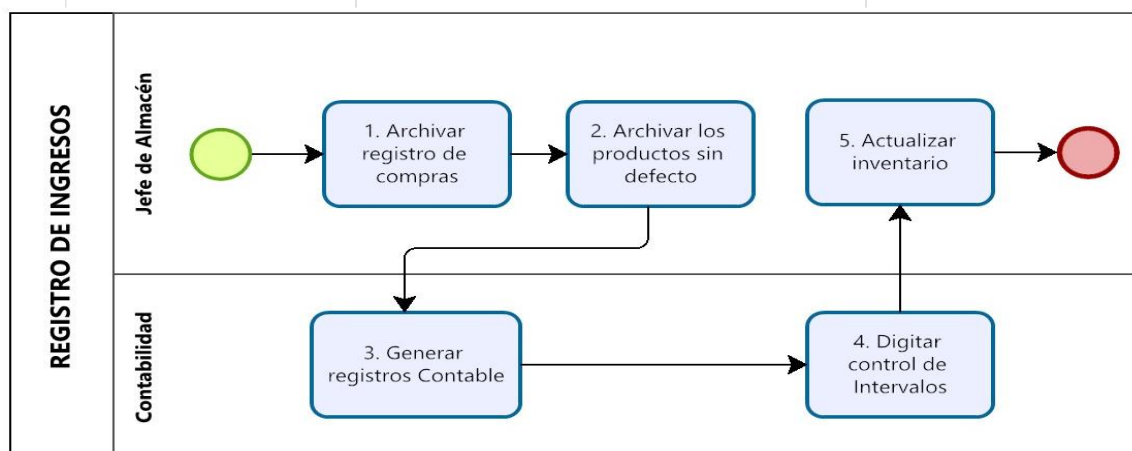
Tabla 12

Procedimiento 3 – Registros de ingresos

	PROCESO NIVEL 0	RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN DE MERCANCIAS	CÓDIGO: PMAS-01-P03
	PROCESO NIVEL 1	REGISTRO DE INGRESOS	VERSIÓN: 1.1
			PÁGINA:
OBJETIVO:	Realizar compras para abastecer el inventario de la empresa.		
ALCANCE:	Asegurar que los productos solicitados en los pedidos de compras sean adquiridos conforme a los estándares de calidad y cantidad requeridos.		
LÍDER DE PROCEDIMIENTO:	Jefe de almacen		
ABREVIATURAS Y DEFINICIONES			
Control De Intervalos: Supervisión regular de períodos para asegurar el cumplimiento de plazos.			
Stock: Cantidad de mercancía o productos disponibles del almacen			
Inventario: Lista de productos y su cantidad en el almacen.			
BASE LEGAL			
Registro de Ventas e Ingresos (Ver artículo 1° del Decreto Supremo N° 186-2005-EF)			

Ficha de procedimiento

N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	REGISTRO RESULTANTE
1	Jefe de Almacén	Archivar Registro de Compra: archivar el registro de la compra realizada.	Registro de compra
2	Jefe de Almacén	Archivar los productos sin defectos: Solo ingresara al almacen los productos que no se devolveran al proveedor.	hoja de stock
3	Contabilidad	Generar registros Contable: el departamento de contabilidad registra la transacción de compra en los libros contables de la empresa.	Comprobante de deposito
4	Contabilidad	Digitar Control De Intervalos: Ingresar datos relacionados con los intervalos de tiempo específicos en el sistema de control de la empresa.	Datos de intervalos/plazos de pagos
5	Jefe de Almacén	Actualizar inventario. el jefe de almacen actualiza las cantidades de productos en stock para reflejar las adiciones realizadas a través de la compra.	Hoja de stock



Nota: Elaboración propia.

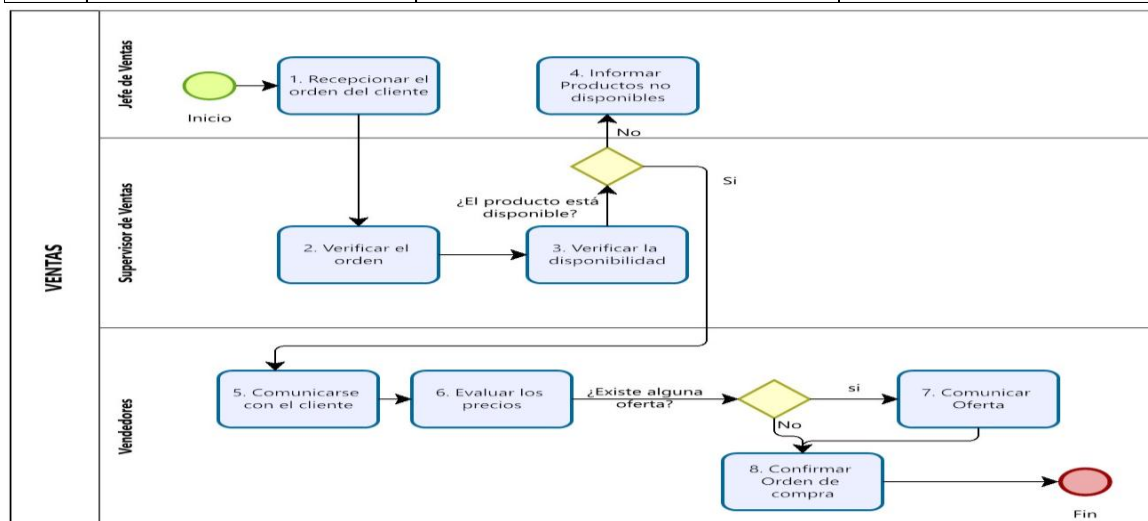
Tabla 13

Procedimiento 4 – Ventas

	PROCESO NIVEL 0	GESTIÓN DE VENTAS Y DESPACHOS	CÓDIGO: PMAS-03-P01
	PROCESO NIVEL 1	VENTAS	VERSIÓN: 1.1
			PÁGINA:
OBJETIVO:	Gestionar las órdenes de compra de los clientes, asegurando la satisfacción del cliente en el proceso de venta.		
ALCANCE:	Este proceso implica recibir y verificar las órdenes de compra de los clientes, verificar la disponibilidad de los productos en el inventario, informar al cliente sobre la disponibilidad de los productos, comunicarse con el cliente para confirmar los detalles de la orden y evaluar precios, presentar una oferta al cliente, y finalmente, confirmar y registrar oficialmente la orden de compra para su procesamiento posterior.		
LÍDER DE PROCEDIMIENTO:	Jefe de ventas		
ABREVIATURAS Y DEFINICIONES			
BASE LEGAL			

Ficha de procedimiento

Nº	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	REGISTRO RESULTANTE
1	Jefe de ventas	Recepcionar el orden del cliente: El jefe de ventas recibe la orden de compra del cliente	Lista de Pedido de cliente
2	Supervisor de Ventas	Verificar el orden: El supervisor de ventas verifica la orden recibida y Se asegura de que todos los productos solicitados estén claramente especificados	
3	Supervisor de Ventas	Verificar la disponibilidad: Una vez verificada la orden, el supervisor de ventas revisa la disponibilidad de los productos en el inventario de la empresa. Si el producto no esta disponible se informa al jefe de ventas.	
4	Jefe de ventas	Informar Producto no disponible: el jefe de ventas se comunica con el cliente para informarle que se producto no esta disponible.	Registro de stock
5	Vendedores	Comunicación con el cliente: Los vendedores se comunican con el cliente para confirmar los detalles de la orden.	
6	Vendedores	Evaluar precios: Los vendedores evalúan los precios de los productos solicitados.	Tabla de precios
7	Vendedores	Comunicar oferta: Una vez que se ha preparado la oferta con los precios, los vendedores se comunican con el cliente para presentar la oferta.	carta de presentación de oferta
8	Vendedores	Confirmar orden de compra: Una vez que se ha confirmado la orden con el cliente, los vendedores proceden a registrar oficialmente la orden de compra.	Contrato de venta



Nota: Elaboración propia.

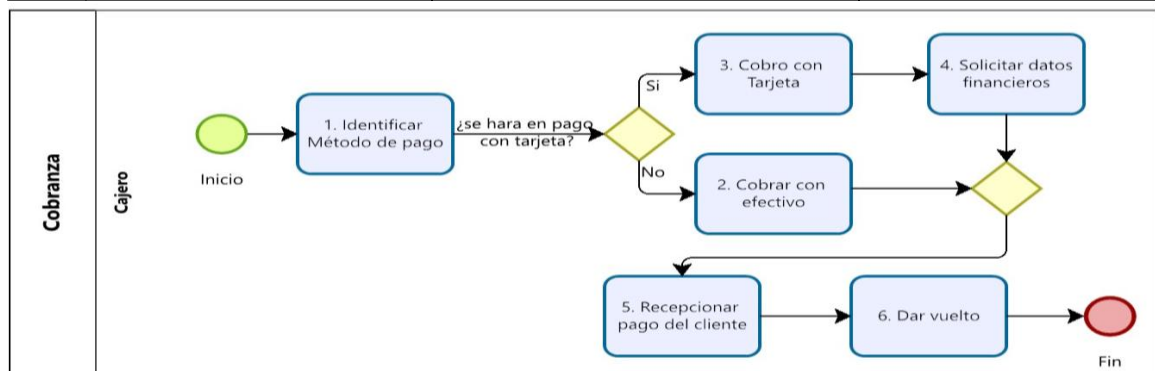
Tabla 14

Procedimiento 5 – Cobranza

	PROCESO NIVEL 0	GESTIÓN DE VENTAS Y DESPACHOS	CÓDIGO: PMAS-03-P02
	PROCESO NIVEL 1	COBRANZA	VERSIÓN: 1.1
			PÁGINA:
OBJETIVO:	Facilitar el proceso de cobranza de los clientes, garantizando la seguridad y precisión en las transacciones financieras.		
ALCANCE:	Este proceso comprende la identificación del método de pago preferido por el cliente, ya sea en efectivo o con tarjeta, la realización del cobro correspondiente utilizando el método seleccionado, la solicitud y verificación de los datos financieros necesarios para procesar la transacción, la recepción del pago por parte del cliente, y en caso de pagos en efectivo, la entrega correcta del vuelto al cliente.		
LÍDER DE PROCEDIMIENTO:	Cajero		
ABREVIATURAS Y DEFINICIONES			
BASE LEGAL			

Ficha de procedimiento

Nº	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	REGISTRO RESULTANTE
1	cajero	Identificación De Método De Pago: El cajero identificara el método de pago que el cliente utilizara para realizar su pago.El	
2	cajero	Cobro En Efectivo: Cuando el cliente opta por pagar en efectivo, el cajero realiza el proceso de cobro en efectivo,	Registro de caja
3	cajero	Cobro Con Tarjeta: Si el cliente decide pagar con tarjeta de crédito o débito, el cajero lleva a cabo el proceso de cobro con tarjeta.	
4	cajero	Solicitar Datos financieros: Utilizara el POS para procesar la transacción. Y pedir al cliente su PIN y obtener la autorización de pago.	Comprobante de transacción
5	cajero	Recepción De Pago del cliente: Una vez que se ha realizado el pago por parte del cliente, ya sea en efectivo o con tarjeta, el cajero recibe el pago y confirma que el monto recibido sea correcto.	
6	cajero	Dar vuelto: Si el pago fue en efectivo el cajero debera calcular el vuelto del cliente.	



Nota: Elaboración propia.

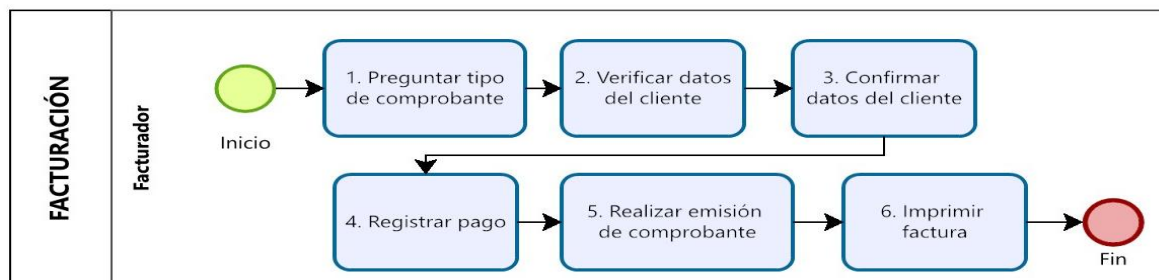
Tabla 15

Procedimiento 6 – Facturación

	PROCESO NIVEL 0	GESTIÓN DE VENTAS Y DESPACHOS	CÓDIGO: PMAS-03-P03
	PROCESO NIVEL 1	FACTURACIÓN	VERSIÓN: 1.1
			PÁGINA:
OBJETIVO:	Garantizar la correcta emisión de comprobantes de pago, ya sea factura o boleta, para respaldar las transacciones comerciales realizadas con los clientes.		
ALCANCE:	Este proceso implica preguntar al cliente el tipo de comprobante que desea (boleta o factura), verificar y confirmar los datos del cliente antes de emitir el comprobante, registrar el pago una vez que el cliente lo realiza, generar la factura en el sistema de la empresa y finalmente imprimir la factura para entregarla al cliente como respaldo de la transacción realizada.		
LÍDER DE PROCEDIMIENTO:	Facturador		
ABREVIATURAS Y DEFINICIONES			
BASE LEGAL			

Ficha de procedimiento

N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	REGISTRO RESULTANTE
	Facturador	Preguntar tipo de comprobante: El facturador deberá preguntar al cliente si desea boleta o factura.	
	Facturador	Verificación De Datos del cliente: El facturador es responsable de verificar los datos del cliente antes de emitir la factura o boleta.	
	Facturador	Confirmación de datos: El facturador debe preguntar al cliente si su información es correcta.	
	Facturador	Registro De Pago: Una vez que el cliente realiza el pago, el facturador registra esta transacción en el sistema de la empresa.	Registro de pago
	Facturador	Emisión De Comprobante : Después de registrar el pago, el facturador debe generar la factura en el sistema de la empresa una vez que se completa la transacción	Facturo/boleta generada
	Facturador	Imprimir Factura: Una vez que la factura ha sido generada en el sistema, el facturador procede a imprimir la factura.	Factura impresa



Nota: Elaboración propia.

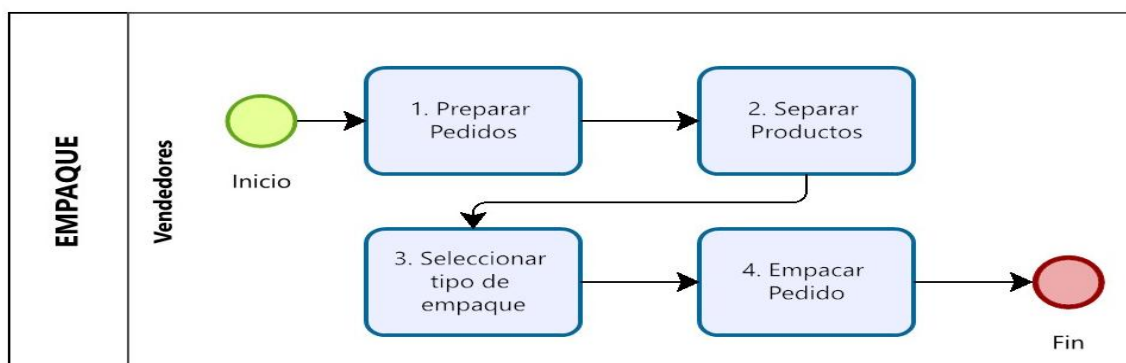
Tabla 16

Procedimiento 7 - Empaque

	PROCESO NIVEL 0	GESTIÓN DE VENTAS Y DESPACHOS	CÓDIGO: PMAS-03-P04
	PROCESO NIVEL 1	EMPAQUE	VERSIÓN: 1.1
			PÁGINA:
OBJETIVO:	Garantizar que los productos sean preparados y empaquetados de manera adecuada para su entrega a los clientes		
ALCANCE:	Este proceso abarca la preparación de los pedidos de los clientes según las especificaciones de la orden y la separación de los productos según su categoría o tipo. Luego, implica la selección del tipo apropiado de embalaje para cada producto considerando los requisitos de protección durante el transporte. Finalmente, incluye el empaquetado adecuado de los productos en el embalaje seleccionado para su entrega al cliente.		
LÍDER DE PROCEDIMIENTO:	Vendedores		
ABREVIATURAS Y DEFINICIONES			
BASE LEGAL			

Ficha de procedimiento

N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	REGISTRO RESULTANTE
	lores	Preparar Pedidos: preparar los pedidos de los clientes según las especificaciones de la orden y reunirlos.	Lista de pedidos preparados
	lores	Separar Productos: Antes de proceder con el empaque, los vendedores separan los productos según su categoría o tipo.	
	lores	Seleccionar tipo de empaque: Los vendedores eligen el tipo apropiado de embalaje para cada producto, considerando su tamaño, forma, fragilidad y requisitos de protección durante el transporte.	
	lores	Empacar Pedido: Una vez que los productos están separados y el tipo de embalaje adecuado ha sido seleccionado, los vendedores proceden a empaquetar los productos	Etiquetado de pedido



Nota: Elaboración propia.

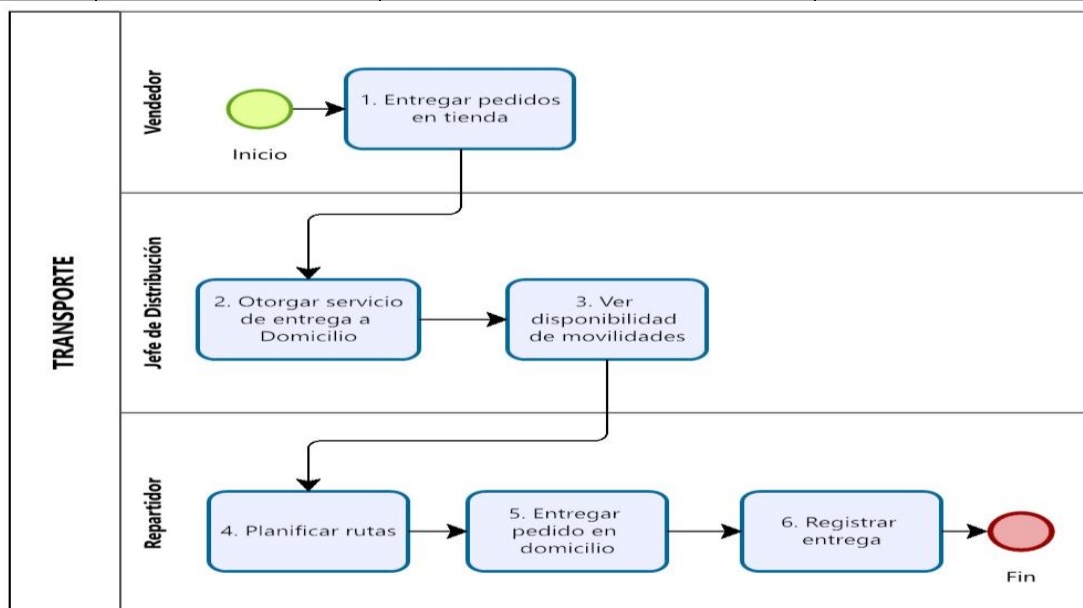
Tabla 17

Procedimiento 8 - Transporte

	PROCESO NIVEL 0	GESTIÓN DE VENTAS Y DESPACHOS	CÓDIGO: PMAS-03-P05
	PROCESO NIVEL 1	TRANSPORTE	VERSIÓN: 1.1
			PÁGINA:
OBJETIVO:	Asegurar la entrega de los productos a los clientes, a través del servicio de entrega a domicilio, manteniendo un registro adecuado de las transacciones de entrega.		
ALCANCE:	Este proceso implica la supervisión y coordinación del servicio de entrega a domicilio por parte del Jefe de Distribución. Incluye la verificación de la disponibilidad de vehículos de entrega, la planificación de rutas por parte del repartidor y la entrega de los productos en el domicilio del cliente. Además, se registra adecuadamente la entrega, incluyendo la firma del cliente, la fecha y hora de entrega, y otros detalles pertinentes.		
LÍDER DE PROCEDIMIENTO:	Jefe de Distribución		
	ABREVIATURAS Y DEFINICIONES		
	BASE LEGAL		

Ficha de procedimiento

Nº	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	REGISTRO RESULTANTE
1	Vendedor	Entrega de Pedido en Tienda: El vendedor se encarga de entregar los productos al cliente en la tienda física.	
2	Jefe de Distribución	Servicio de Entrega a Domicilio: El Jefe de Distribución supervisa el servicio de entrega a domicilio. Coordina con el personal de entrega.	
3	Jefe de Distribución	Ver disponibilidad de moviidades: Se verifica la disponibilidad de vehículos de entrega para asegurarse de que haya suficientes moviidades disponibles.	
4	Repartidor	Planificación de rutas: El repartidor planifica las rutas de entrega y escoge el mejor camino.	
5	Repartidor	Entrega de pedido en domicilio: El repartidor se encarga de llevar los productos al domicilio del cliente y hacer una llamada al cliente para avisarle que llegó.	registro de entrega a domicilio
6	Repartidor	Registrar entrega: Después de entregar los productos, el repartidor completa un registro de entrega. Este registro incluye detalles como la firma del cliente, la fecha y hora de entrega,	Ficha de producto entregado



Nota: Elaboración propia.

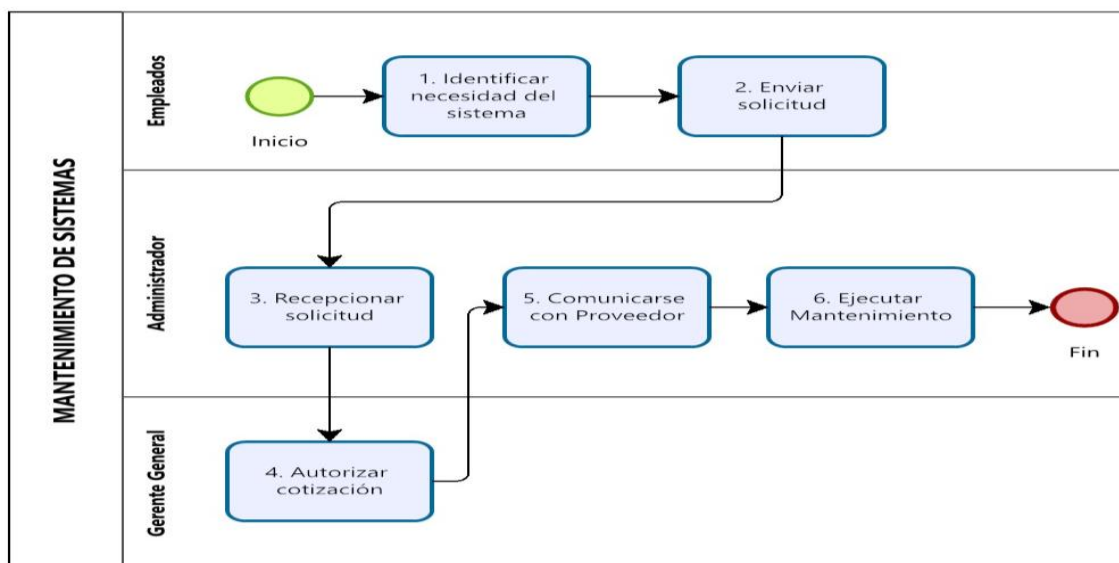
Tabla 18

Procedimiento 9 – Mantenimiento de sistemas

	PROCESO NIVEL 0	GESTIÓN DE TI	CÓDIGO: PSAS-05-P01
	PROCESO NIVEL 1	MANTENIMIENTO DE SISTEMAS	VERSIÓN: 1.1
			PÁGINA:
OBJETIVO:	Garantizar el funcionamiento correcto de los sistemas utilizados en las actividades diarias de la empresa		
ALCANCE:	El alcance del mantenimiento de sistemas abarca la identificación de necesidades por parte de los empleados, el proceso de solicitud y revisión por parte del administrador, la autorización de cotización por el Gerente General, la comunicación con proveedores para obtener cotizaciones, y finalmente la coordinación y ejecución del mantenimiento por parte del administrador.		
LÍDER DE PROCEDIMIENTO:			
ABREVIATURAS Y DEFINICIONES			
BASE LEGAL			

Ficha de procedimiento

N°+B27:E3	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	REGISTRO RESULTANTE
1	Empleados	Identificar necesidad del sistemas: Los empleados identifican la necesidad de mantenimiento en los sistemas utilizados en sus actividades diarias.	
2	Empleados	Enviar solicitud: Los empleados completan un formulario de solicitud de mantenimiento de sistema y lo envían al administrador	Solicitud
3	Administrador	Recepcionar solicitud: El Administrador recibe la solicitud de mantenimiento y la revisa cual es el problema. Luego lo envía al gerente general para que autorize la cotización.	Solicitud revisada
4	Gerente General	Autorizar cotización: el gerente general autoriza la cotización con proveedores.	Ficha de autorización
5	Administrador	Comunicarse con Proveedores: el Administrador se comunica con proveedores externos para obtener cotizaciones de servicios de mantenimiento o actualizaciones de sistemas.	Informe de cotizaciones
6	Administrador	Ejecutar Mantenimiento: el Administrador coordina la ejecución del mantenimiento con los proveedores.	Informe de fecha de mantenimiento



Nota: Elaboración propia.

4.4. Análisis de procesos

4.4.1. Ficha de indicadores para medir la eficacia de los procesos

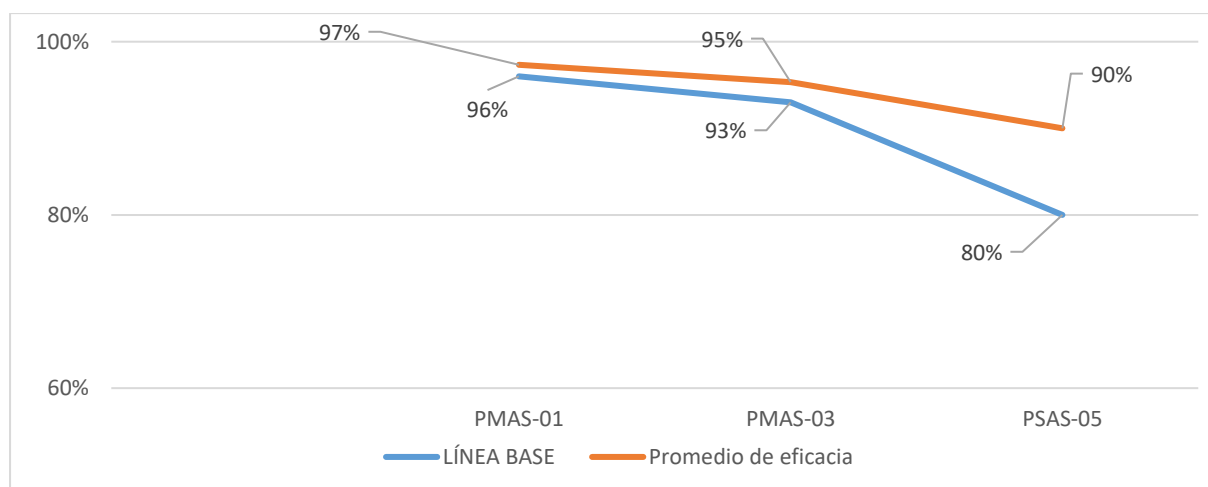
Después de la documentación de los procesos, donde se han definido los indicadores de eficacia, se procedió con la medición de estos, para ello se construyó las fichas de indicadores (tablas 20, 21 y 22) y se han realizado mediciones hasta el mes de junio. Los resultados tanto individual como el general de la eficacia se muestra en la tabla 19:

Tabla 19

Cuadro de control de los indicadores de eficacia de los procesos nivel 0

PROCESO	INDICADOR	LÍNEA BASE	META	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	Promedio de eficacia
PMAS-01	Porcentaje de precisión en la verificación de la calidad	96%	98%	96%	97%	96%	98%	98%	99%	97%
PMAS-03	Porcentaje de cumplimiento de Tiempos de Entrega	93%	96%	93%	94%	98%	96%	97%	94%	95%
PSAS-05	Porcentaje de operación de los sistemas de información	80 %	100 %	80%	80 %	80 %	100 %	100 %	100 %	90%
Eficacia de la empresa "Almacenes Sevillano"										94%

Nota: Elaboración propia.

Figura 6*Eficacia de los procesos priorizados*

Nota: Elaboración propia.

Tras un análisis exhaustivo del mapa de procesos, las fichas de caracterización y los procedimientos documentados en Almacenes Sevillano, se identificaron y priorizaron tres procesos clave para su evaluación:

1. **PMAS-01:** Porcentaje de precisión en la verificación de la calidad.

Para su cálculo, se recopiló mensualmente información sobre:

- Total de productos recibidos.
- Número de productos que cumplieron con los estándares de calidad.

La medición se realizó de enero a junio de 2024, permitiendo evaluar la consistencia y efectividad del proceso de recepción y verificación de mercancías (ver tabla 20).

2. **PMAS-03:** Porcentaje de cumplimiento de los tiempos de entrega.

Este indicador evalúa la eficiencia en la gestión de entregas y mide el grado en que los pedidos son entregados en el tiempo comprometido. Para su cálculo, se recopiló información mensual sobre:

- Número total de pedidos entregados.
- Número de pedidos entregados dentro del tiempo programado.

La medición, realizada de enero a junio de 2024, permitió analizar la capacidad operativa de la empresa para cumplir con los plazos establecidos (ver tabla 21).

3. **PSAS-05:** Porcentaje de fallas registradas en los sistemas de información.

Este indicador refleja la estabilidad y disponibilidad operativa de los sistemas de información utilizados en la empresa. Su cálculo se basó en la comparación entre:

- Número total de sistemas de información operativos.
- Número de sistemas inoperativos o con fallas registradas.

Las mediciones, realizadas mes a mes de enero a junio de 2024, permitieron evaluar la evolución de la estabilidad de los sistemas tecnológicos y su impacto en la continuidad operativa (ver tabla 22).

Los indicadores definidos permitieron evaluar la eficacia de cada proceso, estableciendo metas claras y utilizando datos recolectados durante un periodo de seis meses. A continuación, se presentan los resultados más relevantes:

- **PMAS-01:** Alcanzó un promedio de eficacia del 97%, superando la línea base del 96% y acercándose a la meta del 98%. Este resultado demuestra un adecuado desempeño en la verificación de la calidad, con una tendencia positiva hacia la mejora continua (ver tabla 20).

- **PMAS-03:** Obtuvo un promedio de eficacia del 95%, superando la línea base del 93% y acercándose a la meta del 96%. Este resultado evidencia un buen nivel de cumplimiento en los tiempos de entrega, aunque se identificaron áreas de mejora para alcanzar niveles óptimos (ver tabla 21).
- **PSAS-05:** Registró un promedio de eficacia del 90%, superando la línea base del 80%, pero sin alcanzar consistentemente la meta del 100%. Esto refleja avances significativos en la reducción de fallas en los sistemas de información, aunque aún existe un margen de mejora para garantizar su estabilidad total (ver tabla 22).

En general, debido a que los indicadores tienen valores porcentuales y son crecientes, se calculó un promedio global de la eficacia de los procesos priorizados en Almacenes Sevillano, obteniendo un 94% de alineación con las metas estratégicas de la empresa.

Este resultado resalta la importancia de:

- g) Priorizar procesos clave.
- h) Medir su desempeño con base en indicadores específicos.
- i) Implementar estrategias de mejora continua.

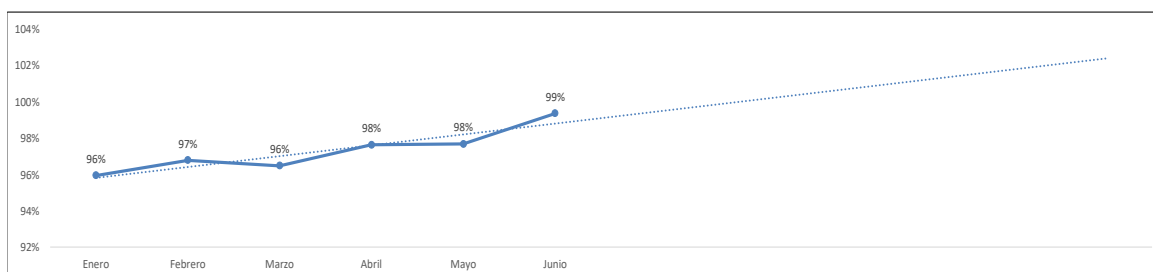
La medición y evaluación de estos indicadores proporcionan información objetiva para la toma de decisiones y permiten fortalecer la eficiencia operativa de la empresa.

Tabla 20

Ficha de indicador de proceso nivel 0: Recepción y verificación de mercancías

PROCESO NIVEL 0		Recepción y Verificación de Mercancías		Código	Fecha	Página	
REGISTRO:		REPORTE DE INDICADOR DE DESEMPEÑO		IND-PMAS-01	29/06/2024	1 de 1	
1. Nombre del Proceso:	Recepción y Verificación de Mercancías		2. Código del Proceso:	PMAS-01			
3. Objetivo	Recibir y verificar la mercancía entrante para asegurar que cumple con los estándares de calidad y cantidad esperados.						
4. Indicador:	Porcentaje de precisión en la verificación de la calidad		5. Responsable:	Jefe Almacén			
6. Finalidad del Indicador	Conocer la precisión de la verificación de la calidad de la mercancía recibida.		7. Limitaciones del indicador:	Base de datos desactualizada.			
8. Fórmula:	(Número de productos recibidos que cumplen con los estándares de calidad / Total de productos recibidos) x 100		9. Frecuencia:	Mensual			
10. Orientación del Indicador:	El indicador es creciente		11. Oportunidad de medida	Cada entrega de productos en el almacén			
12. Fuente de datos:	Registros de recepción de mercadería						
13. Medición del indicador:				14. Valores de la Meta - Línea Base y Logros Esperados			
Año	2024		Meta del Indicador:	Símbolo	>=	Rango	50%
Medición	Numerador	Denominador	Valor Actual	Unidad de Medida:			%
Enero	331.00	345.00	96%	Consideraciones- Para la medición del indicador con frecuencia: 1. Mensual, se deberán llenar todos los meses. 2. Trimestral, se deberán llenar los siguientes meses: (Marzo, Junio, Setiembre y Diciembre). 3. Semestral, se deberán llenar los siguientes meses: (Junio y Diciembre). 4. Anual, se deberán llenar solo el mes de Diciembre o el mes donde se reporte la información. 5. Al final del ciclo académico, se deberán llenar los meses según lo indicado en el calendario académico			
Febrero	120.00	124.00	97%				
Marzo	301.00	312.00	96%				
Abril	369.00	378.00	98%				
Mayo	252.00	258.00	98%				
Junio	305.00	307.00	99%				
Meses	Valor	Línea Base (LB) / Logro Esperado(LE)					
Enero	96%	LB					
Febrero	97%	LE					
Marzo	97%	LE					
Abril	97%	LE					
Mayo	97%	LE					
Junio	98%	LE					
Julio	98%	LE					
Agosto	98%	LE					
Setiembre	98%	LE					
Octubre	98%	LE					
Noviembre	98%	LE					
Diciembre	98%	LE					

Gráfica de Resultados



Nota: Elaboración propia.

En la tabla 20, se muestra el desempeño del indicador “Porcentaje de precisión en la verificación de la calidad” del proceso de Recepción y Verificación de Mercancías durante el primer semestre de 2024. El indicador mide el cumplimiento de los productos recibidos con los estándares de calidad esperados. A lo largo del periodo, se observa una mejora continua: de 87% en enero hasta alcanzar el 96% en junio, superando progresivamente la meta del 90% desde mayo. Este resultado evidencia un control cada vez más eficiente en la recepción de

mensual, como se observa en los valores más bajos de enero (93 %) y junio (94 %). La tendencia general es positiva, destacando el mes de marzo con un pico del 98 %, lo cual refleja una buena capacidad operativa con oportunidades de mejora en la consistencia y planificación logística, necesarias para alcanzar niveles óptimos de cumplimiento.

Tabla 22

Ficha de indicador de proceso nivel 0: Gestión de TI

PROCESO NIVEL 1:		Gestión de TI		Código	Fecha	Página																					
REGISTRO:		REPORTE DE INDICADOR DE DESEMPEÑO		IND-PSAS-05	29/06/2024	1 de 1																					
1. Nombre del Proceso:	Gestión de TI		2. Código del Proceso:	PSAS-05																							
3. Objetivo	Asegurar el adecuado funcionamiento y soporte de los sistemas de información de la empresa.																										
4. Indicador	Porcentaje de operación de los sistemas de información		5. Responsable:	Administrador																							
6. Finalidad del Indicador	Determinar la eficacia del funcionamiento de los sistemas de información		7. Limitaciones del Indicador:	Ninguna																							
8. Fórmula:	(Número de sistemas de información inoperativos/ Número de sistemas de información operativos) x100		9. Frecuencia:	Mensual																							
10. Orientación del Indicador:	Creciente		11. Oportunidad de medida	Cada fin de mes																							
12. Fuente de datos:	Registro de incidentes																										
13. Medición del Indicador:				14. Valores de la Meta - Línea Base y Logros Esperados																							
Año	2024		Meta del Indicador:	Símbolo	>=	Rango	100%																				
Medición	Numerador	Denominador	Valor Actual	Unidad de Medida:			%																				
Enero	4,00	5,00	80,00%	Consideraciones- Para la medición del indicador con frecuencia: 1. Mensual, se deberán llenar todos los meses. 2. Trimestral, se deberán llenar los siguientes meses: (Marzo, Junio, Setiembre y Diciembre). 3. Semestral, se deberán llenar los siguientes meses: (Junio y Diciembre). 4. Anual, se deberán llenar solo el mes de Diciembre o el mes donde se reporte la Información. 5. Al final del ciclo académico, se deberán llenar																							
Febrero	4,00	5,00	80,00%																								
Marzo	4,00	5,00	80,00%																								
Abril	5,00	5,00	100,00%																								
Mayo	5,00	5,00	100,00%																								
Junio	5,00	5,00	100,00%																								
Julio																											
Agosto																											
Setiembre																											
Octubre																											
Noviembre																											
Diciembre																											
Año	Valor	Línea Base (LB) / Logro Esperado (LE)																									
Enero	80,00%	LB																									
Febrero	100,00%	LE																									
Marzo	100,00%	LE																									
Abril	100,00%	LE																									
Mayo	100,00%	LE																									
Junio	100,00%	LE																									
Gráfica de Resultados																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Valor Actual (%)</th> <th>Meta (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Enero</td> <td>80,00%</td> <td>100,00%</td> </tr> <tr> <td>Febrero</td> <td>80,00%</td> <td>100,00%</td> </tr> <tr> <td>Marzo</td> <td>80,00%</td> <td>100,00%</td> </tr> <tr> <td>Abril</td> <td>100,00%</td> <td>100,00%</td> </tr> <tr> <td>Mayo</td> <td>100,00%</td> <td>100,00%</td> </tr> <tr> <td>Junio</td> <td>100,00%</td> <td>100,00%</td> </tr> </tbody> </table>							Mes	Valor Actual (%)	Meta (%)	Enero	80,00%	100,00%	Febrero	80,00%	100,00%	Marzo	80,00%	100,00%	Abril	100,00%	100,00%	Mayo	100,00%	100,00%	Junio	100,00%	100,00%
Mes	Valor Actual (%)	Meta (%)																									
Enero	80,00%	100,00%																									
Febrero	80,00%	100,00%																									
Marzo	80,00%	100,00%																									
Abril	100,00%	100,00%																									
Mayo	100,00%	100,00%																									
Junio	100,00%	100,00%																									

Nota: Elaboración propia.

En la tabla 22, se muestra el desempeño del indicador "Porcentaje de operación de los sistemas de información" del proceso de Gestión de TI durante el primer semestre de 2024. El objetivo es asegurar el adecuado funcionamiento ininterrumpido de los sistemas. El indicador se mide mensualmente, y su fórmula considera el número de sistemas sin fallas versus el total. Los resultados muestran una mejora progresiva: de 80% en enero y febrero, a un 100% sostenido desde abril hasta junio, cumpliendo la meta establecida. Esto evidencia una gestión eficiente en la operación de los sistemas, con oportunidad de mejora continua mediante el análisis de incidentes y fallas.

4.5. Discusiones finales

La presente investigación ha permitido analizar y priorizar los procesos clave en Almacenes Sevillano, aplicando la metodología Business Process Management (BPM) y estableciendo indicadores de eficacia. A continuación, se discuten los resultados obtenidos en comparación con estudios previos, tanto a nivel internacional como nacional y regional.

4.5.1. Priorización de Procesos y su Relación con BPM

Uno de los principales hallazgos de la investigación fue la identificación y priorización de tres procesos clave dentro de la empresa: Recepción y Verificación de Mercancías, Gestión de Ventas y Despachos, y Gestión de TI. La eficacia global alcanzada en estos procesos fue del 94%, evidenciando un alto nivel de alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.

Estos resultados coinciden con los hallazgos de Villasís Reyes (2013), quien señala que la implementación de BPM en las organizaciones permite mejorar la eficiencia de los procesos cuando se aplican metodologías estructuradas para su análisis, diseño e implementación. Sin embargo, también advierte que muchas empresas no logran los resultados esperados debido a la falta de un enfoque metodológico adecuado. En este sentido, la presente investigación valida la importancia de utilizar criterios de priorización basados en importancia estratégica,

disfunción potencial y viabilidad de mejora, lo que permitió seleccionar los procesos con mayor impacto organizacional.

Asimismo, estudios como el de Guzmán & Sañay (2020) destacan que una correcta identificación y modelado de procesos críticos es esencial para la transformación digital de las empresas. En el caso de Almacenes Sevillano, la inclusión del proceso de Gestión de TI en la priorización resalta la importancia de contar con sistemas de información estables y eficientes en la operatividad diaria.

4.5.2. Diseño del Mapa de Procesos y su Impacto en la Gestión Empresarial

El diseño del Mapa de Procesos de Nivel 0 en Almacenes Sevillano permitió estructurar la empresa en procesos estratégicos, misionales y de soporte, facilitando la identificación de flujos operativos clave. Este enfoque se alinea con la investigación de García (2020), quien señala que el mapeo de procesos ayuda a mejorar la comunicación organizacional y a optimizar el desempeño mediante una mejor comprensión de las interacciones internas.

En el ámbito nacional, Acuña Vásquez (2017) también destaca la importancia del rediseño de procesos logísticos a través de BPM, demostrando que su aplicación mejora la eficiencia y reduce tiempos de ejecución. En esta línea, la estructuración de los procesos en Almacenes Sevillano permitió optimizar el flujo operativo de la empresa, garantizando una mejor asignación de recursos y responsabilidades.

4.5.3. Evaluación de la Eficacia y Comparación con Estudios Previos

Los indicadores de eficacia aplicados en la investigación permitieron evaluar el desempeño de los procesos priorizados durante seis meses, logrando resultados positivos:

- j) Recepción y Verificación de Mercancías (PMAS-01): 97% de eficacia.
- k) Gestión de Ventas y Despachos (PMAS-03): 95% de eficacia.

1) Gestión de TI (PSAS-05): 90% de eficacia.

Estos resultados son consistentes con estudios como el de Guzmán, Puente & Castro (2019), quienes evidenciaron que la aplicación de BPM en el ámbito académico permitió optimizar los tiempos de gestión y mejorar la calidad del servicio. De manera similar, en Almacenes Sevillano, la medición de indicadores permitió identificar oportunidades de mejora y generar estrategias para la optimización continua de los procesos.

Además, en la investigación de Dávila Meza (2019) sobre la mejora de procesos de producción en imprentas de Huánuco, se concluyó que el uso de BPM ayuda a reducir costos y aumentar la eficiencia operativa. En el presente estudio, la optimización de los tiempos de entrega y la reducción de fallas en los sistemas de información confirman que BPM es una herramienta clave para mejorar la competitividad empresarial.

4.5.4. Aportes de la Investigación y Relevancia en el Contexto Empresarial

Los resultados obtenidos en esta investigación ratifican que la gestión por procesos es una estrategia efectiva para mejorar la eficiencia y calidad operativa en empresas del sector comercial. La aplicación de BPM en Almacenes Sevillano permitió:

- Mejorar la precisión en la verificación de calidad de mercancías.
- Optimizar los tiempos de entrega en la gestión de ventas y despachos.
- Fortalecer la estabilidad y operatividad de los sistemas de información.

Estos hallazgos son respaldados por Hammond (2020), quien señala que la mejora en la gestión de procesos impacta directamente en la satisfacción del cliente, un factor clave para el crecimiento empresarial.

A nivel regional, Follegati Romero (2019) también demostró que la implementación de BPM en la gestión de admisión universitaria mejoró significativamente la eficiencia de los procesos, lo que evidencia que esta metodología es aplicable en distintos sectores.

En conclusión, la presente investigación confirma que la implementación de Business Process Management (BPM) en Almacenes Sevillano ha generado beneficios tangibles en la eficiencia operativa y la toma de decisiones estratégicas. Los resultados obtenidos coinciden con estudios previos y refuerzan la importancia de seguir optimizando los procesos organizacionales mediante metodologías estructuradas y medición continua de indicadores de desempeño.

V. CONCLUSIONES

1. Se identificaron un total de doce procesos en la Distribuidora Sevillano, de los cuales se priorizaron tres procesos clave basados en los principios de Business Process Management (BPM): dos procesos misionales (Recepción y verificación de mercancías y Gestión de ventas y despachos) y un proceso de soporte (Gestión de TI). Estos procesos fueron evaluados utilizando tres criterios de priorización, alcanzando valores superiores a 4 en una escala de valoración del 1 al 5. La eficacia global de los procesos priorizados fue del 94%.
2. Se diseñó un mapa de procesos de nivel 0 aplicando BPM para la Distribuidora Sevillano, estructurándolo en tres categorías:
 - Procesos estratégicos:** "Planificación de la cadena de suministro", "Desarrollo de alianzas estratégicas" y "Gestión de inventarios a largo plazo".
 - Procesos misionales:** "Recepción y verificación de mercancías", "Almacenamiento y gestión de ubicaciones", "Gestión de ventas y despachos" y "Gestión de devoluciones".
 - Procesos de soporte:** "Gestión de recursos humanos", "Gestión bancaria y financiera", "Gestión de proveedores y contratos" y "Gestión de TI".
3. Se elaboraron fichas de caracterización para los tres procesos priorizados de nivel 0 (Tabla 7, 8 y 9), aplicando BPM en la Distribuidora Sevillano. Estas fichas incluyeron información clave como objetivos, responsables, entradas, salidas, y recursos asociados, contribuyendo a una mejor comprensión y gestión de los procesos críticos para la organización.
4. A partir de los procesos priorizados, se detallaron las actividades y tareas de nueve procesos de nivel 1 mediante la elaboración de fichas de procedimientos, aplicando BPM

(Tabla 10, 11, 12 ,13, 14, 15, 16, 17 y 18). Este análisis permitió profundizar en el flujo operativo de cada proceso, identificando oportunidades para optimizar su desempeño.

5. Los indicadores establecidos permitieron medir la eficacia de tres procesos clave en "Almacenes Sevillano" durante un periodo de seis meses, logrando resultados positivos, el proceso PMAS-01 obtuvo una eficacia promedio del 97%, superando la línea base y mostrando un buen desempeño en la verificación de la calidad. El PMAS-03 alcanzó una eficacia promedio del 95%, reflejando un nivel sólido en el cumplimiento de tiempos de entrega, aunque con áreas de mejora. Y el PSAS-05 registró una eficacia promedio del 90%, superando la línea base, pero con la necesidad de trabajar en la estabilidad de los sistemas de información.

VI. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la alta dirección de “Almacenes Sevillano” lo siguiente:

1. Desarrollar y comunicar una política organizacional que respalde la implementación y mantenimiento de Business Process Management (BPM) en la Distribuidora Sevillano, asegurando el compromiso de los líderes y empleados para alcanzar una gestión eficiente y alineada con las metas estratégicas.
2. Tomar como referencia los procesos priorizados, las fichas de caracterización y procedimientos desarrollados en esta investigación para fortalecer la estructura organizacional. Implementar las mejoras identificadas en los procesos clave y extender esta metodología al resto de los procesos de la empresa.
3. Fomentar un entorno laboral que motive y comprometa a los empleados, especialmente aquellos involucrados en los procesos priorizados. Esto facilitará el trabajo colaborativo entre áreas, mejorando el flujo de información y el apoyo en la ejecución de las tareas para consolidar la operación de la distribuidora.
4. Implementar estrategias específicas para reducir las fallas en los sistemas de información y garantizar su estabilidad, alcanzando la meta del 100% en los indicadores asociados. Esto contribuirá a la eficacia general de la distribuidora y mejorará su capacidad operativa.
5. Continuar midiendo y evaluando los indicadores de eficacia definidos en esta investigación para identificar áreas de mejora en los procesos clave. Esta práctica permitirá garantizar la alineación continua de los procesos con las metas estratégicas y mejorar la toma de decisiones basada en datos.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- Acuña Vaquez, E. (2017). Diagnóstico Y Rediseño De Los Procesos De Logística Usando La Metodología Bpm – Business Process Management. En La Empresa Agroindustrias San Jacinto S.A.A - Nepeña; 2017. Chimbote, Perú.
- Bernal Torres, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera ed.). Colombia: Pearson.
- BPM. (2022). *INTEDYA*, 7.
- Briseño, M., Gómez, S., Guerra, J., Betancur, Y., & Isaza, C. (2020). *Mapa del Proceso de Instituciones Colombianas*. Bogotá, Colombia: Dialnet.
- Carrasco Fernández, S. (2019). *Atención al Cliente en el proceso comercial*. Madrid: Ediciones Nobel SA.
- Dávila Meza, R. L. (2019). Propuesta de mejora de procesos de producción en las imprentas del distrito de Huánuco. Huánuco.
- Drucker, P., & Joseph, M. (2004). *The effective executive*. Collins.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. (2018). *Fundamentals of Business Process Management*. Springer.
- Espinoza Montes, C. (Agosto de 2014). Metodología de la Investigación tecnológica. Huancayo, Perú.
- Follegati Romero, L. C. (2019). Propuesta De Mejora De Procesos Bajo La Metodología Bpm Para La Dirección De Admisión De Pregrado En La Universidad Nacional Agraria De La Selva. Huánuco, Perú.
- Gabriela Pérez, M., Velasco Hurtado, K., & Trejos Giraldo, L. (2017). MEJORA EN LA COMERCIALIZACIÓN DEL PORTAFOLIO DE LA DISTRIBUIDORA SALVE POR MEDIO DE UN CANAL ELECTRÓNICO EN SANTIAGO DE CALI Y SUS ZONAS ALEDAÑAS. Santiago de Calí, Colombia.
- García Camús, J. (2016). *Lean Six Sigma Startup Methodology (L6SSM): una metodología general de innovación de la calidad aplicada a los sectores de la producción y servicios*. España: Universidad rey Juan Carlos.
- García Ruiz, P. M. (2022). *Metodología realizada para la construcción del mapa del conocimiento de la Secretaría Distrital de Salud: recuperar el pasado y repensar en el futuro*. Bogotá, Colombia: Boletín de Investigaciones y Cooperación.
- García, D. (2020). Mapeo de procesos y su alcance. *INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA*, 13.
- Guzmán, D. C., Puente, G. B., & Castro, J. O. (2019). Gestión de Procesos de Negocios (BPM) para el Proceso de Titulación en la Universidad. *Revista Científica y Tecnológica UPSE (RCTU)*, 9.
- Guzmán, D. M., & Sañay, I. S. (2020). Marco de Trabajo para Gestión de Procesos de Negocio (BPM). Caso de una Empresa de Servicios. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 11.

- Hammond, M. (2020). *Satisfacción del cliente: qué es, sus elementos y cómo medirla*. 2022: ESCI.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Sexta ed.). México D.F: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.
- Hitpass, B. (2017). Business Process Management (BPM). En B. Hitpass, *Business Process Management (BPM) Fundamentos y Conceptos de Implementación* (págs. 24-27). Chile: Universidad Técnica Federico Santa María.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Leal, A., & Queto, M. (2011). *Manual de Marketing y Comunicación cultural*. Andalucía: Atalaya.
- Mansilla Quijano, J. (2020). *Impacto de la rotura de stocks del portafolio comercial, sobre el nivel de servicio de una empresa distribuidora, 2015 - 2019*. Lima Perú: USMP.
- Muñoz Razo, C. (2011). *CÓMO ELABORAR Y ASESORAR UNA INVESTIGACIÓN DE TESIS; Investigación aplicada*. Perú: Pearson.
- Norma Internacional ISO 9000. (2015). *Sistemas de gestión de calidad-fundamentos y vocabulario*.
- Sanitaria, G. (2022). *Identificación de Procesos*. Barcelona.
- Shapiro, R. (2020). *Libro del BPM y la Transformación Digital*. Barcelona - España: Copyright Club-BPM.
- Vargas Flores, J. I. (2015). Implementación de la herramientas Bussiness Process Management (BPM) para mejorar el proceso de seguimiento de egresados la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía. Huánuco.
- Velasco Sánchez, J. (2005). Gestión de la calidad Mejora continua y sistemas de gestión. Teoría y práctica. (E. Pirámide, Ed.) *Dialnet*, 30. <https://doi.org/978-84-368-1976-2, 84-368-1976-4>
- Villasís Reyes, J. (2013). Metodología Para El Análisis, Diseño E Implementación De Procesos Con Tecnología Bpm (Business Process Management) Y Desarrollo De Un Caso Práctico. Sangolqui, Ecuador.
- Wilmar, G. (13 de Mayo de 2009). *Técnicas de recolección de datos*. <http://recodatos.blogspot.pe/2009/05/tecnicas-de-recoleccion-de-datos.html>
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). *Focus groups: A practical guide for applied research* (5th ed.). SAGE Publications.

VIII. ANEXOS

ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVO	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Problema general</p> <p>¿Será posible Identificar la cartera de priorización de procesos basado en Business Process Management para medir la eficacia de la Distribuidora Almacenes Sevillano?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Identificar la cartera de priorización de procesos basado en Business Process Management para medir la eficacia de la “Distribuidora Almacenes Sevillano.</p>	<p>Variable</p> <p>Cartera de priorización de procesos basado en BPM</p>	<p>Identificación de proceso.</p>	<p>Número de procesos misionales, estratégicos y de soporte en el mapa de procesos.</p> <p>Número de procesos priorizados en la cartera de procesos.</p>	<p>Tipo de investigación: Investigación Tecnológica.</p> <p>Nivel: Descriptivo</p> <p>Diseño: No experimental - Transversal.</p> <p>Población: Procesos de la “Distribuidora Almacenes Sevillano”</p> <p>Muestra: Censal.</p>
<p>Problemas específicos</p> <p>➤ ¿Cómo elaborar un mapa de procesos de nivel cero aplicando BPM, de Distribuidora Almacenes Sevillano?</p> <p>➤ ¿Cómo caracterizar los procesos de nivel cero aplicando BPM, de la Distribuidora Almacenes Sevillano?</p> <p>➤ ¿Cómo identificar las actividades y tareas de los procesos de nivel 1 aplicando BPM, de la Distribuidora Almacenes Sevillano?</p> <p>➤ ¿Cuál es eficacia de los procesos nivel 0 aplicando BPM, de la Distribuidora Sevillano?</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>➤ Elaborar un mapa de procesos de nivel cero aplicando BPM de Distribuidora Almacenes Sevillano.</p> <p>➤ Caracterizar los procesos de nivel 0 aplicando BPM, de la Distribuidora Almacenes Sevillano.</p> <p>➤ Identificar las actividades y tareas de los procesos nivel 1 aplicando BPM, de la Distribuidora Almacenes Sevillano.</p> <p>➤ Determinar la eficacia de los procesos nivel 0 aplicando BPM, de la Distribuidora Sevillano.</p>		<p>Variable</p> <p>Eficacia de los procesos</p>	<p>Descubrimiento de proceso.</p>	
	<p>Eficacia de la Recepción y Verificación de Mercancías.</p>	<p>Porcentaje de precisión en la verificación de calidad.</p>			
	<p>Eficacia de la Gestión de ventas y despachos.</p>	<p>Porcentaje de cumplimiento de tiempos de entrega.</p>			
	<p>Eficacia de la Gestión de TI.</p>	<p>Porcentaje de operación del funcionamiento de los sistemas de información.</p>			

Nota: Elaboración Propia

**ANEXO 02:
FORMATO DE
FICHA DE
CARACTERIZACIÓN
DE PROCESOS**

PROCESO	NIVEL:		CÓDIGO:	
OBJETIVO				
DUEÑO			TIPO	
ALCANCE				
PERSONA	ELEMENTO DE ENTRADA	PROCESO NIVEL 1	PRODUCTO	PERSONA

--	--	--	--

IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN	
INSTALACIONES, EQUIPOS, SISTEMAS INFORMÁTICOS	RECURSOS HUMANOS
CONTROLES	
REQUISITOS A CUMPLIR	CONTROLES

Indicadores de evaluación				
INDICADOR	Formula del Indicador	Frecuencia de Medición	Meta	Procedimiento Asociado

**ANEXO 03:
FORMATO DE
FICHA DE
PROCEDIMIENTO**

FICHA DE PROCEDIMIENTO

	PROCESO NIVEL 0	CÓDIGO:	
	PROCESO NIVEL 1	VERSIÓN: 1.1	
		PÁGINA:	
OBJETIVO:			
ALCANCE:			
LÍDER DE PROCEDIMIENTO:			
ABREVIATURAS Y DEFINICIONES			
BASE LEGAL			
Ficha de procedimiento			
N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	REGISTRO RESULTANTE
1			
2			
3			
4			
5			

**ANEXO 04:
FORMATO DE
FICHA DE
INDICADOR DE
PROCESO**

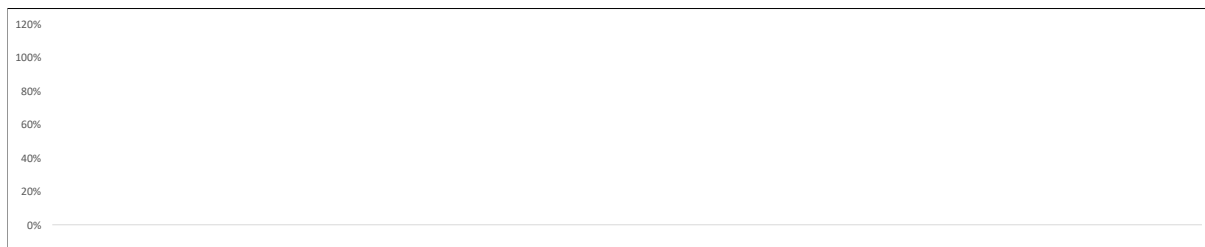
FICHA DE INDICADOR DE PROCESO

	PROCESO NIVEL 0		Código	Fecha	Página
	REGISTRO:				
1. Nombre del Proceso:		2. Código del Proceso:			
3. Objetivo					
4. Indicador:		5. Responsable:			
6. Finalidad del Indicador		7. Limitaciones del Indicador:			
8. Fórmula:		9. Frecuencia:			
10. Orientación del Indicador:		11. Oportunidad de medida			
12. Fuente de datos:					

13. Medición del Indicador:						14. Valores de la Meta - Línea Base y Logros Esperados			
Año	2024	Meta del Indicador:	Símbolo	>=	Rango	50%	Meses	Valor	Línea Base (LB) / Logro Esperado(LE)
Medición	Numerador	Denominador	Valor Actual	Unidad de Medida:		%			LB
									LE
									LE
									LE
									LE
									LE
									LE
									LE
									LE
									LE
									LE
									LE
									LE
									LE
									LE

Consideraciones -
 Para la medición del indicador con frecuencia:
 1. Mensual, se deberán llenar todos los meses.
 2. Trimestral, se deberán llenar los siguientes meses: (Marzo, Junio, Setiembre y Diciembre).
 3. Semestral, se deberán llenar los siguientes meses: (Junio y Diciembre).
 4. Anual, se deberán llenar solo el mes de Diciembre o el mes donde se reporte la información.
 5. Al final del ciclo académico, se deberán llenar los meses según lo indicado en el calendario académico

Gráfica de Resultados



**ANEXO 05:
FORMATO DE
MATRIZ
IDENTIFICACIÓN
DE BIENES Y
SERVICIOS**

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

PROPÓSITO DE LA ENTIDAD	PREGUNTAS	BIENES /SERVICIOS	PREGUNTAS	CLIENTES / DESTINATARIOS
	<p>¿Cómo se asegura la entidad de solicitar y adquirir los bienes y servicios necesarios para su funcionamiento?</p> <p>¿Cómo se gestiona el proceso de los productos dentro de la entidad?</p> <p>¿Qué medidas toma la empresa para garantizar una exhibición adecuada y atractiva de los productos?</p> <p>¿De qué manera se evidencia el trabajo de la empresa?</p> <p>¿Cómo se gestiona el proceso de distribución y entrega de pedidos de la entidad?</p>		<p>¿Quiénes dentro de la entidad son responsables de recibir y gestionar los bienes y servicios adquiridos?</p>	
Elaboración:	Elaboración Propia	Revisado:		Aprobado:

ANEXO 06: INVENTARIO DE PROCESOS

INVENTARIO DE PROCESOS

PRODUCTOS Y SERVICIOS	CÓDIGO	PROCESO NIVEL 1	CÓDIGO	PROCESO NIVEL 0	TIPO
Estudios de mercado	PEAS-01-P1	Análisis de Demanda Futura	PEAS-01	Planificación de la Cadena de Suministro	ESTRATÉGICO
Cadena de suministro	PEAS-01-P2	Estrategias de Inventario			
Catálogo de proveedores	PEAS-02-P1	Evaluación de Proveedores	PEAS-02	Desarrollo de Alianzas Estratégicas	
Contratos	PEAS-02-P2	Negociación de Contratos			
Demanda de inventarios	PEAS-03-P1	Pronósticos de Demanda	PEAS-03	Gestión de Inventarios a Largo Plazo	
Matriz de riesgos	PEAS-03-P2	Evaluación de Riesgos			
Pedidos de compras	PMAS-01-P1	Compras	PMAS-01	Recepción y Verificación de Mercancías	MISIONAL
Matriz de control de calidad	PMAS-01-P2	Inspección de Calidad			
Registro de ingresos	PMAS-01-P3	Registro de Ingresos			
Categorización de productos	PMAS-02-P1	Clasificación de Productos	PMAS-02	Almacenamiento y Gestión de Ubicaciones	
Ordenamiento	PMAS-02-P2	Optimización de Espacios			
Pedidos de ventas	PMAS-03-P1	Ventas	PMAS-03	Gestión de ventas y despachos	
Cobranza	PMAS-03-P2	Cobranza			
Facturación	PMAS-03-P3	Facturación			
Despacho	PMAS-03-P4	Empaque			
Movilidad	PMAS-03-P5	Transporte			
Devoluciones	PMAS-04-P1	Recepción de Devoluciones	PMAS-04	Gestión de Devoluciones	

PRODUCTOS Y SERVICIOS	CÓDIGO	PROCESO NIVEL 1	CÓDIGO	PROCESO NIVEL 0	TIPO
Evaluación de devoluciones	PMAS-04-P2	Evaluación de Productos Devueltos			
Contratación del personal	PSAS-01-P1	Selección de Personal	PSAS-01	Recursos Humanos y Capacitación	SOPORTE
Capacitación del personal	PSAS-01-P2	Desarrollo de Programas de Capacitación			
Mantenimiento	PSAS-02-P1	Programación de Mantenimiento	PSAS-02	Gestión del mantenimiento	
Reparaciones	PSAS-02-P2	Gestión de Reparaciones			
Estados financieros	PSAS-03-P1	Contabilidad	PSAS-03	Gestión bancaria y financiera	
Contratos con bancos	PSAS-03-P2	Bancos			
Proveedores	PSAS-04-P1	Evaluación de Proveedores	PSAS-04	Gestión de Proveedores y Contratos	
Evaluación de contratos	PSAS-04-P2	Renegociación de Contratos			
Mantenimiento de Sistemas	PSAS-05-P1	Mantenimiento de Sistemas	PSAS-05	Gestión de TI	
Soporte informático	PSAS-05-P2	Soporte de TI			

**ANEXO 07:
MATRIZ DE
PRIORIZACIÓN DE
PROCESOS Y
VALIDACIÓN POR
EXPERTOS**

**FORMATO DE CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO SEGÚN OPINIÓN DE
EXPERTOS**

I. DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del experto:			
Grado Académico			
Profesión		No. Colegiatura	
Institución donde labora:		Cargo:	
Denominación del instrumento:	"MATRIZ DE CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN DE PROCESOS"		
Perfil del experto:			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

DEFICIENTE (1) REGULAR (2) BUENO (3) MUY BUENO (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: SISTEMA DE INFORMACIÓN en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento de la variable SISTEMA DE INFORMACIÓN .					
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable SISTEMA DE INFORMACIÓN de manera que permiten hacer inferencias en función a la hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					
COHERENCIA	Los ítems de los instrumentos expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable SISTEMA DE INFORMACIÓN					
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					
TOTAL						

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un porcentaje menor al anterior se considera un instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento es aplicable

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Tingo María, __ de abril de 2024.

FIRMA:



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
FACULTAD DE INGENIERÍA EN INFORMÁTICA Y SISTEMAS
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EN INFORMÁTICA Y SISTEMAS

“CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO SEGÚN OPINIÓN DE EXPERTOS”

I. DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del experto:	Arturo Enrique Fernández Maldonado Rosazza		
Grado Académico	Ingeniero de sistemas		
Profesión	Ingeniero en informática y sistemas	No. Colegiatura	143708
Institución donde labora:	Ourhuasi EIRL	Cargo:	Gerente
Denominación del instrumento:	“MATRIZ DE CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN DE PROCESOS”		
Perfil del experto:	<ul style="list-style-type: none"> - Analista de procesos en el hospital de solidaridad. - Administrador de procesos en la cooperativa san francisco. - Auditor iso 9001 en Wong & cia. - Jefe de proyectos en H&E consultores. 		

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

DEFICIENTE (1) REGULAR (2) BUENO (3) MUY BUENO (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					x
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Cartera de priorización de procesos basado en BPM en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				x	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento de la variable Cartera de priorización de procesos basado en BPM .					x
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable Cartera de priorización de procesos basado en BPM de manera que permiten hacer inferencias en función a la hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					x
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					x
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					x
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					x
COHERENCIA	Los ítems de los instrumentos expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable Cartera de priorización de procesos basado en BPM .					x
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					x
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					x
TOTAL						49

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 “Excelente”; sin embargo, un porcentaje menor al anterior se considera un instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento es aplicable.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

49

Huánuco, 05 de abril de 2024.

FIRMA:



Ing. Arturo Enrique
 Fernández Maldonado Rosazza
 INGENIERO DE SISTEMAS E INFORMÁTICA
 Reg. CIP N° 143708



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
FACULTAD DE INGENIERÍA EN INFORMÁTICA Y SISTEMAS
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EN INFORMÁTICA Y SISTEMAS

“CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO SEGÚN OPINIÓN DE EXPERTOS”



I. DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del experto:	Alberto Lucio Acevedo Aliaga		
Grado Académico	Maestro en ingeniería de sistemas		
Profesión	Ingeniero en informática y sistemas	No. Colegiatura	182803
Institución donde labora:	UNAS	Cargo:	Docente
Denominación del instrumento:	“MATRIZ DE CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN DE PROCESOS”		
Perfil del experto:	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en Gestión de la calidad. - Auditor e implementador de la norma 9001:2015. - Auditor e implementador de la norma 21001:2018. - Docente del curso de gestión de procesos de negocio. 		

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

DEFICIENTE (1) REGULAR (2) BUENO (3) MUY BUENO (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Cartera de priorización de procesos basado en BPM en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento de la variable Cartera de priorización de procesos basado en BPM .					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable Cartera de priorización de procesos basado en BPM de manera que permiten hacer inferencias en función a la hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del <u>instrumento</u> , permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems de los instrumentos expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable Cartera de priorización de procesos basado en BPM .					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
TOTAL					48	

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 “Excelente”; sin embargo, un porcentaje menor al anterior se considera un instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento es aplicable.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

48

Tingo María, 14 de abril de 2024.

FIRMA:



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
FACULTAD DE INGENIERÍA EN INFORMÁTICA Y SISTEMAS
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EN INFORMÁTICA Y SISTEMAS
“CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO SEGÚN OPINIÓN DE EXPERTOS”

I. DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del experto:	García Meza Cynthia Cicely		
Grado Académico	Ingeniero de sistemas e Informática		
Profesión	Ingeniero en informática y sistemas	No. Colegiatura	293280
Institución donde labora:	Municipalidad de Ambo	Cargo:	Especialista
Denominación del instrumento:	“MATRIZ DE CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN DE PROCESOS”		
Perfil del experto:	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en Gestión de procesos de proyectos de inversión pública. - Administrador de redes y Sistemas de Información TIC. - Gestión de la red e intranet de datos y de comunicaciones. - Elaboración de expedientes técnicos de obras públicas en el área de telecomunicaciones. 		

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

DEFICIENTE (1) REGULAR (2) BUENO (3) MUY BUENO (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Cartera de priorización de procesos basado en BPM en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento de la variable Cartera de priorización de procesos basado en BPM .					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable Cartera de priorización de procesos basado en BPM de manera que permiten hacer inferencias en función a la hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems de los instrumentos expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable Cartera de priorización de procesos basado en BPM .					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
TOTAL						48

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 “Excelente”; sin embargo, un porcentaje menor al anterior se considera un instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento es aplicable.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

48

Huánuco, 10 de abril de 2024.

FIRMA:






“CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO SEGÚN OPINIÓN DE EXPERTOS”

I. DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del experto:	Melgarejo Rengifo Gianella		
Grado Académico	Ingeniero		
Profesión	Ing. En Informática y Sistemas	No. Colegiatura	321390
Institución donde labora:	Consorcio Global Energy	Cargo:	Analista Comercial
Denominación del instrumento:	"MATRIZ DE CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN DE PROCESOS"		
Perfil del experto:	Gestión de la calidad		

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

DEFICIENTE (1) REGULAR (2) BUENO (3) MUY BUENO (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Cartera de priorización de procesos basado en BPM en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento de la variable Cartera de priorización de procesos basado en BPM .				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable Cartera de priorización de procesos basado en BPM de manera que permiten hacer inferencias en función a la hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de Investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems de los instrumentos expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable Cartera de priorización de procesos basado en BPM .					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
TOTAL						

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un porcentaje menor al anterior se considera un instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento es aplicable

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

47

Tingo María, 12 de abril de 2024.

FIRMA: