

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE CONTABILIDAD



Análisis de la gestión por procesos para determinar la rentabilidad en la empresa de transporte ABC SRL, Pimentel 2020-2021

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

AUTOR

Gabriela Concepcion Cadena Arrasco

ASESOR

Rosita Catherine Campos Diaz

<https://orcid.org/0000-0002-2894-9766>

Chiclayo, 2023

**Análisis de la gestión por procesos para determinar la
rentabilidad en la empresa de transporte ABC SRL, Pimentel
2020-2021**

PRESENTADA POR
Gabriela Concepcion Cadena Arrasco

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

CONTADOR PÚBLICO

APROBADA POR

Jorge Alberto Garces Ángulo
PRESIDENTE

Pedro Jesús Cuyate Reque
SECRETARIO

Rosita Catherine Campos Diaz
VOCAL

Dedicatoria

Dedico este presente trabajo en primer lugar a Dios por bendecirme con el don de la vida y la salud, por mantenerme espiritualmente fuerte, por permitirme alcanzar una meta más en el corto trayecto de la vida.

A mis padres por su inmenso amor, constante esfuerzo, dedicación y apoyo, por desempeñar una excelente labor de padres conmigo, por ser mi principal fortaleza de cada día, mi fuente de motivación, mis mentores y guías en el camino de la vida.

A mis amigos que fueron parte de mi etapa universitaria, por ser nuestro soporte mutuo y juntos logramos formar parte del proceso de convertirnos de estudiante a profesionales.

- Gabriela C. Cadena Arrasco

Agradecimiento

A la empresa de transportes por abrirme las puertas y albergarme con gran gentileza en el proceso de investigación permitiéndome realizar el arduo estudio en la organización, y por proporcionarme todas las facilidades pertinentes con la mejor predisposición posible.

A mi alma mater por albergarme estos largos años como ingresante y como egresada en el momento debido. Por brindarme gratas experiencias de vida universitarias en una etapa de mi vida.

A mi asesora por compartirme sus conocimientos adquiridos y dirigirme en el camino académico, y por brindarme soporte en cada paso dado en esta investigación.

- Gabriela C. Cadena Arrasco

Análisis de la gestión por procesos para determinar la rentabilidad en la empresa de transporte ABC SRL, Pimentel 2020-2021

INFORME DE ORIGINALIDAD

23% INDICE DE SIMILITUD	22% FUENTES DE INTERNET	3% PUBLICACIONES	11% TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
-----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------	---------------------------------------

FUENTES PRIMARIAS

1	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	2%
2	qdoc.tips Fuente de Internet	2%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
5	silos.tips Fuente de Internet	1%
6	repositorio.utn.edu.ec Fuente de Internet	1%
7	repositorio.upla.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	idoc.pub Fuente de Internet	<1%

Índice

Resumen	11
Abstract	12
I. Introducción	13
II. Revisión de literatura	15
2.1. Antecedentes.....	15
2.2. Bases teóricas preliminares.....	19
III. Materiales y métodos	41
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	41
3.2. Diseño de investigación.....	42
3.3. Población, muestra y muestreo	42
3.4. Criterios de selección.....	42
3.5. Operacionalización de variables	43
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	43
3.7. Procedimientos	44
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos	45
3.9. Matriz de consistencia	45
3.10. Consideraciones éticas	46
IV. Resultados y discusión	47
4.1. Resultados.....	47
4.2. Discusión	90
V. Conclusiones	93
VI. Recomendaciones.....	94
VII. Referencias	95
VIII. Anexos.....	99

Lista de figuras

Figura 1. Elementos básicos de un proceso.....	24
Figura 2. Modelo de mapa de procesos.....	30
Figura 3. Flujograma de información de la etapa de vender con entrega en la tienda, del proceso de comercializar al detalle.....	32
Figura 4. Simbología más utilizada en la elaboración de flujogramas.....	32
Figura 5. Lista de tareas de la etapa entregar productos	33
Figura 6. Matriz de consistencia de la investigación	46
Figura 7. Mapa de procesos de la empresa de transportes ABC	49
Figura 8. Procesos estratégicos. Estrategia y negociación	52
Figura 9. Procesos de negocio. Programación de personal a ruta	54
Figura 10. Procesos de negocio: Ingreso del personal y vehículo a planta a cargar	56
Figura 11. Procesos de negocio. Seguimiento, distribución y almacenamiento del producto ...	59
Figura 12. Procesos de apoyo. Inducción de personal	61
Figura 13. Procesos de apoyo. Reclutamiento de personal	63
Figura 14. Procesos de apoyo. Mantenimiento de unidades	66
Figura 15. Procesos de apoyo. Resguardo patrimonial de unidades.....	68
Figura 16. Procesos de apoyo. Proceso de compras.....	69
Figura 17. Procesos de apoyo. Tratamiento de documentación contable y tributaria.....	71
Figura 18. Procesos de apoyo. Rendición de efectivo.....	73
Figura 19. Procesos de apoyo. Tratamiento contable para la documentación emitida por servicios prestados	75
Figura 20. Procesos de apoyo. Proceso de caja y bancos.....	76
Figura 21. Análisis empresarial económico de la empresa de transportes ABC SRL	78
Figura 22. Análisis del activo de la empresa de transportes ABC SRL.....	79
Figura 23. Análisis del pasivo de la empresa de transportes ABC SRL	80
Figura 24. Análisis del pasivo de la empresa de transportes ABC SRL	80
Figura 25. Análisis del patrimonio de la empresa de transporte ABC SRL.....	81
Figura 26. Análisis empresarial financiero de la empresa de transporte ABC SRL	82
Figura 27. Análisis numérico de la situación financiera de la empresa de transporte ABC SRL	83
Figura 28. Representación del ROA.....	84
Figura 29. Representación del ROE.....	84
Figura 30. Representación de la utilidad del activo	85

Figura 31. Representación de la utilidad de las ventas	86
Figura 32. Representación del margen bruto	87
Figura 33. Representación del margen operativo	87
Figura 34. Representación del margen neto	88
Figura 35. Representación del EBITDA	89
Figura 36. Representación del margen EBITDA	89

Lista de tablas

Tabla 1. Operacionalización de variables de estudio	43
Tabla 2. Alcance de la gestión por procesos actual de la empresa de transportes	47
Tabla 3. Alcance de los tipos de procesos que intervienen en la organización.....	50
Tabla 4. Lista de tareas de proyectar presupuestos	52
Tabla 5. Lista de tareas de evaluar indicadores.....	53
Tabla 6. Lista de tareas de negociar tarifas	53
Tabla 7. Lista de tareas de programar personal para ruta.....	54
Tabla 8. Lista de tareas de proporcionar EPPs	55
Tabla 9. Lista de tareas de brindar charla de 5 min.....	55
Tabla 10. Lista de tareas de conteo de productos.....	56
Tabla 11. Lista de tareas de revisar la documentación previa al ingreso del personal a planta .	57
Tabla 12. Lista de tareas de ingresar vehículo a planta.....	57
Tabla 13. Lista de tareas de inicio de carga de productos al vehículo	58
Tabla 14. Lista de tareas de reportar ingreso y salida de vehículos	59
Tabla 15. Lista de tareas de llega del vehículo al establecimiento.....	60
Tabla 16. Lista de tareas de recibimiento del trabajador.....	61
Tabla 17. Lista de tareas de capacitación específica	62
Tabla 18. Lista de tareas de analizar perfiles de puesto requerido.....	63
Tabla 19. Lista de tareas de apertura de convocatoria	64
Tabla 20. Lista de tareas de aplicación de los filtros a postulantes al puesto	64
Tabla 21. Lista de tareas de entrevistar a los postulantes.....	65
Tabla 22. Lista de tareas de concretar ingreso del personal a la empresa	66
Tabla 23. Lista de tareas de determinación de avería de vehículos	67
Tabla 24. Lista de tareas de inspección de unidades.....	68
Tabla 25. Lista de tareas de cotización de artículos	70
Tabla 26. Lista de tareas de la compra de productos	70
Tabla 27. Lista de tareas de recepción de la información	71
Tabla 28. Lista de tareas de validación de comprobantes	72
Tabla 29. Lista de tareas de elaboración de planillas del personal.....	72
Tabla 30. Lista de tareas de revisión del registro de rendición de efectivo	74
Tabla 31. Lista de tareas de verificación de los pagos de deducciones	75
Tabla 32. Lista de tareas de identificación de las transacciones bancarias	77

Tabla 33. Cálculo del ROA	83
Tabla 34. Cálculo del ROE	84
Tabla 35. Cálculo de la utilidad del activo	85
Tabla 36. Cálculo de la utilidad de las ventas	86
Tabla 37. Cálculo del margen bruto	86
Tabla 38. Cálculo del margen operativo	87
Tabla 39. Cálculo del margen neto.....	88
Tabla 40. Cálculo del EBITDA.....	88
Tabla 41. Cálculo del margen EBITDA.....	89

Resumen

Miles de empresas buscan el mismo objetivo, mantener su vigencia en el mercado y percibir resultados favorables. Pero esto, es alcanzado mediante el dinamismo de sus operaciones y la adaptación a los cambios que permita darles un valor agregado a sus productos y/o servicio que brindan. Esto con el fin de mantener su posicionamiento en el mercado a pesar de la ardua contienda por la subsistencia de las organizaciones. Para lograr esto, se buscan obtener resultados óptimos que permitan el desenvolvimiento eficaz de las organizaciones. Así pues, interviene la gestión por procesos cuya evaluación depende en constante de la mejora continua de las actividades y la finalidad de mantener satisfecho al cliente brindando calidad del servicio proporcionado

La gestión por procesos permite interrelacionar las áreas, por ende disminuir la ineficiencia de las operaciones cuantitativamente mejorando la gestión de la organización. Por ello, su trascendencia radica en que permite identificar de manera efectiva y práctica el rendimiento de las actividades que la empresa realiza mediante indicadores que hacen posible el proceso de negocio y por ende su subsistencia en el mercado.

El objetivo general que persigue esta investigación es analizar la gestión por procesos para determinar la rentabilidad de la empresa de transporte ABC en los años 2020-2021.

A la vez, este estudio presenta un enfoque mixto, con el tipo de investigación básica de nivel descriptivo, donde la técnica empleada fue el muestreo no probabilístico, y utilizándose como instrumentos de recolección de datos el análisis documental y la entrevista.

Sin embargo, muchas empresas estructuran sus operaciones en organizaciones básicas estructuradas tradicionalmente, lo que ha desencadenado fallas en la cadena de valor de la empresa, provocando la insatisfacción del cliente. Por ende, el rendimiento de las utilidades percibidas por las organizaciones se ve afectado ante la decisión de no comprar el producto o servicio ofrecido por el cliente. Ante ello, se persigue medir la rentabilidad de la empresa de transportes ABC SRL según los procesos empleados en esta.

Palabras clave: gestión por procesos, empresa de transporte, rentabilidad

Abstract

Thousands of companies seek the same objective, to maintain their validity in the market and receive favorable results. But this is achieved through the dynamism of its operations and the adaptation to changes that allow adding value to its products and/or services that it provides. This in order to maintain its position in the market despite the arduous struggle for the subsistence of organizations. To achieve this, they seek to obtain optimal results that allow the effective development of organizations. Thus, management by processes intervenes, the evaluation of which constantly depends on the continuous improvement of activities and the purpose of keeping the client satisfied with the quality of the service provided.

Process management allows the areas to be interrelated, therefore reducing the inefficiency of operations quantitatively improving the management of the organization. For this reason, its importance lies in the fact that it allows to identify in an effective and practical way the performance of the activities that the company carries out through indicators that make the business process possible and therefore its subsistence in the market.

The general objective pursued by this research is to analyze process management to determine the profitability of the transport company ABC in the years 2020-2021.

At the same time, this study presents a mixed approach, with the type of basic research at a descriptive level, where the technique used was non-probabilistic sampling, and using documentary analysis and interviews as data collection instruments.

However, many companies structure their operations in traditionally structured basic organizations, which has triggered failures in the company's value chain, causing customer dissatisfaction. Therefore, the performance of the profits perceived by the organizations is affected by the decision not to buy the product or service offered by the client. Given this, it seeks to measure the profitability of the transport company ABC SRL according to the processes used in it.

Keywords: process management, transport company, profitability

I. Introducción

(González, A.; Leal, L.; Martínez, D. & Morales, D., 2019) Ante el desarrollo de nuevas tecnologías, la globalización económica, el incremento de la informalidad, los constantes cambios en las nuevas industrias, la desmesurada competitividad empresarial, insertan retos inéditos a los empresarios, pues estos deben insertar estrategias para enfrentar los nuevos cambios. Donde cobra relevancia la calidad del producto, la oferta y la demanda de este, en consecuencia la satisfacción del cliente. Ante ello, el adelantarse a las expectativas del cliente repercuten directamente en la obtención del producto y en los resultados de las organizaciones, así pues estos ítems se vuelven congruentes en la gestión por procesos de las empresas.

(Guananga, T., G.; Rodríguez, L., J.; Inca, F., A.; Castelo, S., A. & Ríos, S., E., 2019) definen la gestión por procesos como la transformación de la gestión tradicional en la gestión moderna basada en principios de calidad, donde se busca el mejoramiento, es decir, asegurando que el producto esperado añada valor a los bienes y servicios como a los resultados esperados por la empresa. Por ende, el redireccionamiento de la organización de una entidad en procesos podría traer consigo mejoras trascendentales para la empresa, debido a que facilitará la identificación de fallas en el proceso, resultados no favorables, maquinaria defectuosas o ineficiencia de la capacidad explotada. Así pues, la enmendadura de errores en tiempos menores traería consigo reducción de costos y productos óptimos que aseguren eficiencia de la producción permitiendo una ventaja competitiva y distinción en el mercado.

Por otro lado, la rentabilidad es un indicador que mide el rendimiento de los recursos colocados en la organización. Por ende, los accionistas guardan mucho interés en este ratio, pues, asegura el cumplimiento de las obligaciones de la empresa a corto y largo plazo. (Puente-Riofrío, M., & Andrade-Domínguez, F., 2016)

Las empresas son definidas como unidades económicas creadas con un fin lucrativo. Por ende, su entorno se ven condicionado por los factores internos y externos que acontecen alrededor de ella. Así pues, la gestión y funcionamiento de las entidades dependerá del comportamiento de la dirección y estrategias que adopten para hacer frente a estas. Por lo tanto, el impacto de una decisión mal tomada para una empresa podrá repercutir en su rentabilidad económica-financiera. (Fernández, 2016)

A lo largo de los años, muchas entidades económicas han seguido estructuras tradicionales organizativas, donde sus procesos eran segmentados empíricamente como resultado de la división antiquísima del trabajo, donde este dependía de la agrupación de

tareas, para finalmente repartirlas en áreas y/o departamentos funcionales. Así pues, la jerarquización por funciones y capacitación individualista ha generado que cada trabajador siga instrucciones recibidas con poco esmero en el resultado final. En ello, se puede diferenciar que las ordenes solo son acatadas con poca información e identificación con la empresa. (Medina, L.A., Nogueira, R. D., Hernández-Nariño, A., & Comas, R. R., 2019)

Hoy en día, las Mype y Pymes, centralizan la mayor recaudación salarial de un país. (Matadamas, L.S., Morgan, J. B. & Diaz, E. S., 2015). Por ende, el inminente crecimiento económico alcanzado desde el siglo XX ha generado que las industrias alcancen picos desmesurados sin ningún plan estratégico o direccionamiento de metas a donde se dirigen. En efecto, los departamentos y/o pares que intervienen en todo el proceso operacional no son conscientes de la importancia de su eficiencia realizando su labor, y es que estos se dedican a realizar sus funciones mas no se involucran con todo el proceso de gestión que hace que su entidad siga subsistiendo en el mercado.

La problemática se presenta en una empresa de transporte de carga por carretera, donde su principal cliente es una compañía de gas y es que la constante contratación de personal desinformado de la inserción de procesos enlentece el crecimiento de la entidad y no precisamente por el mismo, sino por la administración, organización y direccionamiento que esta recibe. Adicionalmente a ello, esto no le permite a la entidad añadir valor agregado a los productos y servicios que ofrece, lo cual no permite ser una empresa distintiva al brindar el bien y prestación a sus clientes. Congruentemente, la recolección de utilidades es ínfima con relación a los objetivos estratégicos propuestos como entidad al comienzo de cada ejercicio provocando que al no ser estos alcanzados estos no les permitir mejorar sus beneficios económicos y limitando su crecimiento lucrativo. Ante ello nos surge la interrogante de ¿Cómo la gestión por procesos ha permitido determinar la rentabilidad en la empresa de transporte ABC, Pimentel en los años 2020-2021?

La presente investigación es pertinente porque busca aportar en la estructuración de los procesos empresariales permitiendo así mejorar la gestión de un negocio, todo esto reflejado en los indicadores económicos de la entidad, don la determinación de la rentabilidad será hallada en los estados financieros complementándola con la literatura global del tema. Asimismo, es oportuna porque busca beneficiar a la entidad ya que aportará a la mejora en la administración de sus procesos durante sus diversos procesos según su actividad económica permitiendo así generar valor dentro de la compañía al brindar recursos y ofrecer servicios de calidad a sus clientes potenciales. Finalmente, es relevante porque se buscará internalizar la trascendencia de los procedimientos en una gestión de procesos

eficiente lo cual proporcionará valor agregado a la organización.

El objetivo general es analizar la gestión por procesos para determinar la rentabilidad de la empresa de transporte ABC en los años 2020-2021. Los objetivos específicos que perseguirá la investigación son: describir la gestión por procesos que intervienen en la actividad económica de la empresa de transporte, analizar los tipos de procesos que permiten la operatividad en la empresa, elaborar un diagnóstico económico - financiero de la compañía y por último se va a determinar la rentabilidad de la gestión de procesos en la empresa de transporte.

II. Revisión de literatura

2.1. Antecedentes

Ruales, F., en el año 2017 desarrollo una investigación donde propuso la implementación del sistema de gestión por procesos y su efecto sobre la rentabilidad en una empresa dedicada a brindar servicios viajeros. Así pues, mediante el método de American Society of Mechanical Engineers (ASME) el cual permitió modelamiento de los procesos de la empresa según su simbología, mediante la representación el mapa de procesos, diagramas de flujo, e identificación de actividades y tareas. Para esto también se empleó la metodología PHVA para evaluar los procesos propuestos, un plan de marketing y un programa de capacitaciones también marcaron la pauta dentro de las posibles mejoras que el investigador sugiere a la entidad. Este estudio concluyo que la entidad trata sus procesos de manera empírica lo cual no permitía asegurar la calidad en el servicio brindado. Asimismo, le logro mejorar la identificación de los procesos estableciendo una mirada macro de estos. Para finalmente reconocer la situación real económicamente de la entidad y como influyen los procesos en esta. (Ruales, F., 2017)

Rosero, L. en el año 2013 desarrollo un estudio de gestión de procesos en una empresa de servicio automotriz PARM-SAP donde busco diseñar un manual de procesos que deje constancia documentaria de los procesos y las actividades frecuentes indispensables para el funcionamiento de la empresa. Pues, los problemas principalmente identificados fue el ordenamiento empírico

de funciones de los trabajadores de la empresa, falta de objetivos perceptibles, escasa planeación de estrategias, poca integración del personal, etc. Así pues, esta investigación busco encaminar al personal en la ejecución de su trabajo para lograr la calidad del servicio brindado mediante la metodología de manual de técnica de la investigación educacional el cual buscaba relacionar y las interpretaciones de estas agrupando los procesos para que luego sean evaluados con una medición de indicadores. Finalmente, se concluyó que la entidad no contaba con un direccionamiento estratégico adecuado, pues carecía de una misión, visión, estrategias organizaciones, y de una matriz FODA, procesos no estandarizados, etc. Así pues, se recomendó la implementación de herramientas de medición como un BSC (Balance Score Card) para obtener una apreciación macro del negocio, asimismo, actualizar el manual de procesos y apostar por las tecnologías de información y la comunicación con un enfoque CRM (Customer Relationship Management). (Rosero, L. 2013)

Lopez, M., & Salgarriaga, M., (2015) mencionan en su investigación sobre el modelo de un sistema de gestión por procesos a la municipalidad de Oyotún, donde se identifico como principal ineficencia los tramites documentarios, los cuales eran costosos, basto de tiempo y burocráticos. Asi pues, la metodología que emplearon para llevar a cabo la investigación fue el analisis por casos de estudi, donde comprendió la observación directa, la observación participativa no intrusiva, el análisis documental, las entrevistas etc. Llegando a concluir que la MDO asimismo, había una inconsistencia entre la cantidad de funciones descritas en el ROF y el MOF así como también los cargos eran mucho más reducidos de lo plasmado en la documentación y en el organigrama.

Cieza, S. (2022) en su reciente estudio de la gestión pro procesos a una metalmecánica se busco detectar la manera en la gestión por procesos influia en la gestión de ventas de la entidad. Así pues, para lograr esta investigación se empleó la metodología de la recolección de datos, las entrevistas y la ficha de registro donde se detalló la información respecto a la gestión de ventas y los procesos realizados en la metalmecánica, buscando así mejorar sus procesos mediante la implementación de etapas que permitan internalizar el proceso a

cabalidad por los trabajadores de la empresa. Así pues, se concluyó que la gestión por procesos influyo notablemente en la medición de la gestión de ventas de la empresa siendo reflejada en los indicadores de utilidad y de ventas, donde a su vez se logró identificar, clasificar y describir claramente los procesos intervinientes dentro de la gestión de ventas de la metalmetálica, para finalmente determinar evaluativamente que el cumplimiento de la gestión mejoro parcialmente y el reconocimiento de las ventas se incrementó consistentemente a comparación de años anteriores.

Gómez, J. (2019) planteó un modelo de gestión por procesos para la empresa de industria farmacéutica PROCAPS, la cual operaba de manera tradicional centralizando sus operaciones en departamentos y áreas, ocasionando que los procesos no sean claros, dificulte la toma de decisiones y entorpezca la obtención de resultados favorables para la entidad. Así pues, se siguió la metodología de realización de entrevistas para identificar la posición de la alta dirección frente a la gestión por procesos y reconocer los retos de la organización y los objetivos a alcanzar impuestos por el mercado para estar acorde con este. Se concluyó que para asegurar la calidad de los procesos se necesitaba interactuar con la cadena de abastecimiento de la empresa, por ende se necesitaba implementar controles que redirigiendo la gestión desde del inicio del proceso no solo en el término de la fabricación. Asimismo, se planteó la implementación de más procesos de apoyo, pero esto implicaba desempeñar nuevas responsabilidades y un presupuesto considerable no solo ampliando el alcance de los procesos de planeación sino también previendo algunos fallos operacionales una inversión que a la larga iba a ser ventajosa para la organización.

Ramírez, N. (2016) desarrollo un diseño de un modelo de gestión por procesos para una farmaceutica cuyo inconveniente detectado en el desarrollo de la investigación fue la diferenciación de los departamentos por actividades y procedimientos los cuales no permiten una medición con indicadores de gestión óptimos que permitan llevar a cabo medidas preventivas y correctivas en los procesos de la empresa por ende estos no logran alcanzar los resultados esperados. Así pues, la metodología empleada fue identificación, secuencia,

descripción, seguimiento y medición de resultados. Finalmente, la investigación concluyó que el levantamiento de información de sus procesos le permitió a la empresa mejorar su gestión y acercarse mas a las normativas internacionales de calidad estipuladas por la ISO, esto prmitiendo ser logrado mediante un plan de capacitación de personal que permitan la identificación de estos con la organización.

Alcívar, F. (2021) llevo a cabo su investigación en gestión por procesos para mejorar la productividad del sector agroindustrial sucroalcoholera ecuatoriano donde el principal problema detectado era la escasez de mano de obra y la falta de auxilio técnico-mecanico, derivado de la omisión de información relevante, la falta de planeación estratégica que no contempla aspectos importantes de la organización, la mala gestión administrativa y el incumplimiento de mantenimientos lo cual ocasiona retrasos, perdida de equipos, depreciación de maquinarias, mermas y el aumento de costos hundidos. Asi pues, la metodología de investigación empleada fue la recolección de datos culitativos, contraste de infromación mediante la realización de entrevistas al personal. Se concluyó que el sector presenta inconvenientes para designar los recursos, la informalidad cobra relevancia en la productividad y rentabilidad de la empresa cuando los porcesos de mantenimiento no han sido aclarados al personal responsable del área, lo cual evidencio la alta de gestión por procesos optima y significativo incurrir en gastos adicionales no proyectados en el proceso operacional.

Cordero, M. (2019) diseño e implemento la gestión por procesos en una empresa comercializadora de productos donde se determinó que los procesos no habian sido identificados, por ende estos no habian sido medidos con indicadores de efectividad y gestión, lo cual no mostraba alguna posible mejora o falencia dentro del proceso operacional, estro a su vez genera retrasos, elevación de costos, pérdida de clientes, impide la toma de decisiones, complica la obtención de metas u otros, esto por no monitorear de los procesos lo cual no permite identificar el nivel de satisfacción del cliente con el producto ofrecido. Asi pues, la metodología empleada detallar la realidad de la entidad, mediante la observación y las entrevistas personales para recolectsr

información. Finalmente, posterior al aporte de la investigación para la empresa se concluyó que la entidad logró caracterizar, completar y gráficar sus procesos, donde se designó a un responsable de sus procesos, se establecieron estándares documentados, se midió y evaluaron los procesos con indicadores de gestión.

2.2. Bases teóricas preliminares

2.2.1. Gestión por procesos

(Martínez, A. & Cegarra, J. G., 2014) definen la gestión por procesos como aquel método que posibilita a las empresas identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las diversas actividades que se producen, no solo consideradas de forma aislada sino formando parte de un conjunto estrechamente relacionado.

(Lucas, A., P., 2014) menciona que la gestión por procesos es aquel modelo de gestión que comprende a la empresa como una agrupación de procesos globales dirigidos a alcanzar la calidad y la satisfacción óptima del cliente. De esta manera, se busca cumplir con la necesidad de los consumidores logrando compensar las expectativas del consumidor y logrando alcanzar la eficiencia del servicio. Por ende, los indicadores de gestión brindaran óptimos resultados económicos y financieros. En efecto, la perspectiva del cliente sobre el negocio cobra relevancia al momento de buscar la eficacia de los procesos.

La gestión por procesos se conceptualiza como la manera de gestionar una empresa por procesos en busca de la excelencia añadiendo valor a los procesos con un fin común direccionado a resultados en función de satisfacer las necesidades de los clientes. (Contreras, C. F., Olaya, G. J. & Matos, U.F., 2017)

(Fernández de Velasco, 2012) señala que la gestión por procesos facilita la complejión de los procesos con el fin de buscar la cooperación entre áreas

funcionales, logrando minimizar estructuras verticales y priorizando el trabajo integrado entre las personas.

La gestión por procesos es una manera detallada de observar la realidad y la entidad. Donde, capta a la organización como un sistema interconectado de procesos que apoyan conjuntamente acrecentar la satisfacción del cliente. (Lidia Sánchez & Beatriz Blanco, 2014)

En nuestro país, Perú, las organizaciones contemplan como estrategia importante a la calidad del recurso o servicio proporcionado en un 69,7% esto con la finalidad de alcanzar su posicionamiento en el mercado, en un 50,9% empresas consideran el precio del producto o servicio como factor relevante, el 37,9% de organizaciones señalaron que la atención o servicio al cliente es más significativo por ellos; no obstante, el 23,5% encuentra trascendental el período de entrega, etc. En efecto, las tácticas consideradas por cada empresa son diferentes pero todas buscan el mismo objetivo de mantenerse posicionado favorablemente en el mercado. (INEI, 2017)

Importancia de la gestión por procesos

La gestión por procesos permite a las empresas determinar indicadores que evalúen el rendimiento de sus actividades que hacen posible el proceso de negocio y por ende su subsistencia en el mercado. Donde estos no son considerados de forma apartada, sino que forman parte de un grupo interrelacionado que brinda resultados. Así pues, posibilita mejorar notablemente la gestión de la empresa. (Martínez, A. & Cegarra, J. G., 2014)

Beneficios de la gestión por procesos

(Bravo C, 2011) reconoce los múltiples beneficios de la gestión por procesos en una organización, siendo estos:

- Conocer, comprender e internalizar generalmente a la entidad reconociendo sus fortalezas y debilidades.
- Cuantificar los costos de sus procesos, para identificar el valor real de sus productos o servicios.

- Mejorar por iniciativa propia los procesos tomando conciencia de estos.
- Acercarse a la posibilidad de obtener certificaciones internacionales.
- Emplear herramientas de mejora continua que aseguren la calidad de los productos y/o servicios alcanzando la excelencia en eficiencia y eficacia
- Comparar la estructura de la entidad con las prácticas en el entorno permitiendo aprender y mejorar los procesos.
- Replantear un proceso que permita obtener rendimientos satisfactorios.
- Afianzar cada objetivo planteado de la organización, logrando gestionar el conocimiento en esta.
- Profundizar y subdividir los procesos en noveles: actividad y tarea.
- Controlar y fiscalizar la gestión, donde se obtenga información relevante que permita medir el rendimiento adecuadamente en el tiempo

Gestión

(Mora-Pisco, L.L., Duran-Vasco, M.E., Jesús G. & Zambrano-Loor, 2016) Hace referencia a la administración de recursos, sea dentro de una entidad pública o privada con el fin de concretizar objetivos propuestos por esta. En efecto, para esto se requiere la dirección de proyectos para obtener resultados.

(Cabrera, Henry Ricardo; Medina León, Alberto; Abab Puente & Jesús; Nogueira Rivera,, 2015) se entiende por gestión a un grupo de procesos conectados que comparten con un conjunto humano, de información, materiales, infraestructura y recursos económicos con la finalidad de lograr una combinación de objetivos relacionados con la satisfacción de los interesados.

Principios de la gestión empresarial

- **Mejora continua:**

La mejora continua forma parte de la gestión designada para acoplar actividades que permitan el desarrollo de la organización para proporcionar mayor eficiencia y eficacia, no solo como visión general sino que busca alcanzar la excelencia empresarial. (Matadamas, L.S., Morgan, J. B. & Diaz, E. S., 2015)

- **Gestión por procesos**

Materia de gestión que brinda soporte a la dirección de la empresa permitiéndole reconocer, representar, diseñar, formalizar, dominar, y mejorar la productividad de los procesos de una empresa ganando la confianza del cliente. (Bravo C, 2011)

- **Alta implicancia de la dirección**

Implica que los directivos y/o altos mando de la empresa se involucren en la inserción de procesos. Por ende, la organización de la entidad dejaría la estructuración organizacional para redireccionarlo integrando áreas y procurando la comunicación entre estas.

Proceso

Proceso es una articulación de actividades que cumplen un determinado fin, a través del tiempo y lugar, impulsadas por eventos. (Hitpass, 2017)

Proceso es una agrupación de recursos y actividades enlazadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida. (Martínez, A. & Cegarra, J. G., 2014)

Proceso es una totalidad que cumple un objetivo completo, útil a la organización y que añade valor para el cliente. (Bravo C, 2011)

Características de los procesos:

Los procesos son diferenciados por sus características específicas. (Carvajal, Z. G., Valls, F. W., Lemoine, Q. F. & Alcívar, C. V., 2017)

- **Variabilidad del proceso:** Comprende modificaciones en la serie de actividades realizadas que generan alteración en los resultados representado mediante mediciones concretas. Esto repercute en el cliente quien puede no quedar satisfecho con el producto y/o servicio proporcionado. (Carvajal, Z. G., Valls, F. W., Lemoine, Q. F. & Alcívar, C. V., 2017)
- **Repetitividad de los procesos:** Los procesos fueron originados con la finalidad de brindar resultados óptimos y repetir estos. Así pues, esto permite mejorarlo en el proceso. (Carvajal, Z. G., Valls, F. W., Lemoine, Q. F. & Alcívar, C. V., 2017)

Elementos de un proceso:

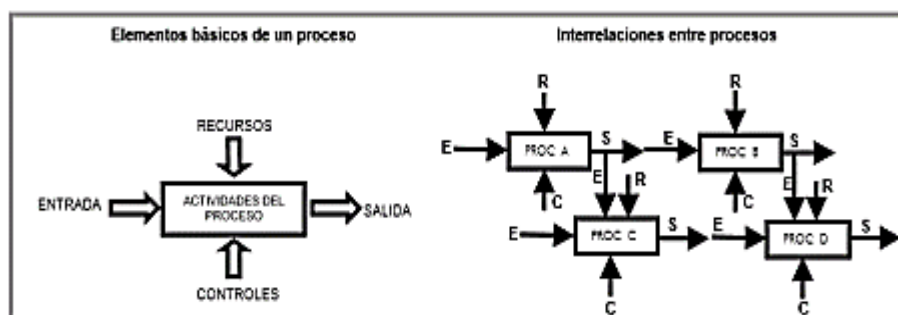
(Contreras, C. F., Olaya, G. J. & Matos, U.F., 2017) mencionan que os principales elementos fundamentales para constituir un proceso son:

- **Entradas o “inputs”,** provenientes del distribuidor del proceso, quienes deben de comprometerse con los estándares establecidos. Así pues, se pueden considerar detalles de un proveedor interno, como un área administrativa que gestione el proceso. (Contreras, C. F., Olaya, G. J. & Matos, U.F., 2017)
- **Medios y recursos óptimos,** para el desenvolvimiento de las actividades del proceso, que no son alteradas durante este. Por ejemplo, el recurso humano tales como: el personal apto con especialización requerida para concretizar procesos de hardware y software adecuados, documentos e información pertinente sobre qué procesar, etc. (Contreras, C. F., Olaya, G. J. & Matos, U.F., 2017)
- **Unas salidas o “outputs”,** son los productos o servicios originados por el proceso que se oferta al cliente alineados con las exigencias y perspectiva de lo que requiere con respecto al output, y cuya

excelencia es establecida mediante los atributos que le aportan valor. (Contreras, C. F., Olaya, G. J. & Matos, U.F., 2017)

- **Sistema de Control:** constituido por indicadores de rendimiento del proceso direccionado a la satisfacción de las necesidades y requerimientos de los diferentes clientes. (Contreras, C. F., Olaya, G. J. & Matos, U.F., 2017)
- **Alcance o límites del proceso:** delimitan el comienzo y la finalización de este. El proceso debe comenzar a partir de la identificación de las necesidades y expectativas del cliente, y terminar con la satisfacción efectiva de las mismas (Junta de León y Castilla, 2004: 17). (Contreras, C. F., Olaya, G. J. & Matos, U.F., 2017)

Figura 1. Elementos básicos de un proceso



Nota 1. Recopilado de Contreras, C. F., Olaya, G. J. & Matos, U.F., (2017)

Factores de un proceso:

(Contreras, C. F., Olaya, G. J. & Matos, U.F., 2017) menciona que los factores de un proceso son determinantes para que este puede ser llevado a cabo.

- **Personas:** Recurso apto en competencias y habilidades, miembros de un equipo de trabajo responsables de un proceso. La integración, contratación, y su desempeño asegura el proceso de gestión de personas. (Contreras, C. F., Olaya, G. J. & Matos, U.F., 2017)
- **Materiales:** Recursos materiales o semielaborados, documentación trascendente (especialmente en los procesos de servicios) con diferenciaciones relevantes para su uso. Los materiales son brindados

por el proceso de gestión de proveedores. (Contreras, C. F., Olaya, G. J. & Matos, U.F., 2017)

- **Recursos físicos:** Establecimientos, herramientas, sistemas operativos, aplicativos, aptos para su uso. Hace referencia al proceso de gestión de proveedores de recursos del negocio y al proceso de conservación de materiales. (Contreras, C. F., Olaya, G. J. & Matos, U.F., 2017)
- **Métodos/Planificación del proceso:** Contreras, C. F., Olaya, G. J. & Matos, U. F., (2017) mencionan a la práctica de trabajo, hoja de procesos, procedimientos, capacitación técnica, guías de trabajo, etc. Es la delineación de utilización de los recursos, designación de roles, personas, tiempos, ocasiones. Se emplean herramientas para la medición y el monitoreo del:
 - Desarrollo del proceso.
 - Resultado del proceso.
 - La complacencia del cliente.
- **Medio ambiente o entorno del proceso.** Un proceso se encuentra controlado cuando el resultado está equilibrado y previsible, lo significa dominar los factores del proceso, según los inputs. (Contreras, C. F., Olaya, G. J. & Matos, U.F., 2017)

Tipos de procesos de una organización

Procesos estratégicos: son los que se generan para direccionar y gestionar la entidad. Establecen y controlan los objetivos de la empresa, sus políticas y estrategias. En este sentido, de ellos depende de la configuración de la gestión de los procesos operativos y de apoyo o soporte. (Martínez, A. & Cegarra, J. G., 2014)

- **Planificar:** es realizar un proceso para obtener un plan estratégico. La guía es el análisis de las necesidades de los clientes, incluye directrices y proyectos (el dueño es la alta dirección). Asimismo, se incluyen a la visión, misión, valores, directrices funcionales, objetivos corporativos, departamentales y personales y el programa de acción, etc. A la vez se contempla la manera de extender la estrategia y la manera de motivar a los integrantes de la organización. (Bravo C, 2011)

- **Implementar:** Concretizar el plan estratégico, contempla organizar, dirigir, asignar insumos y supervisar la ejecución. Participando toda la entidad con apoyo externo. Necesita la gestión de proyectos y seguimiento. (Bravo C, 2011)
- **Verificar:** medir y controlar que se sigue el plan actual según las necesidades vigentes. (Bravo C, 2011)
- **Retroalimentar:** Captando las enseñanzas para incluir el proceso de la estrategia (Estrategia del conocimiento). (Bravo C, 2011)

Por otro lado, según (Bravo C., 2013) ahondando en el tema, muestra el detalle de los procesos estratégicos el cual consta de 8 etapas:

- 1) **Comprender la brecha.** Analiza la situación actual y las metas a alcanzar de la empresa. En otras palabras, se examina dónde está la empresa y a donde pretenden llegar.
- 2) **Crear la estrategia.** Pretende determinar y establecer el modo de alcanzar metas deseadas. El resultado sería el plan estratégico. Así pues, las empresas tienen dos tipos de caminos (con las variadas combinaciones entre ellos): el primero es el creativo y puede llegar acercar a la organización a una mejora, el segundo el de optimización de los recursos con los que cuentan centrándose en la gestión de calidad operacional buscando la satisfacción de los clientes.
- 3) **Plantear una solución.** La absolución estructurada en el plan estratégico vendría a ser un bosquejo que debe ser adaptado. Así pues, se originan programas consistentes, donde cada empresa continua con un modelo integral del cambio flexible con sus elementos: estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología.
- 4) **Diseñar en detalle.** Cada plan creado debe detallarse previamente antes de ser practicado, del mismo modo este acompaña al modelo integral del cambio. De esta manera, esta sería la continuación de la etapa anterior pero profundizada.
- 5) **Implementar.** Para la práctica de cada proyecto piloto la realidad es un ambiente que permite experimentar y aprender. Por ende,

siguiendo la secuencia se puede llegar a identificar errores y aplicar mejoras.

- 6) **Desplegar.** El proyecto se despliega en todo su alcance con todos los elementos involucrados. Por ende, esto contempla afianzar lecciones, trasladar recursos del proyecto, cambios materializados, pago de compensaciones y ceder a la operación normal, entre otros ítems.
- 7) **Ejecutar y ajustar en el uso.** La ejecución sucede luego de implementar los cambios, es llevada a cabo por todos los miembros de la entidad y contempla el control de la información. Ajustar en el uso alude a los cambios a realizarse en la estrategia en la aplicación de esta. De esta manera, este es un efecto de retroalimentación que se administra con el proyecto actual y con el siguiente ciclo de planeación.
- 8) **Controlar y aplicar las prácticas de la gestión de proyectos.** En esta circunstancia interviene el control de manera de asegurar la calidad, para alcanzar el cumplimiento de etapas anteriores. De esta manera, al tratarse de un gran proyecto es necesario emplear las prácticas habituales de la gestión de proyectos: dirección, trabajo en equipo, informes, empleo de herramientas de apoyo, retroalimentación y lecciones aprendidas, etc.

Procesos operativos o de negocio: combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido. Las actividades en ellos incluidas y que no cumplan esta condición es muy probable que se hagan de manera más eficiente como parte de algún proceso de otro tipo. (García, 2010)

Se alinea directamente con la misión de la empresa y se conectan con los clientes. También llamados como procesos primarios o de misión. (Bravo C, 2011)

Procesos de apoyo o de soporte: Son los procesos que se encargan de suministrar a la empresa todos los recursos necesarios en lo relativo a personal, insumos primas y maquinaria, para poder generar valor agregado anhelado por lo clientes. Producen outputs impalpables para el cliente externo, pero trascendentales para la gestión eficiente de la compañía. (Martínez, A. & Cegarra, J. G., 2014)

Son las acciones necesarias para realizar los procesos operativos. También llamados procesos secundarios. (Bravo C, 2011)

(Bravo C., 2013) menciona que los procesos de apoyo, también conocido como procesos de soporte, estos suelen ser comunes entre organizaciones del mismo rubro, en especial aquellos que tienden a ser contratados en el medio, tal como servicios generales, pago de remuneraciones, contabilidad, etc. Respecto a la cantidad de procesos, en empresas medianas puede ser flexible de identificar a comparación de las grandes empresas. En esta secuencia, se incluyen procesos conectados con la gestión y administración de los trabajadores, planes, mantenimiento, entre otros. Por ejemplo:

- Adquirir artículos de aseo.
- Remunerar.
- Declarar y saldar impuestos.
- Adquirir maquinarias.
- Mantenimiento de maquinarias.

Modelamiento visual de procesos

El modelamiento visual de procesos es una iniciativa de la teoría de los modelos que permite la colaboración de todos los trabajadores de la organización. (Bravo C, 2011)

(Carvajal, Z. G., Valls, F. W., Lemoine, Q. F. & Alcívar, C. V., 2017) Mencionan que el modelo de procesos contempla entradas y salidas. La primera incluye a personas, métodos, materiales, equipos, información y medio

ambiente, es decir, algún factor relevante de los procesos. Las salidas, significan el resultado del proceso como el producto o servicio correspondiente. Así pues, pueden identificarse varias etapas en el proceso.

Beneficios del modelamiento visual:

Los modelos visuales existen como tales se puede disfrutar de otra serie de grandes beneficios:

- Direccionar el proceso, empleando la metodología visual para guiar en forma compacta y real del día a día.
- Aminorar las falencias mediante la observación recurrente como la percepción.
- Lograr un gran avance en la profesionalización de una organización a través de tener su hacer representado y vigente. Es una forma de explicitar el conocimiento tácito que existe en la organización y hacer gestión de este.
- Incentivar la colaboración de todos los trabajadores para que todos ellos comprendan los procesos. De esta manera, se alcanza un compromiso del personal y del equipo, así pues se lograrán reducir los conflictos de entendimiento e incrementar la motivación.
- Hacer extensivo y enseñar los procesos, facilitando la capacitación de nuevos colaboradores y facilitando un plan de capacitación más elaborado.
- Facilitar la actualización y optimización de los procesos, en la mejora y rediseño de estos. Así pues, pretende captar ideas de mejoramiento de los usuarios.
- Delimita cada proceso y las obligaciones y responsabilidades de las personas en cada etapa y en todo el proceso.

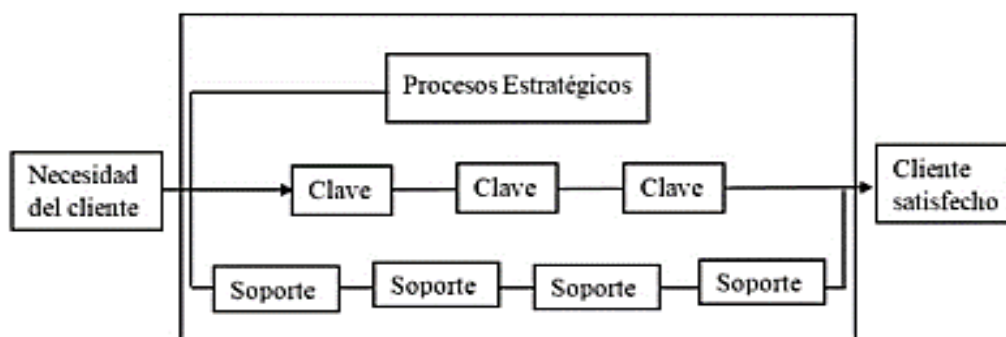
Mapa de procesos

El mapa de procesos provee una visión macro de todos los procesos de la organización. Este debe de ser flexible al cambio ante nuevas actualizaciones para que pueda ser comprensible a cada colaborador de la entidad. Así pues,

este mapa comprende los procesos y subdivisiones principales: etapas y versiones. El mapa de procesos identifica la totalidad del trabajo de una organización y centraliza cualquier proceso específico. (Bravo C, 2011)

Asimismo, el mapa de procesos colabora con la visibilidad del trabajo en un ente económico de manera distinta a la tradicional, pues mediante la representación de los procesos se perciben tareas, pasos u otros que afectan positiva o negativamente al resultado del trabajo. Consecuentemente el mapa de procesos permite reconocer los recursos y materiales que intervienen en el proceso, la tarea que se concretará, a quienes involucra ante una ineficiencia en el desempeño, el valor de cada tarea y su cooperación al proceso. (Carvajal, Z. G., Valls, F. W., Lemoine, Q. F. & Alcívar, C. V., 2017)

Figura 2. Modelo de mapa de procesos



Nota 2. Recopilado de Carvajal, Z. G., Valls, F. W., Lemoine, Q. F. & Alcívar, C. V. (2017)

Objetivo del mapa de procesos

Un mapa de procesos cumple con el objetivo de graficar un proceso y visualizar su desenvolvimiento de cada uno de sus pasos, así pues, este permitirá observar la secuencia desde otras perspectivas lo cual facilitará identificar las falencias y mejorarlas. (Carvajal, Z. G., Valls, F. W., Lemoine, Q. F. & Alcívar, C. V., 2017)

Modo de empleo de un mapa de procesos

(Carvajal, Z. G., Valls, F. W., Lemoine, Q. F. & Alcívar, C. V., 2017)

indican que un mapa de procesos se utiliza cuando:

- Se busca sistematizar la información mediante aplicativos automatizados. Estos permiten identificar tareas indispensables para

concretar un trabajo correctamente y obtener mayor provecho al modificar algún proceso.

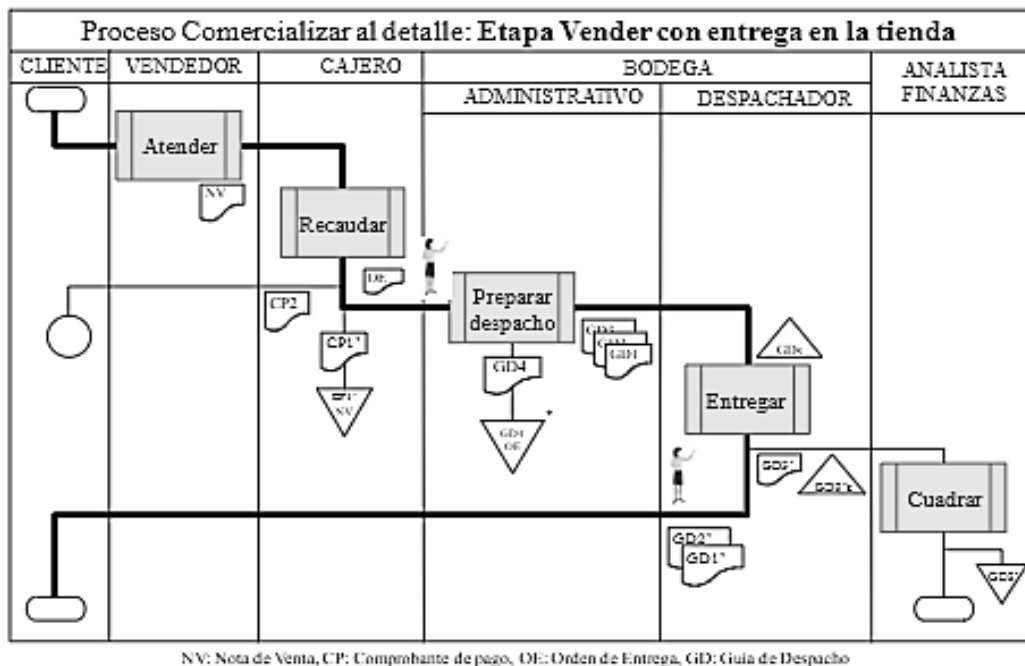
- Se es necesario medir la efectividad, eficiencia y rendimiento del trabajo mediante indicadores que identifiquen el valor de las tareas que comprenden la secuencia.
- El cliente se encuentra insatisfecho con el producto proporcionado, esto mediante quejas, señalamientos, errores en el resultado brindado u otros. Esto indica un problema de la manera de trabajo y/o los procesos que lo comprenden.

Diagrama de flujo o flujograma de información

Un flujograma de información (FI) detalla un proceso. Sin embargo, si este cuenta con divisiones dentro, se realiza un FI por cada versión o etapa.

Así pues, en un flujograma de información los cuadros manifiestan las actividades, donde la serie sigue el intervalo de tiempo, es decir, las actividades de más abajo ocurren después) y se busca representar todo el proceso de un solo vistazo. De este modo, todo participante del proceso debería participado y proporcionar su colaboración en su elaboración habiendo sido capacitado para esta. Se diferencia vital es la simplicidad en su elaboración como: la letra grande, poco concepto en las cajas, etc. (Bravo C, 2011)

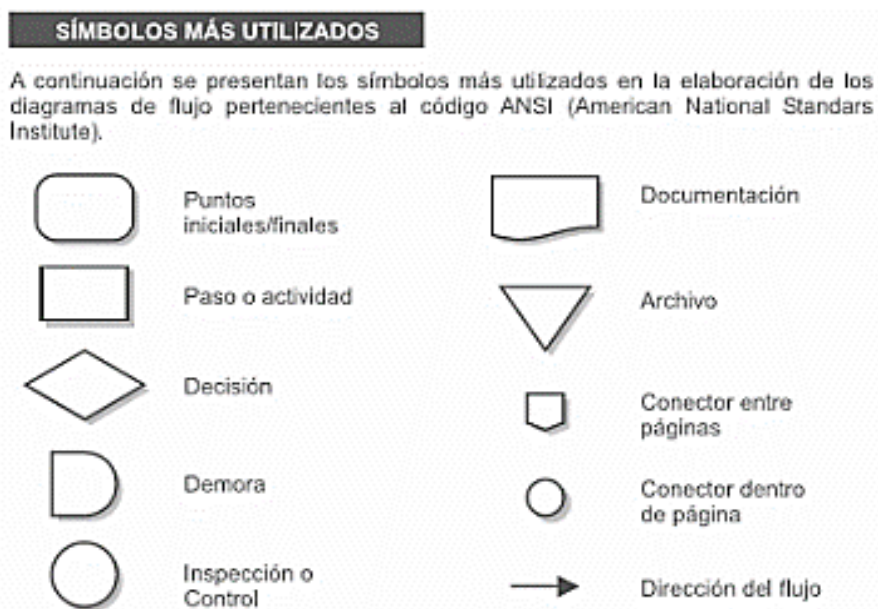
Figura 3. Flujograma de información de la etapa de vender con entrega en la tienda, del proceso de comercializar al detalle.



Nota 3. Recolectado de Bravo C, (2011)

Un flujograma es una representación gráfica de un conjunto de actividades manifestadas en un proceso de forma secuencia, ordenada y automatizada en la que es concretizada mediante simbología y gráficos que manifiesta una idea o concepto. (Contreras, C. F., Olaya, G. J. & Matos, U.F., 2017)

Figura 4. Simbología más utilizada en la elaboración de flujogramas



Nota 4. Recopilado de Contreras, C. F., Olaya, G. J. & Matos, U.F., (2017)

Lista de tareas por cada actividad

Identifica la actividad que se realizará, el rol o función de la persona que cumplirá dicha actividad detalla la tarea y la describe, para finalmente considerar las observaciones de esta. Asimismo, cada tarea comienza con verbo infinitivo. (Bravo C, 2011)

Figura 5. Lista de tareas de la etapa entregar productos

LISTA DE TAREAS	
ACTIVIDAD: ENTREGAR	ROL: DESPACHADOR
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
Tomar GD	desde la carpeta de GDs los 3 ejemplares de la GD. Forma FIFO
Buscar producto	en la bodega según ubicación indicada en la misma GD
Registrar	en la ficha de producto ubicada en el estante destinado al producto
Rebajar stock	en el mesón de despacho, usa el lector de código de barras
Verificar producto	junto con el cliente a quien pide firmar los 3 ejemplares de la GD (punto de control)
Entregar al cliente	los ejemplares 1 y 2 de la GD junto con el producto
Enviar a finanzas	a través del estafeta, cada ejemplar 3 de la GD firmada por el cliente

OBSERVACIONES:
 1. Mantener el orden de la bodega para la agilidad del proceso
 2. Mantener el orden dentro de la carpeta de GDs

Nota 5. Recopilado de Bravo C,(2011)

Mejora de procesos

Características de la mejora continua de procesos:

(Bravo C., 2013) menciona algunas características de la mejora continua de procesos:

- Busca optimizar los detalles del proceso, para perfeccionar los ámbitos de costo, eficiencia, resultados, tiempo, calidad de atención, etc.
- El objetivo es la satisfacción del cliente.
- Se percibe un direccionamiento al interior del proceso, a mejorar sus detalles.
- Se pretende crear equipos de trabajo con personas líderes que realizan y dirigen un proceso.

2.2.2. Rentabilidad

La rentabilidad se percibe como la remuneración recibida por el dinero invertido, es decir, los dividendos percibidos por un capital invertido en un ente económico. (Mendoza Roca, C., & Ortiz, O., 2016)

La rentabilidad es la deducción entre los ingresos y gastos, asimismo, es el retorno sobre la inversión, significa la evaluación de la gestión empresarial, estimada a través de las ventas, activos y capital. (Contreras-Salluca, N. & Díaz-Correa, E., 2015)

Tipos de rentabilidad efectivos

Rentabilidad económica

(Contreras-Salluca, N. & Díaz-Correa, E., 2015) La rentabilidad económica muestra la eficacia en el uso de los activos. Se mide:

$$ROA = \frac{\textit{Beneficio operativo después de impuestos}}{\textit{Activo neto promedio}}$$

Por otro lado, (Rivero Ríos, Jorge Félix & Vera Príncipe, César Fernando, 2016) definen a la rentabilidad como aquella relación existente entre los beneficios que proporciona una determinada operación o cosa y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho; cuando se trata del rendimiento financiero; se suele expresar en porcentajes

$$\textit{Rentabilidad económica} = \frac{\textit{Beneficio económico}}{\textit{Activo local}}$$

Por otro lado, (Pérez-Carballo, J., 2015) menciona que la rentabilidad económica se deduce entre los beneficios de explotación y el activo neto, es decir, el capital empleado el cual mide el rendimiento por actividad, de acuerdo las estimaciones contables, sin considerar la forma en que la empresa se encuentra financiada sin egresos fiscales.

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{\text{Beneficio de explotación}}{\text{Activo total}}$$

Asimismo (Mendoza Roca, C., & Ortiz, O., 2016) mencionan que la rentabilidad sobre el activo total es conocida como la rentabilidad económica, la cual muestra la capacidad del activo total para producir utilidades. Esto se describe en:

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$$

Todos estos autores están de acuerdo en que los ítems que intervienen para el cálculo de la rentabilidad coinciden en los beneficios y/o utilidad neta y los activos totales que son aquel recurso o bien bajo el control de la entidad como producto de sucesos anteriores, del que la entidad anhela obtener provecho en un futuro. (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, 2010)

Rentabilidad financiera

(Contreras-Salluca, N. & Díaz-Correa, E., 2015) También conocida como ratio de retorno el cual resulta de la rentabilidad con respecto al patrimonio. Se mide:

$$ROE = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

(Pérez-Carballo, J., 2015) vincula el patrimonio neto y mide contablemente la rentabilidad del accionista, calculada por el beneficio alcanzado por cada moneda invertida por los socios.

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Patrimonio neto}}$$

- El beneficio neto es la diferencia entre los ingresos y todos los

gastos de un ejercicio correspondiente. A medida que aumentan los ingresos el patrimonio y los gastos lo reducen, donde su deducción calcula la variación del patrimonio neto de la empresa. En efecto, el beneficio incrementa el patrimonio neto y la pérdida lo reduce. (Pérez-Carballo, J., 2015)

- El patrimonio neto es la parte de los activos de la empresa, una vez deducidos todos los pasivos, y representa el patrimonio de los empresarios según lo estimado por la contabilidad, mas no el mercado. (Pérez-Carballo, J., 2015)

Por otro lado, (Sánchez E., 2022) señala que la rentabilidad financiera es definida como la relación entre el beneficio del ejercicio y/o beneficio antes de los impuestos y el patrimonio neto. Esta mide la condición de la empresa para remunerar a los fondos propios.

$$RF = \frac{BDT}{Patrimonio\ neto} \times 100$$

Análisis horizontal

Según (Mendoza Roca,C., & Ortiz, O., 2016) indican que el análisis horizontal busca determinar la variación absoluta o relativa en la que ha incidido cada partida de los estados financieros en un ejercicio, es decir, analiza la información sobre el avance o retroceso de una cuenta en un período.

Para (García, P., V., 2014) también llamado análisis por tendencias, se indica que es pertinente para conocer el desenvolvimiento histórico de los diferentes rubros. Así pues, su importancia radica en el despertar dudas e interrogantes referentes a cada ítem que integran los estados financieros.

$$\% \text{ horizontal} = \left(\frac{\text{Concepto de interés actual}}{\text{Mismo concepto del año base}} \right) - 1 \times 100$$

Análisis vertical

Según (Estupiñán, R., 2020) menciona que el análisis vertical consiste en determinar la implicancia de cada cuenta del estado de situación financiera, con relación del total de activos o total de pasivos y patrimonio, o en el estado de ganancias y pérdidas sobre las ventas.

Para (García, P., V., 2014) el análisis vertical es una herramienta servible cuando se necesita absolver dudas relacionadas con la situación financiera actual de la empresa; asimismo, propone elementos relevantes sobre la cohesión y estructura de los diferentes ítems considerados en los estados financieros.

$$\%vertical = \left(\frac{\text{Concepto de interés}}{\text{Concepto base}} \right) \times 100$$

Análisis de ratios o factores

Para (Estupiñán, R., 2020) menciona que el análisis de ratios forma parte de las mediciones analíticas que pueden representarse en razones (factores) y porcentajes (índices). Esto incluye:

- Análisis de solvencia
- Análisis de rentabilidad
- Análisis financiero

Métodos de cálculo

El método del DFF: método del descuento de flujos de fondos o de caja de los resultados incluidos en el plan económico-financiero. (Eslava, 2016)

El método de las ratios: método basado en índices económico-financieros obtenidos de los estados financieros previsionales. (Eslava, 2016). Asimismo, este se basa en el cálculo y análisis de determinados

ratios de gestión a partir de las cifras contenidas en los estados financieros, principalmente:

- Estado de ganancias y pérdidas.
- Balance general.

Cálculo de los resultados previsionales para la rentabilidad económico-financiera

Se requieren fundamentalmente para la evaluación de la rentabilidad:

- El margen bruto previsional; hace referencia a la sumatoria de todos los gastos y costos de ventas. Donde influye la deducción de ventas para hallar el margen bruto, margen comercial o margen de contribución, la cual mide la eficiencia de la empresa relacionada con las actividades comerciales de la empresa. (Eslava, 2016)
- El EBITDA previsional; se obtiene deduciendo del margen bruto los gastos fijos de la explotación, para llegar a los resultados operativos o netos de la explotación, conocidos como EBITDA. (Eslava, 2016)

$$\text{Margen de contribución} = \text{Ventas} - \text{Costo de ventas}$$

$$\text{EBITDA} = \text{Margen de contribución} - \text{Otros gastos de la explotación}$$

$$\text{Beneficios antes de impuestos (EBIT)} = \text{EBITDA} - \text{Amortización}$$

- El EBIT previsional; posterior calculado el EBITDA, asomándose al siguiente reconocimiento se estimarían las:
 - Amortizaciones: direccionadas según el plan y método de amortización fijado para sus activos fijos amortizados. (Eslava, 2016)
 - Gastos por deterioro: dirigida a las estimaciones que se realizan sobre algunos activos que pueda suscitar cierto deterioro, ajuste de valor en el mercado, como vehículos, viviendas, etc. (Eslava, 2016)

2.2.3. Empresa de transporte

El transporte es un sector estratégico, porque permite la movilización de personas y mercancías, la cohesión territorial, la libertad de circulación y el desarrollo económico. Entre los distintos modos de transporte, el de carretera tiene un papel predominante a escala nacional e internacional. (Cánovas, 2011)

Por otro lado, en el Perú las empresas dedicadas a este sector según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) menciona que para el año 2016, la realización del sector Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería prosperó en 3,3%; desarrollado por la actividad preponderante del subsector Transporte que se acrecentó en 3,1%.

En efecto, el avance del subsector Transporte se debió al desarrollo favorable del transporte aéreo (3,96%), transporte por vía férrea (22,28%), transporte terrestre de carga y pasajeros (2,83%) y transporte por tubería (12,34%). (INEI, 2016)

A. Problemas estructurales de la empresa de transportes

- **Automatización y exceso de oferta**

Exceso de oferta de transporte por carretera por las escasas barreras de entrada en el sector. Esto ocasionado a que la mayoría de las empresas tiene una flota reducida de 5 vehículos a menos. (Cánovas, 2011)

- **Dependencia del precio del gasóleo y dificultad para repercutir su incremento**

Debido a la débil posición del sector existen dificultades para negociar y establecer alianzas con el abastecedor de combustibles. (Cánovas, 2011)

- **Excesiva intermediación, subcontratación o externalización**

La centralización de la externalización del servicio debido a la aportación limitada utilidad que genera el servicio de transporte. (Cánovas, 2011)

- **Contaminación y siniestralidad**

La utilización de insumos contaminantes contribuye a la destrucción del medio ambiente, por ende, se requiere de recursos ecológicos que reduzcan sus índices tóxicos. (Cánovas, 2011)

B. Tipología de empresas de servicio de transporte

Conocer la tipología de las empresas del servicio de transporte implica entender cómo se va a transportar cada mercancía, los plazos de entrega, los puntos de origen y de entrega, las rutas de transporte, el tiempo estimado, los costos vinculados de ruta, la disponibilidad de las unidades entre otras. (González-Cancelas, N., 2016)

1. Empresas de transporte por carretera

Empresas habilitadas para desarrollar el transporte nacional e internacional correspondiente a las normativas. Empresa con propia flota de vehículos y conductores para la prestación de servicios contratos por sus clientes, Pueden, a su vez, intermediar en la contratación de servicios de transporte. (Cánovas, 2011)

2. Operador de transporte

Empresas que desarrollan actividades de transporte sectorizadas por las actividades que realizan según normativas. (Cánovas, 2011)

- **Agencia de transporte:** Empresas que realizan las funciones de mediación entre cargadores y transportistas. (Cánovas, 2011)

- **Transitario:** Ofrece más servicios de agencia, ya que se ha especializado en la organización y gestión del transporte. (Cánovas, 2011)
- **Almacenista-distribuidor (operador logístico):** Reciben depósito de mercancías o bienes de terceros para su almacenaje y distribución posterior nacional o internacional. (Cánovas, 2011)

La globalización permite que el transporte cobre mayor relevancia con el tiempo, esto debido a se incrementan la cantidad de productos a transportar a sus debidos destinos a distancias mayores. Por ende, el manejo óptimo de los recursos dentro de la industria significa mejores resultados financieros y la subsistencia de las empresas en el mercado. (González-Cancelas, N., 2016)

III. Materiales y métodos

3.1. Tipo y nivel de investigación

La presente investigación es de tipo básica debido a que la condición de estudiante no permite la implementación de este. A la vez, este estudio presenta un enfoque mixto. Puesto que, la investigación cualitativa debido a la recolección de datos lo cual permitirá describir e identificar las falencias en los procesos estratégicos, los procesos operativos o de negocio y los procesos de apoyo o de soporte. Asimismo investigación cuantitativa porque determinará la rentabilidad de la empresa de transporte en los distintos procesos logrando identificar de manera efectiva y práctica el rendimiento de las actividades que la empresa realiza.

Este nivel de investigación será descriptivo debido a que se buscará describir los procesos que intervienen en la actividad económica de la empresa de transporte en los años 2020-2021. Asimismo, explicativo porque se analizará los tipos de procesos que intervienen en la empresa mediante un

diagnóstico económico - financiero de la situación que atraviesa la entidad. A la vez, longitudinal ya que se comparan dos años consecutivos con el propósito de evaluar las falencias o mejoras en la compañía con la finalidad de la investigación será determinar la rentabilidad para mantener su vigencia en el mercado.

3.2. Diseño de investigación

Este estudio está diseñado es no experimental, donde se incentivará a presentar a la entidad en el plano general y las falencias en la gestión de procesos. Así pues, este estudio busca aportar a la entidad cuantificando la rentabilidad obtenida en los siguientes años y hasta que la entidad lo requiera. Consecuentemente, el proyecto apunta a investigar los diversos conceptos, variables y sucesos que se pueden presentar en el contexto de manera directa.

3.3. Población, muestra y muestreo

Esta investigación se rige por la línea de investigación de gestión por procesos. Por ello, la población que será abordada es la empresa de transporte ubicada en el distrito de Pimentel. La muestra seleccionada serán los procesos que intervienen en el servicio de transporte cual será estudiando detalladamente para identificar los procesos y las posibles mejoras en este y el muestreo será no probabilístico.

3.4. Criterios de selección

En este estudio se seleccionará a una empresa de transporte con intereses en mejorar su rendimiento y eficiencia dentro de los procesos que rigen su actividad. Así pues, los partícipes de la investigación será el personal administrativo, siendo estos, el jefe de servicios administrativos, contador general, jefe de operaciones, coordinador de operaciones, supervisor SSOMA y la gerencia y subgerencia de la entidad, siendo estos relevantes a la investigación, es decir, con el fin de aportar un valor agregado a la entidad considerando una mejora dentro de sus operaciones. A la vez, esta población

será considerada por necesidad debido a que el estudio requiere a personas aptas a colaborar con la investigación y predispuestas a lo mismo.

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización de variables de estudio

VARIABLE		DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES		TÉCNICA / INSTRUMENTO	
VARIABLE INDEPENDIENTE	Gestión por procesos	(Martínez, Aurora & Cegarra, Juan Gabriel, 2014) La gestión por procesos posibilita a las empresas identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las diversas actividades que se producen, no solo consideradas de forma aislada sino formando parte de un conjunto estrechamente relacionado.	Gestión	(Lilia L. Mora-Pisco, Marco E. Duran-Vasco, Jesús G. & Zambrano-Loor, 2016) Hace referencia a la administración de recursos, sea dentro de una entidad pública o privada con el fin de concretizar objetivos propuestos por esta. En efecto, para esto se requiere la dirección de proyectos para	Principios de la gestión empresarial	Mejora continua	Técnicas: Observación directa / Revisión documental / Instrumento: Guía de análisis documental / Guía de entrevista	
						Gestión por procesos		
						Alta dirección		
			Procesos	Proceso es una articulación de actividades que cumplen un determinado fin, a través del tiempo y lugar, impulsadas por eventos. (Hitpass, 2017)	Tipos de procesos	Proceso estratégicos		
						Procesos operativos		
						Procesos de apoyo o de soporte		
						Modelamiento visual de los procesos		Mapa de procesos globales
						Mapa de ámbito		
						Flujograma de información		
						Tareas de la actividad		
VARIABLE DEPENDIENTE	Rentabilidad	Relación entre el resultado obtenido y recursos empleados en su consecución, aceptado. (Díaz, 2005)	Rentabilidad	Relación entre el resultado obtenido y recursos empleados en su consecución, aceptado. (Díaz, 2005)	Tipos de rentabilidad	Rentabilidad económica	Técnicas: Observación directa / Revisión documental / Instrumento: Guía de análisis documental	
						Rentabilidad financiera		
					Métodos de cálculo de rentabilidad	El método del DFF		
						Método de los ratios		
VARIABLE INTERVINIENTE	Empresa de transporte	El transporte es un sector estratégico, porque permite la movilización de personas y mercancías, la cohesión territorial, la libertad de circulación y el desarrollo económico. Entre los distintos modos de transporte, el de carretera tiene un papel predominante a escala nacional e internacional. (Cánovas, 2011)	Empresa de transporte por carretera	Empresas habilitadas para desarrollar el transporte nacional e internacional correspondiente a las normativas. Empresa con propia flota de vehículos y conductores para la prestación de servicios contratos por sus clientes, Pueden, a su vez, intermediar en la contratación de servicios de transporte. (Cánovas, 2011)	Problemas estructurales del transporte	Automatización y exceso de oferta	Técnicas: Observación directa / Revisión documental / Instrumento: Guía de análisis documental	
						Dependencia del precio del gasóleo y dificultad para repercutir su incremento		
						Excesiva intermediación, subcontratación o externalización		
						Contaminación y siniestralidad		
					Tipología de empresas de transporte	Empresa de transporte por carretera nacional o internacional		
						Operador logístico		

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En esta investigación primará la recolección de datos se llevará a cabo utilizando el análisis documental y procesamiento de datos para conocer la actividad de la empresa y su desenvolvimiento veloz en el rubro desde la formación de la entidad hasta la actualidad -2021- mediante una entrevista a los propietarios del establecimiento para así analizar sus antecedentes como entidad para analizar las posibles mejoras dentro del procesos al 2020 y 2021 para posteriormente determinar la rentabilidad de la empresa . A la vez, una

ficha de observación permitirá visualizar el proceso operacional y describir el mismo para poder identificar los aspectos relevantes de la entidad.

Entrevista con el jefe de operación para indagar el tipo de procesos operativos de la empresa, en cuales se apoya y las estrategias que emplea. Asimismo, se entrevista al jefe de servicios contables y administrativos para obtener la información relevante respecto a las cifras numéricas de la entidad y determinar la rentabilidad de los procesos operacionales dentro de la entidad, todo esto con el fin de determinar la viabilidad de esta en el mercado.

3.7.Procedimientos

En primer lugar, se buscará describir el proceso operacional actual de la entidad con el fin de identificar las posibles falencias dentro de este. Esto se llevará a cabo mediante una entrevista al jefe de operaciones de la compañía donde se describirán subjetivamente el procedimiento interviniente que hace posible la puesta en marcha del negocio.

Segundo, se buscará analizar los tipos de procesos que intervienen en la empresa clasificándolos en estratégicos, de operación y de apoyo o soporte, para corresponderlos dentro de los macroprocesos, procesos y subprocesos, identificando las actividades y tareas de la actividad económica a la que se dedica la entidad.

Tercero, la investigación procurará elaborar un diagnóstico económico y financiero de la compañía donde se solicitará el estado de situación financiera al contador general, con previa autorización, donde se analizará a profundidad los activos, pasivos y patrimonios de la entidad. Para ello, se utilizará la observación directa y el análisis documental, donde se comparan los activos corrientes y no corrientes de los periodos 2020 y 2021. Adicionalmente, se estudiarán los pasivos corrientes y no corrientes de la empresa y por último el capital y las utilidades acumuladas y provenientes de años anteriores para analizar los resultados obtenidos.

Finalmente, se buscará determinar la rentabilidad de la empresa alcanzada en los años 2020-2021. Para ello, se requerirá analizar documentación de información contable de la empresa y observar el proceso productivo de la empresa para identificar las falencias y el requisito correspondiente que la entidad deba de utilizar para mejorar su servicio. A la vez, se buscará comunicar los resultados alcanzados a los altos directivos.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Esta investigación tiene como propósito principal proponer un diseño de gestión por procesos y su impacto en la situación económica-financiera en el procedimiento de envasado del gas de la empresa en los años 2020-2021. Para ello, se recopilarán información de la entidad importante para el estudio. Este proceso consistirá en realizar una sucesión de pasos donde se iniciará con un diagnóstico de la entidad en torno a los aspectos generales, antecedentes, y datos relevantes de la compañía mediante el análisis de datos.

Así pues, se describirá el proceso operacional de transporte de carga por carretera mediante la entrevista que se le realizará al jefe de operaciones, el coordinador de operaciones, supervisor SSOMA y al contador de la organización para poder cuantificar económicamente la rentabilidad y establecer metas reales en los próximos años. Posterior a ello, se determinarán la rentabilidad alcanzada por la compañía en los años 2020-2021, donde finalmente, se buscará elaborar nuevas metas y objetivos estratégicos que permitan mejorar la gestión por procesos eficiente y una mayor fidelización de los trabajadores con la entidad.

3.9. Matriz de consistencia

Figura 6. Matriz de consistencia de la investigación

PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO PRINCIPAL	HIPÓTESIS	VARIABLES			
¿Cómo la gestión por procesos ha permitido determinar la rentabilidad en la empresa de transporte ABC, Pimentel en los años 2020-2021?	Analizar la gestión por procesos para determinar la rentabilidad de la empresa de transporte ABC en los años 2020-2021	La empresa mejora la diferenciación eficiente de la gestión por procesos de la actividad económica que desempeña lo cual le permitirá determinar su rentabilidad real dentro en los años 2020 – 2021	INDEPENDIENTE	Gestión por procesos		
			DEPENDIENTE	Rentabilidad		
			INTERVINIENTE	Empresa de transporte		
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS		DIMENSIONES	INDICADORES		
	1. Describir los procesos que intervienen en la actividad económica de la empresa de transporte.		Gestión	Mejora continua Gestión por procesos Alta dirección		
	2. Análisis de los tipos de procesos que intervienen en la empresa		Procesos	Proceso estratégicos Procesos operativos Procesos de apoyo o de soporte Mapa de procesos globales Mapa de ámbito Flujograma de información Tareas de la actividad		
	3. Elaborar un diagnóstico económico-financiero de la compañía			Rentabilidad	Rentabilidad económica Rentabilidad financiera El método del DFF Método de los ratios	
	4. Determinar la rentabilidad de la gestión de procesos en la empresa de transporte.				Empresa de transporte por carretera	Automatización y exceso de oferta Dependencia del precio del gasóleo y dificultad para repercutir su incremento Excesiva intermediación, subcontratación o externalización Contaminación y siniestralidad Empresa de transporte por carretera nacional o internacional Operador logístico
DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE DATOS				
Diseño: No experimental Nivel de investigación: descriptivo - explicativo - longitudinal Tipo de investigación: Básica Paradigma: Mixto	Esta investigación se rige por la línea de investigación de gestión por procesos. Por ello, la población que será abordada es la empresa de transporte ubicada en el distrito de Pimentel. La muestra seleccionada serán los procesos que intervienen en el servicio de transporte cual será estudiando detalladamente para identificar los procesos y las posibles mejoras en este y el muestreo será no probabilístico.	<p>En primer lugar, se buscará describir el proceso operacional actual de la entidad con el fin de identificar las posibles falencias dentro de este. Esto se llevará a cabo mediante una entrevista al jefe de operaciones de la compañía donde se describirán subjetivamente el procedimiento interviniente que hace posible la puesta en marcha del negocio.</p> <p>Segundo, se buscará analizar los tipos de procesos que intervienen en la empresa clasificándolos en estratégicos, de operación y de apoyo o soporte, para corresponderlos dentro de los macroprocesos, procesos y subprocesos, identificando las actividades y tareas de la actividad económica a la que se dedica la entidad.</p> <p>Tercero, la investigación procurará elaborar un diagnóstico financiero de la compañía donde se solicitará el estado de situación financiera al contador general, con previa autorización, donde se analizará a profundidad los activos, pasivos y patrimonios de la entidad. Para ello, se utilizará la observación directa y el análisis documental, donde se comparan los activos corrientes y no corrientes de los periodos 2020 y 2021. Adicionalmente, se estudiarán los pasivos corrientes y no corrientes de la empresa y por último el capital y las utilidades acumuladas y provenientes de años anteriores para analizar los resultados obtenidos.</p> <p>Finalmente, se buscará determinar la rentabilidad de la empresa alcanzada en los años 2020-2021. Para ello, se requerirá analizar documentación de información contable de la empresa y observar el proceso productivo de la empresa para identificar las falencias y el requisito correspondiente que la entidad deba de utilizar para mejorar su servicio. A la vez, se buscará comunicar los resultados alcanzados a los altos directivos.</p>				

3.10. Consideraciones éticas

El presente estudio sobre el análisis de la gestión por procesos para determinar la rentabilidad de los procesos de gestión basado en la norma ISO 14001 en la empresa gasista, ubicada en la ciudad de Pimentel 2020-2021 pretende incentivar el cuidado del medio ambiente de manera sostenible. Por ello, la información proporcionada por la empresa es completamente confidencial y utilizada con fines académicos. Por ello, este estudio busca promover la investigación mediante la recolección de datos y el análisis

documental para conocer a la empresa y su desenvolvimiento de la entidad en cuánto lo requiera su estudio.

IV. Resultados y discusión

4.1. Resultados

Con relación al objetivo 1 donde se describe la gestión por procesos que intervienen en la actividad económica de la empresa de transporte se encontraron los siguientes hallazgos:

Tabla 2. Alcance de la gestión por procesos actual de la empresa de transportes

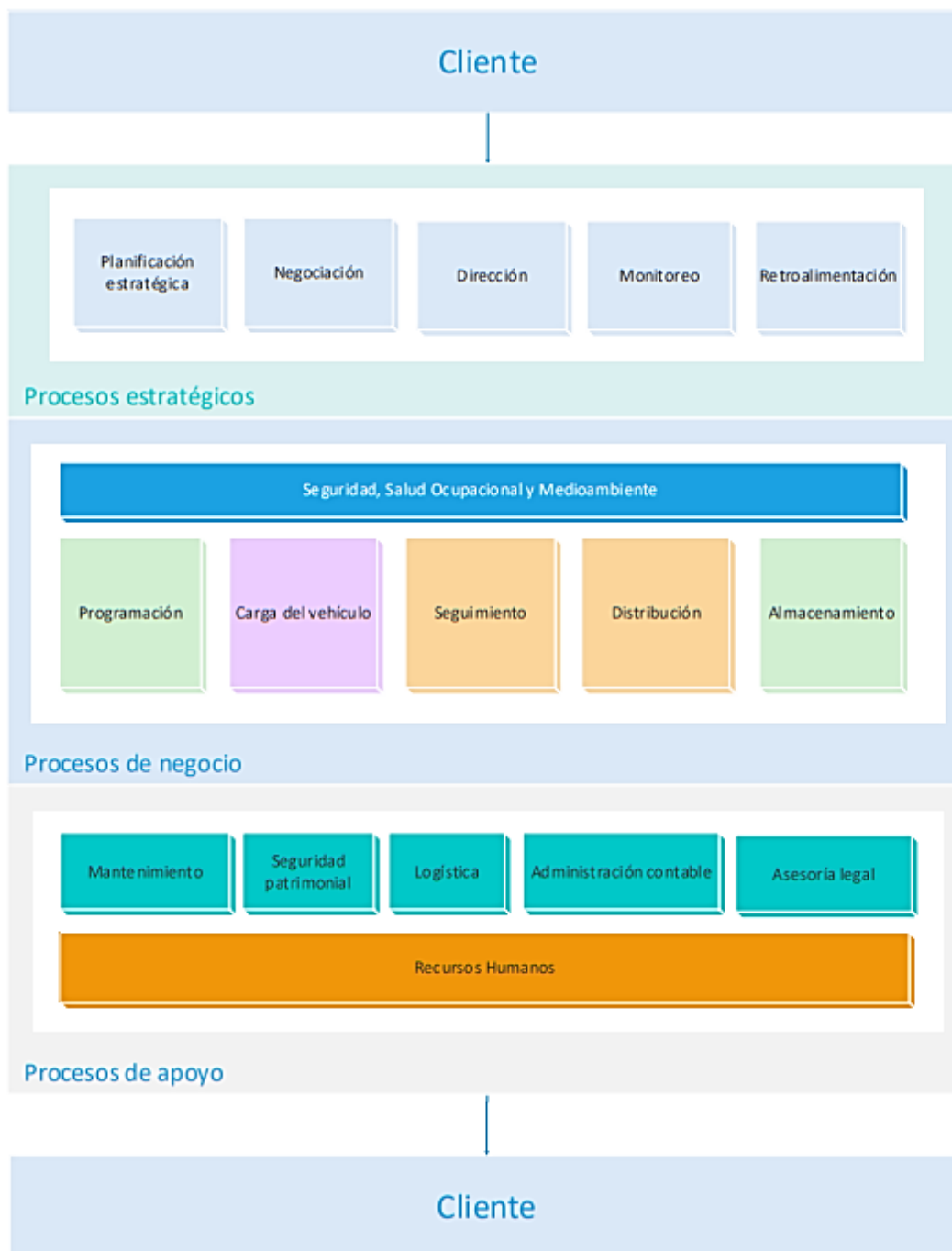
DIMENSIÓN	HALLAZGO
Mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> ○ La entidad ha ido modificando los procedimientos dentro de su sistema interno por obligación legal. ○ La empresa no mide la satisfacción del cliente por el servicio brindado, por ende, no ha identificado su nivel de mejora. ○ La empresa no ha logrado satisfacer las expectativas del cliente, por ende, algunas rutas fueron desactivadas. ○ La organización no evalúa su posicionamiento en el mercado con indicadores de gestión. ○ La compañía ha incurrido en mejoras ínfimas en sus procedimientos no relevantes a estas.
Gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Los colaboradores de la empresa realizan sus labores de acuerdo con sus funciones establecidas empíricamente, por ende, no tiene identificados sus procesos como tal. ○ La entidad se encuentra estructurada tradicionalmente con un enfoque vertical. ○ La entidad no integra, fideliza, ni actualiza a su personal intelectualmente en la relevancia de los procesos que realiza. ○ Las áreas no se intercomunican entre sí, por ende se desconocen el nivel de responsabilidad según sus funciones de los colaboradores de la organización.
Alta dirección	<ul style="list-style-type: none"> ○ Los altos mandos de la entidad no han venido realizando un monitoreo de los procesos.

-
- La entidad no se ha establecido objetivos a corto, mediano y largo plazo, por ende, no puede evaluar su mejora y desenvolvimiento en el mercado
-

Nota 6. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

Así pues, resalta que la mejora continua dentro de la gestión por procesos de la empresa no ha sido implementada dentro de la entidad, esto debido a la poca implicancia de la alta dirección sobre los procesos que realiza la empresa. Por ende, esto se ve reflejado en la actual gestión y resultados obtenidos por la empresa en los últimos años, los cuales no han sido favorables del todo. Sin embargo, la organización aún se mantiene vigente en el mercado mas no ha mantenido un crecimiento constante. Esto se ve reflejado en el detalle de las fases del proceso productivo de la entidad, las cuales propiamente han sido modeladas gráficamente de la siguiente manera:

Figura 7. Mapa de procesos de la empresa de transportes ABC



Nota 7. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

El desenvolvimiento de la entidad según su actividad económica, en este caso el transporte, comprende una secuencia de procesos, actividades y tareas. De modo que, estas inician con la creación de la necesidad del cliente de transportar su mercadería para abastecer a sus distribuidores menores dentro y fuera de la ciudad donde se ubica su sede principal. Por ende, los procesos estratégicos junto a su secuencia de planeación de estrategias cobran mayor relevancia en el proceso, ya que al identificar esa necesidad la empresa elabora un plan de acción para captar al cliente mostrándoles ser la mejor opción para su negocio. Posterior a

ello, se realiza negocian los precios, se direcciona al personal, se monitorea la rentabilidad del negocio y se retroalimenta o subsanan las falencias de proceso. Prosiguiendo con los procesos de negocio, los cuales desarrollan la operación diaria que genera las principales utilidades de la entidad, vienen a ser la parte principal de todo el macroproceso, así pues este comprende la programación, la carga del vehículo, el seguimiento de la operación, la distribución y finalmente el almacenamiento de la mercadería no repartida. Todo esto bajo la supervisión del área de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente. Consecuentemente, la operación requiere de procesos de apoyo que brinden soporte a esta, la cual está comprendida por mantenimiento, seguridad patrimonial, logística, administración contable y asesoría legal, todas estas supervisadas por el área de recursos humanos. Finalmente, el macroproceso debería de llegar a satisfacer la necesidad del cliente brindado un servicio eficiente y de calidad.

Con respecto al objetivo 2 de analizar los tipos de procesos que permiten la operatividad en la empresa. Se detalla que la entidad pertenece al sector de transporte por carretera en su tipología de carga pesada, donde la misma se divide por procesos que hacen posible el desarrollo de la actividad económica que esta desempeña. Así pues, esta cuenta con algunos procesos en sus distintas áreas.

Tabla 3. Alcance de los tipos de procesos que intervienen en la organización.

DIMENSIÓN	HALLAZGO
Tipos de procesos	<ul style="list-style-type: none"> ○ La entidad no tiene detallado sus tipos de procesos como tal, ya que tiene divididas los departamentos según funciones, sin embargo, si los presenta pero estos no se encuentran organizados gráficamente. ○ Los procesos estratégicos que intervienen en la organización son: <ul style="list-style-type: none"> - Planificación estratégica - Negociación - Dirección - Monitoreo - Retroalimentación <p>Estos se encuentran al mando de la alta dirección y ubicados en el área de gerencia y subgerencia.</p> ○ Los procesos operativos que intervienen en la entidad son: <ul style="list-style-type: none"> - Programación de ruta

-
- Carga del vehículo
 - Seguimiento de la unidad
 - Distribución del producto
 - Almacenamiento de la mercancía

Estos son desarrollados bajo supervisión SSOMA y se encuentran al mando del área de operaciones

- Procesos de apoyo o de soporte que intervienen en la empresa son:

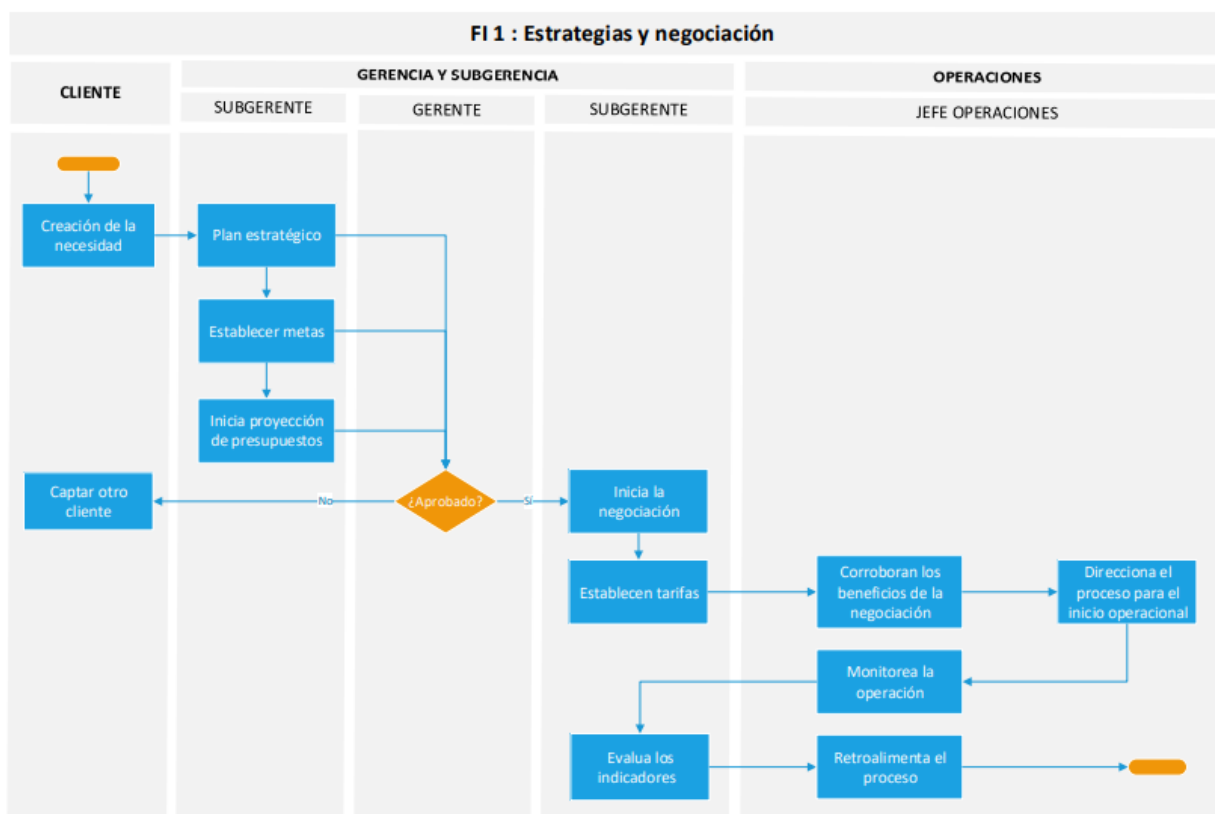
- Mantenimiento
- Seguridad patrimonial
- Logística
- Administración contable
- Asesoría legal

Estos son desarrollados por la evaluación de recursos humanos y se encuentra al mando de distintos departamentos como el área de servicios administrativos y contables, el área legal, el área logística, el área de mantenimiento y de seguridad patrimonial.

Nota 8. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

Dentro del modelamiento visual de los procesos encontramos a la descripción detallada de los principales procesos que hacen posible la operatividad de la empresa. En efecto, el detalle de estos procesos es comprendido por distintas actividades y tareas que son representadas gráficamente y que especifican la labor específica que describe su proceso operacional de la siguiente manera:

Figura 8. Procesos estratégicos. Estrategia y negociación



Nota 9. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

Dentro de los procesos estratégicos encontramos a la fijación de metas y la negociación de tarifas con el cliente. Donde los actividades y tareas del proceso cobran mayor relevancia en el desenvolvimiento de la actividad. Así pues, en el primer proceso se detallan:

Tabla 4. Lista de tareas de proyectar presupuestos

LISTA DE TAREAS		
ACTIVIDAD: Proyectar	ROL:	Subgerente
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA	
Analizar el histórico	de resultados obtenidos en los años anteriores	
Fijar objetivos	a corto, mediano y largo plazo	
Establecer tiempos	de entrega de sus proyecciones	
Comunicar	los objetivos establecidos a subgerencia	
Monitorear	cumplimiento de lo proyectado	
Evaluar	diferencias en montos considerados	
OBSERVACIONES:		
1. Mantener el monitoreo de avances		

Nota 10. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

Contextualizando y describiendo todo el proceso este comienza con la identificación de la necesidad del cliente de transportar su mercadería a sus distribuidores descentralizados al interior del país.

Tabla 5. Lista de tareas de evaluar indicadores

LISTA DE TAREAS	
ACTIVIDAD: Evaluar	ROL: Subgerente
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
Solicitar resultados	obtenidos según indicadores
Establecer plazos	de entrega de la información
Analizar	mejoras o falencias del proceso
Establecer	estrategias de acción
Comunicar	a las áreas la logística a desarrollar

OBSERVACIONES:

1. Examinar nuevos resultados

Nota 11. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

De este modo, el subgerente establece un plan estratégico donde se identifica a la entidad en forma detallada y a la vez se establecen metas de ventas. Por ende, la entidad proyecta sus presupuestos y gastos por áreas para no afectar la rentabilidad de la empresa antes la adhesión de nuevos clientes.

Tabla 6. Lista de tareas de negociar tarifas

LISTA DE TAREAS	
ACTIVIDAD: Negociar	ROL: Subgerente
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
Solicitar	información contable
Analizar	la estructura de costos
Establecer	margen de contribución
Fijar tarifas	para los distintos destinos
Realizar ajustes	si se solicitan
Cerrar	el trato

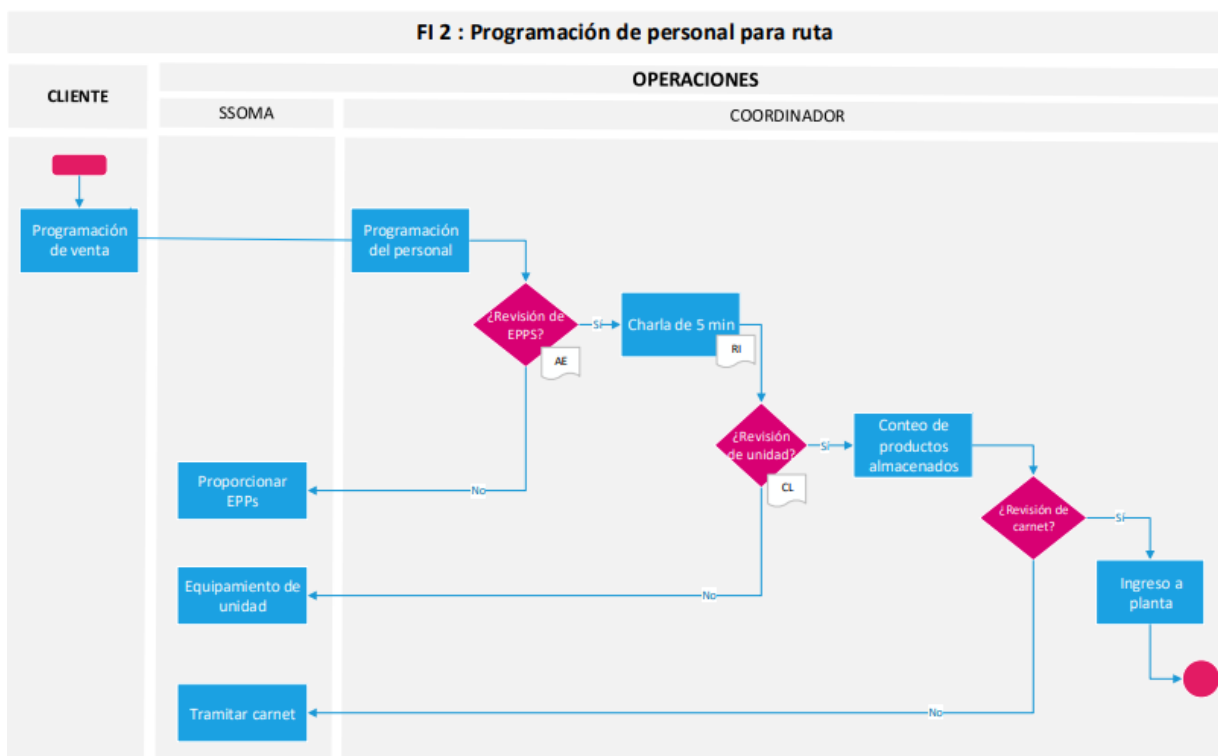
OBSERVACIONES:

1. Monitorear la satisfacción del cliente

Nota 12. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

Por ello, al ser esta planeación aprobada la entidad inicia la negociación con el potencial cliente, donde se debaten las tarifas a pagar por la prestación del servicio. Sino se busca captar otro cliente al que se le pueda proveer. Sin embargo, prosiguiendo con el proceso acabada la reunión de negociación, el subgerente corrobora los beneficios económicos de la negociación con el jefe de operaciones, con el fin de concretar el contrato y dando inicio al proceso de abastecimiento de servicios a dicho cliente. Posterior a ello, este mismo monitorea la operación mediante indicadores de eficiencia y utilidad, y el subgerente evalúa los resultados obtenidos con la rentabilidad obtenida. Finalmente, ante algunas observaciones se procede a retroalimentar la información para mejorar el desempeño del negocio.

Figura 9. Procesos de negocio. Programación de personal a ruta



Nota 13. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

En el proceso operacional, este comienza un día antes en base (también conocido como el lugar central del desarrollo de las actividades administrativas y seguridad patrimonial de la entidad). Así pues, la programación del personal para ruta marca el inicio de la operación, donde se evalúa si el personal se encuentra completo o se requiere el servicio del personal externo, es decir, personal sin ningún vínculo laboral con la empresa pero que brinda el servicio de carga y descarga de mercancías necesario para que la operación no se detenga y se pueda satisfacer la necesidad del cliente que contrato el servicio de transporte.

Tabla 7. Lista de tareas de programar personal para ruta

LISTA DE TAREAS	
ACTIVIDAD:	ROL:
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
Programar	Coordinador de operaciones
Solicitar	lista de personal operacional apto
Evaluar	desenvolvimiento práctico de los colaboradores
Contratar	personal externo para carga de unidad
Requerir	al cliente programación de carga de rutas
Designar	personal a ruta
Comunicar	la designación al personal
OBSERVACIONES:	
1. Mantener el monitoreo aptitudinal del desenvolvimiento del personal	

Nota 14. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

Prosiguiendo con el proceso, se recolectará la segunda programación de venta proporcionada por el cliente, donde se detallan las rutas y se obtiene un consolidado de reparto para cada distribuidor donde se especifica que cantidad de productos debe cargar y repartir el vehículo. Posterior a ello, con un acta de entrega sigue la revisión del equipamiento de personal con equipos de seguridad (EPPs) para el manejo de un producto peligroso, en este caso, GLP.

Tabla 8. Lista de tareas de proporcionar EPPs

LISTA DE TAREAS		
ACTIVIDAD: Proporcionar EPPs	ROL:	SSOMA
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA	
Requerir	el listado de personal nuevo ingresante	
Solicitar	tallas del personal	
Entregar	equipos de protección del personal	
Firmar	vale de entrega de EPPs	
OBSERVACIONES:		
1. Registrar y archivar vales de entrega de EPPs		
2. Considerar base de datos de tallas		

Nota 15. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

Dado el visto bueno, el coordinador de operaciones brinda la charla de 5 minutos al personal, donde se concientizan los peligros a los que están sometidos el personal, siendo registrada la asistencia de los trabajadores presentes en un registro de inducción.

Tabla 9. Lista de tareas de brindar charla de 5 min

LISTA DE TAREAS		
ACTIVIDAD: Brindar charla	ROL:	Coordinador de operaciones
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA	
Seleccionar	el tema por tratar	
Registrar	asistencia de personal	
Desarrollar	el tema	
Absolver	preguntas referentes al tema	
OBSERVACIONES:		
1. Entregar registro de inducción al Ing. SSOMA		

Nota 16. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

De no contar con sus EPPs completos, el ingeniero de SSOMA debe suministrarle su equipamiento correspondiente para que pueda encontrarse apto para ingresar a planta, es decir, el establecimiento del cliente y lugar donde se abastece la unidad vehicular.

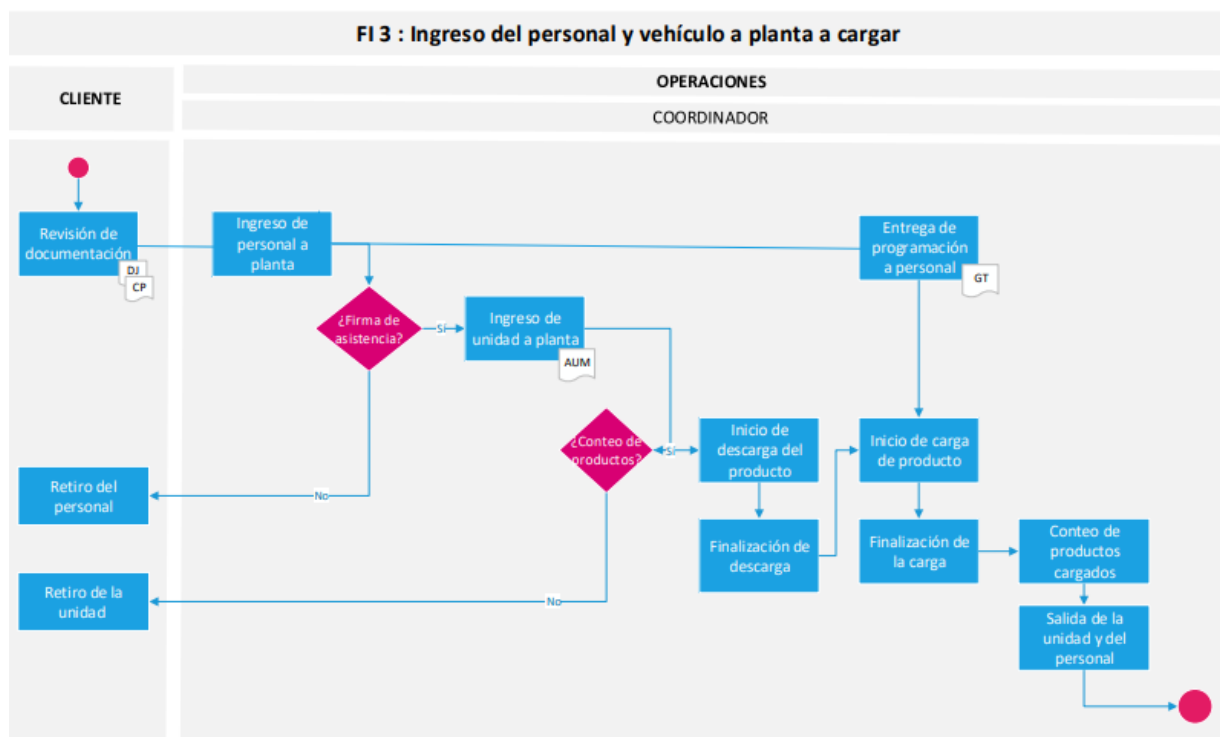
Tabla 10. Lista de tareas de conteo de productos

LISTA DE TAREAS			
ACTIVIDAD:	Conteo	ROL:	Coordinador de operaciones
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA		
Revisar	programación asignada		
Contar	mercancía no distribuida		
Comparar	productos rechazados		
Proporcionar	reporte de conteo al cliente		
OBSERVACIONES:			
1. Fiscalizar el conteo de productos			

Nota 17. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

Continuando, el coordinador de operaciones designa que el conductor revise si el camión se encuentra apto para salir a ruta mediante un check list de inspección de vehículos, si este concluye que la unidad se encuentra preparada se procede a contar la mercadería restante en el vehículo y no descargada el día anterior. De no encontrarse apta la unidad esta no puede salir a ruta y el ingeniero SSOMA se encargará de equiparla con las herramientas que faltan para la misma. Prosiguiendo con la primera fase de la operación, se procede a revisar el carnet del personal necesario para poder cargar la unidad en el establecimiento del cliente, es decir ingresar a planta. De no ser así, el ingeniero SSOMA debe de habilitar al personal tramitándosele el carnet pertinente.

Figura 10. Procesos de negocio: Ingreso del personal y vehículo a planta a cargar



Nota 18. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

Iniciando la segunda fase del proceso de operaciones, que consiste en el ingreso del personal y el vehículo a planta (lugar de establecimiento del cliente) a cargar la mercadería.

Tabla 11. Lista de tareas de revisar la documentación previa al ingreso del personal a planta

LISTA DE TAREAS	
ACTIVIDAD:	ROL:
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
Revisar	Coordinador de operaciones
Revisar	sintomatología del personal
Corroborar	el llenado correcto de la declaración jurada COVID 19
Verificar	los documentos de inducción del personal
Comprobar	que el personal lleve consigo el carnet de capacitación
Chequear	documentación de entrega de EPPs
Constatar	el correcto uso de equipos de protección de personal
Asegurarse	de llenar el AUM

OBSERVACIONES:

1. Mantener la comunicación con el personal operacional

Nota 19. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

En primer lugar, el coordinador de operaciones, el conductor y los auxiliares de carga de la empresa de transporte son abordados en la entrada de planta por el personal de seguridad patrimonial de este, donde se realiza la entrega de la declaración jurada del coordinador y de los trabajadores, en el cual declaran no haber tenido contacto con personas COVID-19 positivo recientemente, asimismo, estos deben de contar con sus EPPs completos y el carnet de capacitación de residuos peligrosos; de tener todo ello, el personal ingresa al área de vigilancia donde se le retendrá sus teléfonos celulares, adicionalmente a ello, estos deben de registrar su asistencia en el establecimiento con su firma respectiva.

Tabla 12. Lista de tareas de ingresar vehículo a planta

LISTA DE TAREAS	
ACTIVIDAD:	ROL:
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
Ingresar vehículo	Coordinador de operaciones
Pasar	control de metales de vigilancia
Revisar	la asistencia de personal en planta
Ordenar	el ingreso del camión a planta
Revisar	el correcto estacionamiento del vehículo
Solicitar	conteo de mercadería anterior en el vehículo

OBSERVACIONES:

1. Monitorear el ingreso del vehículo

Nota 20. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

De haberlo realizado, el coordinador debió ingresar con el AUM (Análisis de Último Minuto), un documento donde se indica que los trabajadores tienen conocimiento de los peligros y riesgos del trabajo dentro del cliente, el cual es firmando por el coordinador y

personal de la empresa de transporte, el cual deberá ser firmado por el supervisor de planta del cliente para dar autorización a la carga de mercancías en sus instalaciones. Por otro lado, el conductor entrega guía de transportista para el ingreso de la unidad, posterior a ello, este se dirigirá con los auxiliares al apartado operacional de envasado de mercaderías. Por ende, el encargado de patio confirma el ingreso de la unidad, la cual se parqueará momentáneamente en la zona de conteo donde el mismo, realiza el conteo de productos en general, en este caso, GLP, que no fueron entregados previamente según su programación. Luego, el personal se retira a la zona de inspección y estos esperan el visto bueno o de la unidad para iniciar la descarga de productos.

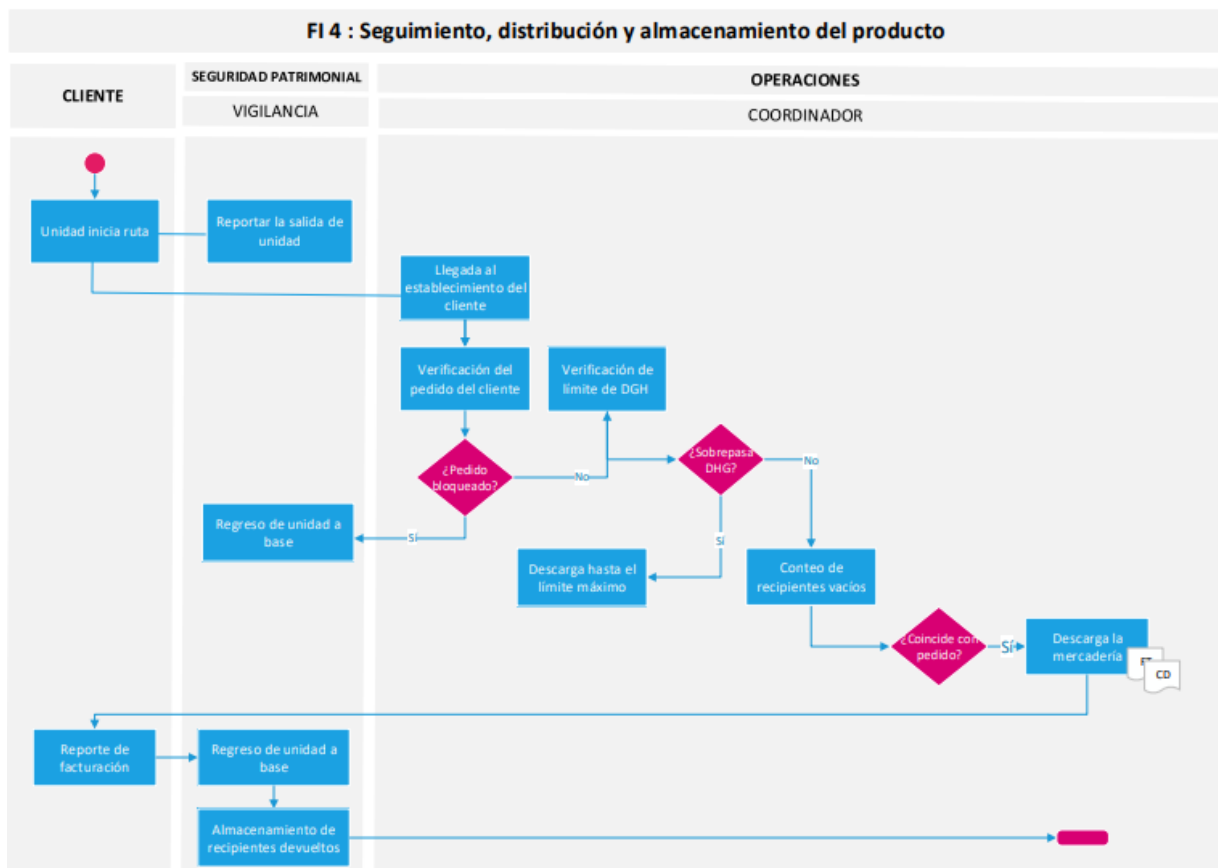
Tabla 13. Lista de tareas de inicio de carga de productos al vehículo

LISTA DE TAREAS	
ACTIVIDAD:	Iniciar carga
TAREA	ROL: Coordinador de operaciones DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
Solicitar	guías de remisión al cliente que se brindará el servicio
Confirmar	programación asignada con el cliente
Entregar	guías a conductores
Proporcionar	programación de carga a los auxiliares
Indicar	el posicionamiento de la carga
OBSERVACIONES:	
1. Monitorear la carga del producto	

Nota 21. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

Así pues, los balones llenos se quedan en la unidad a cuenta de la siguiente programación y la unidad se dirige al área de envasado de balones. De igual modo se le da la programación y las guías remitentes al conductor y a los auxiliares para que sepan cuanto cargar. En este trayecto, el coordinador vuelve a supervisar la operación de carga de balones, se finaliza la carga y la unidad regresa a la zona de conteo donde el jefe de patio se dirige a la unidad y vuelve a contar los balones cargados dentro del vehículo según la programación y da el visto bueno para que se retire la unidad.

Figura 11. Procesos de negocio. Seguimiento, distribución y almacenamiento del producto



Nota 22. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

Iniciando la tercera fase del proceso de operaciones, que consiste en el seguimiento, distribución y almacenamiento del producto.

Tabla 14. Lista de tareas de reportar ingreso y salida de vehículos

LISTA DE TAREAS	
ACTIVIDAD:	ROL:
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
Reportar	Vigilante
Cerciorarse	del correcto ingreso de la unidad
Dirigir	al conductor en el parqueo de la unidad
Reportar	el kilometraje de entrada y salida de la unidad
Asegurarse	de la correcta salida de la unidad
OBSERVACIONES:	
1. Asegurarse de la señalización de los vehículos en el parqueo	

Nota 23. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

En primer lugar, la unidad saliendo de cargar se dirige a base (establecimiento de la empresa de transportes) donde el personal de seguridad patrimonial reporta la salida de la

unidad con la foto del kilometraje respectivo. Posterior a ello, cada conductor debe de reportar mediante una foto su guía de remisión brindada por el cliente.

Tabla 15. Lista de tareas de llega del vehículo al establecimiento

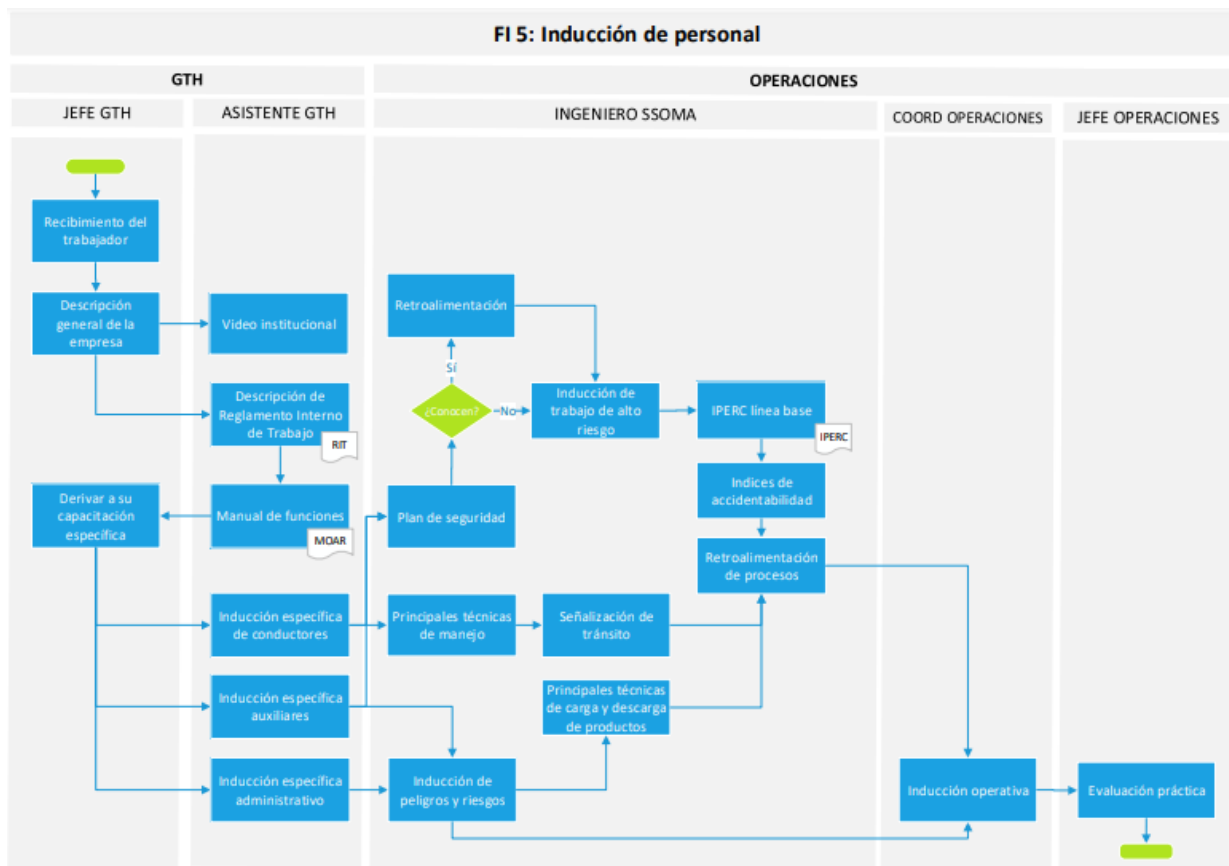
LISTA DE TAREAS	
ACTIVIDAD:	ROL:
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
Llegar al establecimiento	Coordinador de operaciones
Ordena	la salida de la unidad al cliente
Solicita	reporte de pedidos bloqueados
Verifica	el DGH del cliente atender
Dispone	atender al cliente según su DGH
Manda	la descarga de la mercadería
OBSERVACIONES:	
1. Ordena facturar al cliente	
2. Solicita el reporte de mercadería descargada	

Nota 24. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

Así pues, la unidad sale a su destino con el conductor y sus auxiliares respectivos, los cuales siguen la hoja de ruta establecida previamente para llegar al establecimiento del cliente, donde se verifica el pedido de este y se cercioran de que su pedido no este bloqueado. Ante ello, el coordinador, quién es la persona encarga de realizarle el seguimiento correspondiente a las unidades, debe de comunicarse con el supervisor de la empresa de gas y se le hace extensivo lo sucedido, con el fin de que este gestione la liberación del pedido. Así pues, dada la autorización del cliente se realiza a atenderlos, verificando su registro de DGH, el cual es proporcionado por Osinerming y establece los montos máximos de hidrocarburos permisibles descargados en un establecimiento, si la programación no sobrepasa el DGH se realiza el intercambio de balones, contando los recipientes vacíos y si este coincide con el pedido realizado se procede a descargar sus balones programados hasta su límite. Posterior a ello, se emite la factura y el comprobante de despacho al cliente atendido. En seguida, se procede a reporta la facturación emitida al coordinador, una seguir la ruta y procedimiento establecido con los siguientes clientes, una vez completada la programación de la empresa a la que se le brinda el servicio de transporte, la unidad procede a regresar a base donde pernoctan y almacenan los balones rechazados por los establecimientos atendidos.

Continuando con el macroproceso, encontramos a los procesos de apoyo los cuales se subdividen por áreas y por funciones esenciales de las mismas. Siendo parte de estas:

Figura 12. Procesos de apoyo. Inducción de personal



Nota 25. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

El proceso de inducción del personal se encuentra a cargo del área de GTH y operaciones.

Tabla 16. Lista de tareas de recibimiento del trabajador

LISTA DE TAREAS	
ACTIVIDAD:	ROL:
Recibimiento del trabajador	Asistente GTH
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
Describir	generalmente a la empresa
Mostrar	video institucional
Mencionar	los derechos y deberes del trabajador
Brindar	nociones del RIT
Detallar	las responsabilidades del colaborador
Comunicar	las competencias del trabajador
OBSERVACIONES:	
1. Deriva al colaborador a una capacitación específica	

Nota 26. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

Así pues, en primer lugar el jefe de GTH le da la bienvenida al nuevo ingreso del personal del trabajador quien a la vez contextualiza al este con una descripción general de la empresa, siendo acompañado del video de identificación institucional. Posterior a ello, el

asistente de GTH procede a brindarle nociones del Reglamento Interno de Trabajo (RIT) de la entidad, donde el trabajador se compromete con una firma a cumplir con el mismo. Así pues, se le hace extensivo su manual de funciones (MOAR) donde se detallan las responsabilidades del trabajador.

Tabla 17. Lista de tareas de capacitación específica

LISTA DE TAREAS	
ACTIVIDAD: Capacitar específicamente	ROL: SSOMA
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
Solicitar	información del cargo a desempeñar por el colaborador
Brindar	alcances del plan de seguridad general
Proporcionar	inducción de trabajo de alto riesgo
Detallar	IPECR línea base al colaborador
Presentar	indicadores de accidentabilidad
Especificar	técnicas específicas de su función
Retroalimentar	la información brindada al trabajador

OBSERVACIONES:

1. Agenda la primera entrada a planta del personal

Nota 27. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

Prosiguiendo, el jefe de GTH derivará al trabajador a una capacitación específica de acuerdo con el puesto a desempeñar:

- Conductor: recibe una capacitación del plan de seguridad general, si es conocido por el trabajador se le realiza una retroalimentación breve, sino una inducción al trabajo de riesgo, donde se detalla el IPECR de la entidad, los porcentajes de indicadores de accidentabilidad a nivel nacional, u otras. De este modo, se detallan las principales técnicas de manejo y se comprueba el conocimiento de las reglas de tránsito del personal y se le realiza una retroalimentación general de lo señalado.

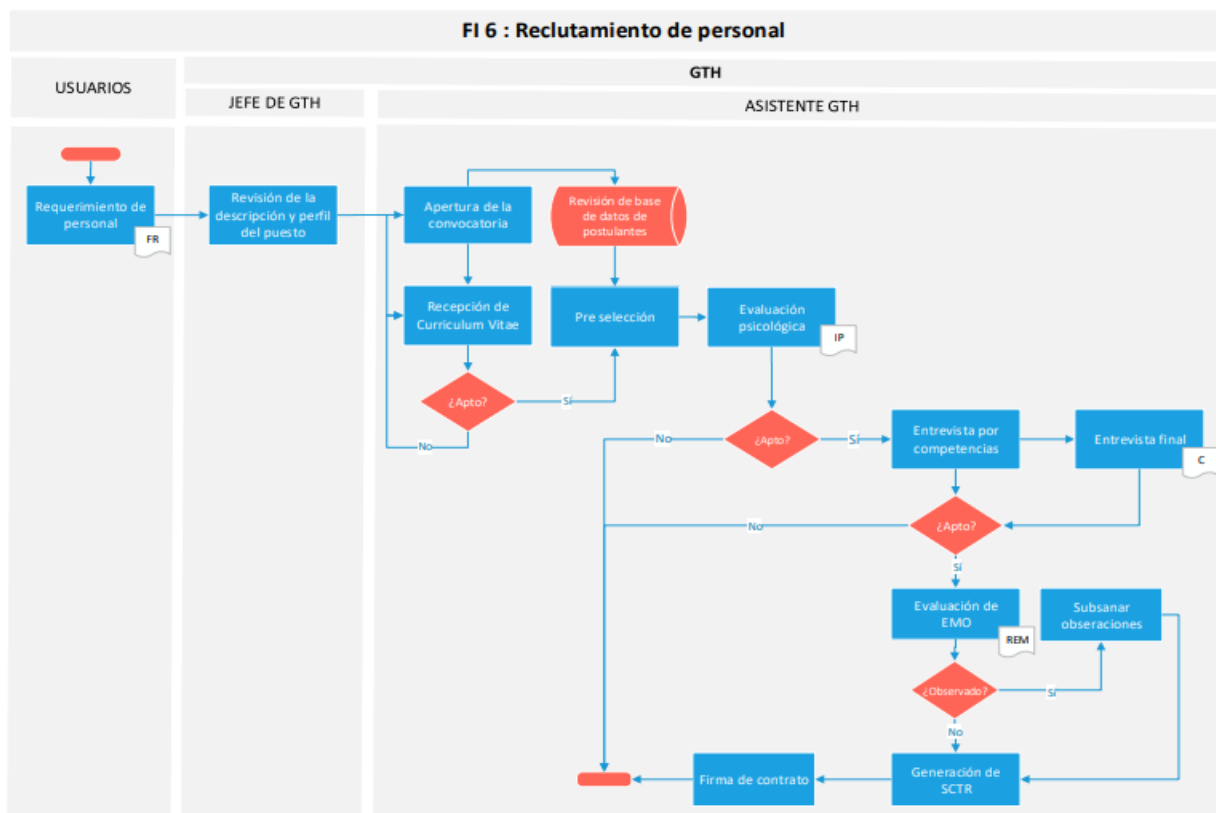
- Auxiliar de carga: recibe una capacitación de identificación de peligros y riesgos, luego del plan de seguridad general, si es conocido por el trabajador se le realiza una retroalimentación breve, sino una inducción al trabajo de riesgo, donde se detalla el IPECR de la entidad, los porcentajes de indicadores de accidentabilidad a nivel nacional, u otras. De igual manera, recibe una inducción de los EPPs y de las principales técnicas de carga y descarga de productos.

- Personal administrativo operacional: Es capacitado con la identificación de peligros y riesgos, donde a la vez se le detalla el plan de seguridad general, si es conocido por el trabajador se le realiza una retroalimentación breve, sino una inducción al trabajo de riesgo, donde se detalla el IPECR de la entidad, los porcentajes de indicadores de accidentabilidad a nivel nacional, u otras. Se especifican sus

principales funciones, su labor de liderazgo y empatía, etc. Asimismo, se le realiza una capacitación en ruta de los distribuidores que comprende la operación.

Por otro lado, todos estos puestos reciben una presentación y capacitación operacional del jefe de operaciones quien a su vez les realizara una evaluación practica de la trascendencia de un trabajo eficiente en la empresa.

Figura 13. Procesos de apoyo. Reclutamiento de personal



Nota 28. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

Por otro lado, dentro de las actividades de apoyo en el área de GTH, Gestión del Talento Humano, uno de sus principales procesos es el reclutamiento de personal debido a la alta rotación de esta.

Tabla 18. Lista de tareas de analizar perfiles de puesto requerido

LISTA DE TAREAS		
ACTIVIDAD: Analizar perfiles	ROL:	Asistente GTH
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA	
Solicitar	información del cargo requerido al área que lo requiere	
Revisar	manual de descripción	
Detallar	requisitos del puesto	
Requerir	aprobación de gerencia	
Preparar	el anuncio	
OBSERVACIONES:		
1. Examinar descripciones y características del personal requerido		

Nota 29. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

En primer lugar, este inicia con el requerimiento de personal, mediante un formato de requerimiento de personal (vía correo electrónico) el cual es realizado por los usuarios, es decir, las áreas que lo soliciten, una vez gestionada una vacante laboral, el jefe de área involucrado debe solicitar la aprobación de Gerencia y/o Sub-Gerencia para realizar el requerimiento del personal respectivo. Posterior a ello, se analiza la descripción y perfiles de puesto, mediante una revisión en el manual de descripción y perfiles de puesto, las características de la persona a contratar, se ubica la descripción del cargo, perfil de puesto y competencias de la persona y proceder a convocar postulantes, recurriendo en primera instancia a la cartera de postulantes que mantiene el área de GTH, en su base de datos. En caso de no contar el personal requerido, en la base de datos llamada “Base de datos postulantes-2022”.

Tabla 19. Lista de tareas de apertura de convocatoria

LISTA DE TAREAS	
ACTIVIDAD: Aperturar convocatoria	ROL: Jefe de GTH
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
Publicar	convocatoria en redes sociales
Solicitar	referentes a colaboradores internos
Recepcionar	documentación de postulante al puesto
Filtrar	al personal que cumple con los requisitos
OBSERVACIONES:	
1. Examinar resultados de la convocatoria	

Nota 30. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

Así pues, se procede a realizar la convocatoria, por avisos en las redes sociales (Facebook, LinkedIn), periódicos dominicales, así mismo referencias de colaboradores activos, etc. Posteriormente, se recepcionan los CVs vía correo electrónico del asistente de GTH, o por medio de las redes sociales (Facebook, WhatsApp, LinkedIn).

Tabla 20. Lista de tareas de aplicación de los filtros a postulantes al puesto

LISTA DE TAREAS	
ACTIVIDAD: Aplicar filtros	ROL: Asistente GTH
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
Empezar	con la pre-selección de personal
Realizar	llamada telefónica a postulantes
Corroborar	información brindada en CV por redes sociales
Convocar	a entrevista personal
OBSERVACIONES:	
1. Archivar documentación de postulantes en la base de datos	

Nota 31. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

Luego, empieza la pre-selección donde el primer filtro es evaluar los CVs de acuerdo con lo requerido, el segundo filtro es realizado mediante llamada telefónica donde se comprueba la información proporcionada en el CV respecto a sus datos personales, experiencia laboral, aptitudes, etc. y se le convoca a entrevista a los postulantes que hayan pasado aptos los primeros 2 filtros. Sin embargo, de no contar con el perfil, elaborar el perfil del nuevo puesto en coordinación con el jefe de área.

Tabla 21. Lista de tareas de entrevistar a los postulantes

LISTA DE TAREAS		
ACTIVIDAD: Entrevistar	ROL:	Asistente GTH
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA	
Recibir	al postulante al puesto	
Solicitar	CV físico al postulante	
Aplicar	pruebas psicológicas	
Verificar	que los postulantes cubran los requisitos del cargo	
Seleccionar	al postulante idóneo para el puesto	
Comunicar	resultados a los postulantes	
OBSERVACIONES:		
1. Contextualizar al postulante sobre la empresa		

Nota 32. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

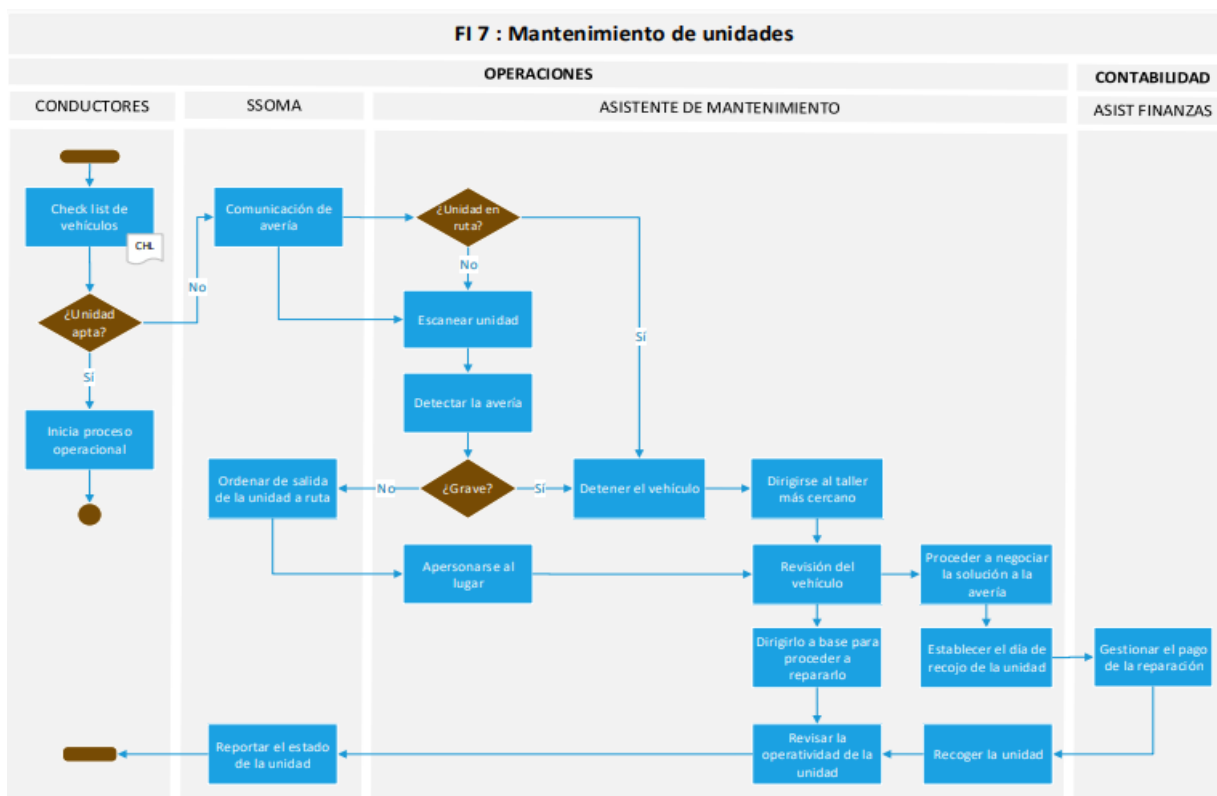
Prosiguiendo, se les aplican pruebas psicológicas a los postulantes de acuerdo con el nivel jerárquico (operativo, táctico y estratégico), se realiza la calificación e interpretación de resultados y se verifica que el postulante cubra las especificaciones del cargo establecido en el perfil de competencias. Así pues, aprobado la evaluación psicológica los postulantes se realiza la entrevista por competencias, se remiten los CVs y resultados de los postulantes que pasan satisfactoriamente esta etapa para la entrevista final con el jefe de área. Adicionalmente, se corrobora la veracidad de los datos consignados en los CVs de los postulantes mediante referencias laborales. Asimismo, aprobada la entrevista por competencias realizada por el asistente de GTH, pasa entrevista final por el jefe del área solicitante. Así, terminada la entrevista final, el encargado envía un correo electrónico del jefe de GTH informando los resultados de dicha entrevista. Por otro lado, integrados los resultados de la evaluación de la evaluación psicológica y las entrevistas. En caso de que, los postulantes no cumplan con los requisitos para ocupar la vacante, se realizará nuevamente el proceso de selección.

Tabla 22. Lista de tareas de concretar ingreso del personal a la empresa

LISTA DE TAREAS			
ACTIVIDAD:	Concretar ingreso	ROL:	Asistente GTH
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA		
Agendar	su primer día del personal		
Recibir	al trabajador ingresante		
Reservar	examen médico preocupacional del personal		
Comunicar	al personal los resultados de su EMPO		
Solicitar	la inclusión al SCTR del nuevo personal		
Elaborar	contrato de trabajo		
Presentar	al personal a su área pertinente		
OBSERVACIONES:			
1. Monitorear la satisfacción del trabajador en su puesto de trabajo			
<i>Nota 33. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL</i>			

De ser aprobada la entrevista, se procede a programar al personal preseleccionado a pasar su examen médico preocupacional (EMPO). Luego, se comunica al seleccionado los resultados de su examen, en caso de salir observado indicarle que levante la observación. Aprobadas las entrevistas previas y el EMPO (Examen Médico Pre Ocupacional), se procede a solicitar su Seguro Complementario Trabajo Riesgo (SCTR), a realizar la elaboración de contrato e inicio de proceso de inducción.

Figura 14. Procesos de apoyo. Mantenimiento de unidades



Nota 34. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

Dentro del proceso de mantenimiento de unidades interviene el área operacional y servicios de administración contable.

Tabla 23. Listade tareas de determinación de avería de vehículos

LISTA DE TAREAS	
ACTIVIDAD: Determinar avería	ROL: Asistente de mantenimiento
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
Solicitar	check list de unidades
Escanear	vehículo para determinar su situación actual
Determinar	el tipo de avería y su magnitud
Proceder	a detener la unidad
Trasladarse	al lugar donde se encuentra la unidad averiada
Mover	el vehículo a un lugar conveniente para solucionar la falla

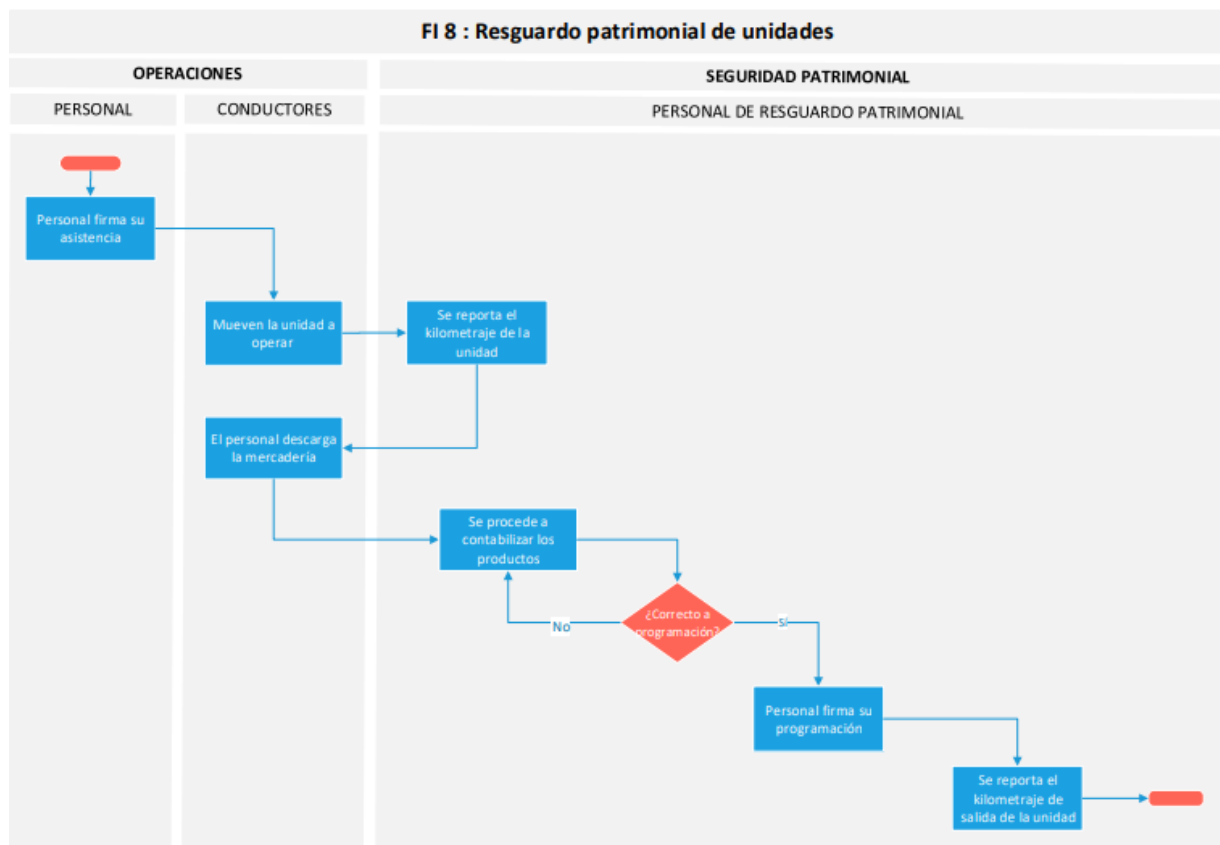
OBSERVACIONES:

1. Monitorear la situación de la unidad posterior a la avería

Nota 35. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

Este empieza con la realización del check list de unidades donde el conductor y el coordinador determina si la unidad se encuentra apta para iniciar el proceso operacional, es decir, salir a ruta. De presentar la unidad alguna avería y/o falencia inmediatamente es comunicado al Ingeniero SSOMA para que este designe al asistente de mantenimiento a realizar el escaneo de la unidad y detecte que tipo de avería es y la gravedad de esta. Así pues, si la falla es muy grave se procede a detener la unidad de encontrarse en ruta. Sin embargo si la avería es leve y puede ser solucionada posteriormente se le ordena su salida a ruta. Prosiguiendo con el proceso y posterior al parqueo de la unidad, el asistente se apersonará al lugar donde el vehículo se encuentra ubicado para revisar la avería de no poder darle solución el mismo con sus herramientas, dirigirá la unidad al taller mecánico más cercano donde se va a negociar una solución y la fecha de entrega de la unidad. Pero, de poder el asistente solucionar el inconveniente mecánico suscitado con la unidad procederá a dirigirlo a base y repararlo. De no ser de este modo, se gestionaría el pago de la reparación de vehículo con el asistente de finanzas, luego se establecería el plazo en el que se recogería la unidad para que en el mismo lugar se revise la operatividad, y finalmente, se reporte el estado de esta al ingeniero SSOMA para ordenar la reactivación del vehículo.

Figura 15. Procesos de apoyo. Resguardo patrimonial de unidades.



Nota 36. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

Dentro del proceso de resguardo patrimonial de unidades, este se encuentra a cargo del personal de vigilancia, quienes se cercioran de la seguridad dentro de las instalaciones del establecimiento. Así pues, se da inicio con la firma de la asistencia de cada trabajador y/o unidad que ingresa a base, esto es detallado en el cuaderno de incidencias.

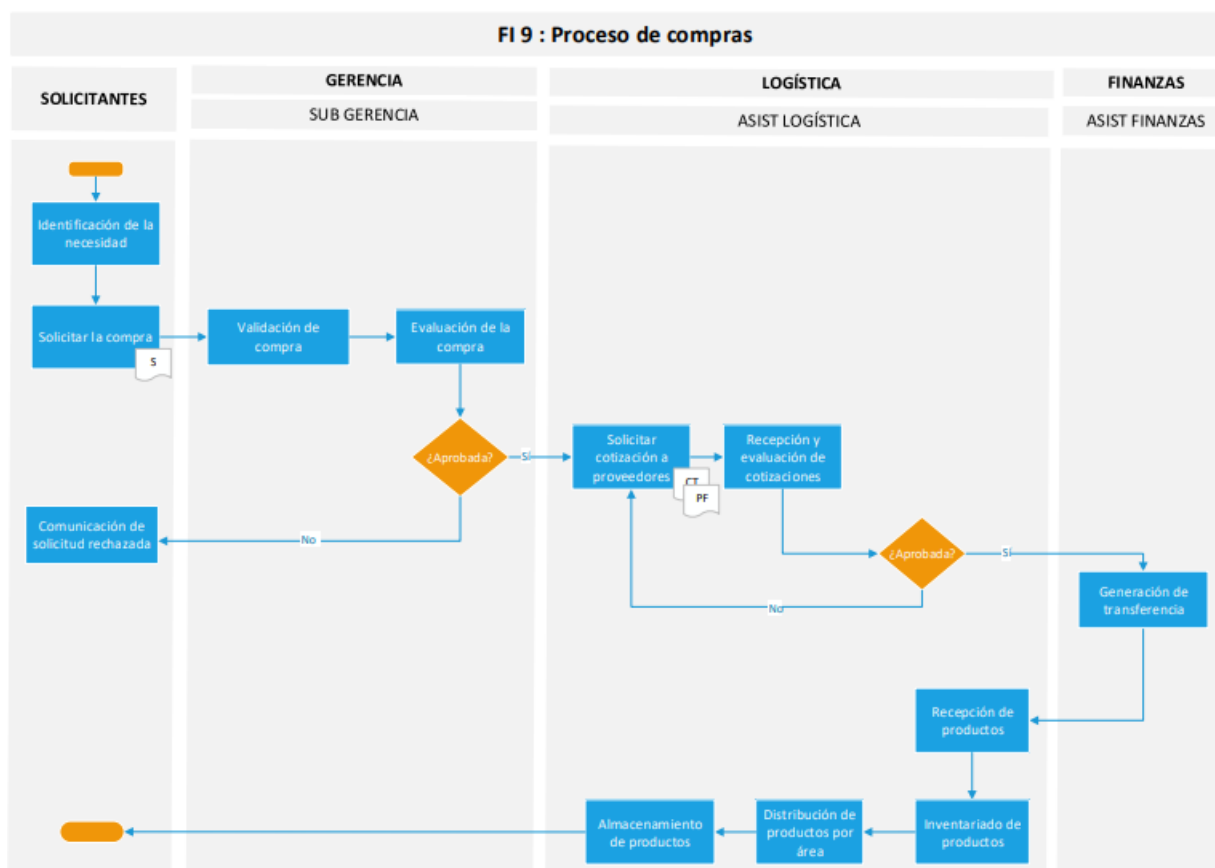
Tabla 24. Lista de tareas de inspección de unidades

LISTA DE TAREAS		
ACTIVIDAD:	ROL:	Vigilante
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA	
Proporcionar	entrada de unidades al establecimiento	
Dirigir	la unidad a su estacionamiento correcto	
Indicar	cumplir con la señalética de estacionamiento	
Solicitar	las llaves del vehículo	
Chequear	el estado de la unidad	
OBSERVACIONES:		
1. Registrar incidencias suscitadas a los jefes de área pertinentes		

Nota 37. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

Así pues, al llegar el conductor a base este mueve la unidad a salir a ruta, reporta el kilometraje de inicio de la unidad y el personal procede a la descarga de la mercadería rechazada por los distribuidores menores. De este modo, el personal de resguardo patrimonial realiza la contabilización de productos descargados, si esta cifra coincide con la programada y estipulada por el conductor y su tripulación será avalada con la firma de los trabajadores que proporcionaron dicha información. Finalmente, al salir la unidad de base se reporta el kilometraje de salida de esta, siendo este el kilometraje de inicio de la fase 2 del proceso operacional, es decir, el de seguimiento distribución y almacenaje.

Figura 16. Procesos de apoyo. Proceso de compras



Nota 38. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

Por otro lado, dentro de las actividades de apoyo en el área de logística, uno de sus principales procesos es el proceso de compras. En primer lugar, los solicitantes, es decir, todas las áreas identifican su necesidad y la expresan al área de logística mediante una solicitud de compra que detalla su requerimiento, donde cada área tiene plazo máximo de 5 días hábiles de cada mes para llevar a cabo su petición. Posterior a ello, subgerencia valida y evalúa la urgencia de la compra en un plazo de 2 días hábiles.

Tabla 25. Lista de tareas de cotización de artículos

LISTA DE TAREAS	
ACTIVIDAD: Cotizar	ROL: Asistente de logística
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
Buscar	proveedores que abastezcan a la entidad
Cersiorarse	de la urgencia de lo solicitado por las áreas
Porporcionar	al proveedor lista de artículos requeridos
Negociar	precios de lo solicitado
Concretar	la adquisición
OBSERVACIONES:	
1. Recepcionar los productos adquiridos	

Nota 39. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

Por ende, al ser aprobada la compra el asistente de logística cuenta con 15 días para adquirir las cotizaciones de proveedores, mediante proformas u otros. De ser rechazada la solicitud se les comunica a los usuarios de esta. De otra manera, siguiendo con el proceso, en un plazo de 2 días se recepcionarían y evaluarían las cotizaciones recibidas eligiendo la más accesible económicamente para la entidad.

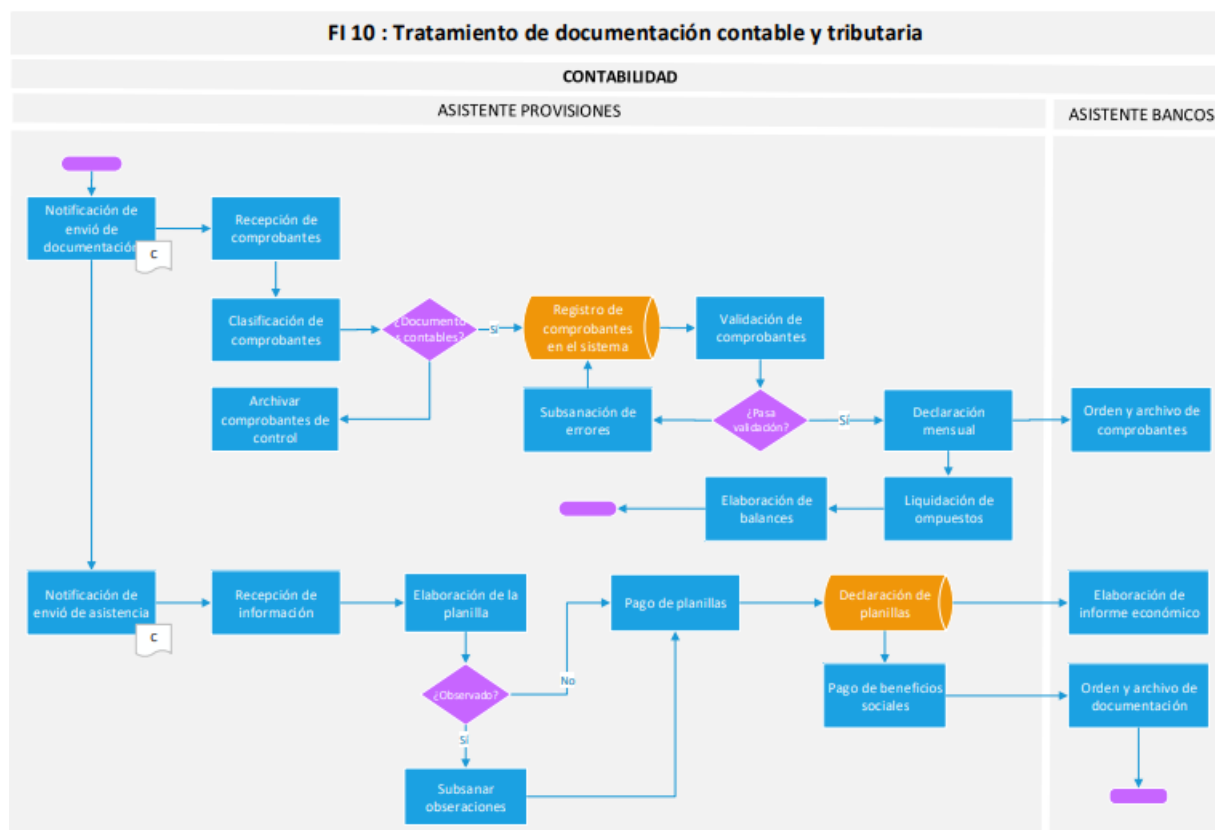
Tabla 26. Lista de tareas de la compra de productos

LISTA DE TAREAS	
ACTIVIDAD: Comprar productos	ROL: Asistente de logística
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
Proporcionar	cotización al área de finanzas
Gestionar	pago de adquisiciones
Recoger	artículos adquiridos
Verificar	la utilización de los productos
OBSERVACIONES:	
1. Distribuir los productos adquiridos	

Nota 40. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

Posteriormente se gestionaría el pago de esta con el asistente de finanzas el cual cuenta con 1 semana de plazo para realizar la transacción. Así pues, si las cotizaciones no son aprobadas y/o son muy onerosas, se solicitarán nuevas cotizaciones a otros proveedores. Si no, se procederán a la recepción de los productos en un plazo de 5 días. Para finalmente, inventariar los productos, distribuirlos según área solicitada, y almacenarlos de ser el caso.

Figura 17. Procesos de apoyo. Tratamiento de documentación contable y tributaria.



Nota 41. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

Por otro lado, dentro de las actividades de apoyo de los procesos de negocio, en el área de contabilidad, uno de sus principales procesos es el tratamiento contable de la documentación contable y tributaria. En primer lugar, se realiza la notificación de envío de comprobantes por correo a todas las áreas.

Tabla 27. Lista de tareas de recepción de la información

LISTA DE TAREAS	
ACTIVIDAD:	ROL:
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
Recepcionar información	Asistente de provisiones
Recibir	documentación administrativa y contable de las áreas
Clasificar	los comprobantes
Seleccionar	la documentación contable
Registrar	la información en la base de datos
OBSERVACIONES:	
1. Establece plazos de envío de la información	

Nota 42. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

Posterior a ello, el asistente de provisiones recepción los comprobantes contables y no contables para poder clasificarlos. De ser documentación no contable esta es archivada junto

con los comprobantes de control y poder reconocer el 6% de los mismos. Pero de ser documentación contable se procede a registrar los comprobantes, en el sistema.

Tabla 28. Lista de tareas de validación de comprobantes

LISTA DE TAREAS	
ACTIVIDAD: Validar comprobantes	ROL: Asistente de provisiones
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
Extraer	registro del sistema contable
Convertir	la información al formato texto
Ingresar	a la página de SUNAT
Subir	archivo texto convertido
Subsanar	errores detallados por el portal
Obtener	registro legítimo

OBSERVACIONES:
1. Preparar informes contables

Nota 43. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

Así pues, esta información pasa validación donde se verifica la legitimidad de los comprobantes, es decir, su proveniencia y el soporte de estos. De pasar la validación, se procede a registrarlos para la declaración mensual. De este modo, la información se recepciona para la liquidación de impuestos y la elaboración de balances para que puedan ser presentados a la administración tributaria. Finalmente, la información pasa a ser ordenada y archivada según libro diario.

Tabla 29. Lista de tareas de elaboración de planillas del personal

LISTA DE TAREAS	
ACTIVIDAD: Elaborar planillas	ROL: Asistente de provisiones
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
Solicitar	asistencias del personal
Requerir	reporte de observaciones del personal que afecte planilla
Estructurar	la planilla según ley
Derivarla	para su revisión

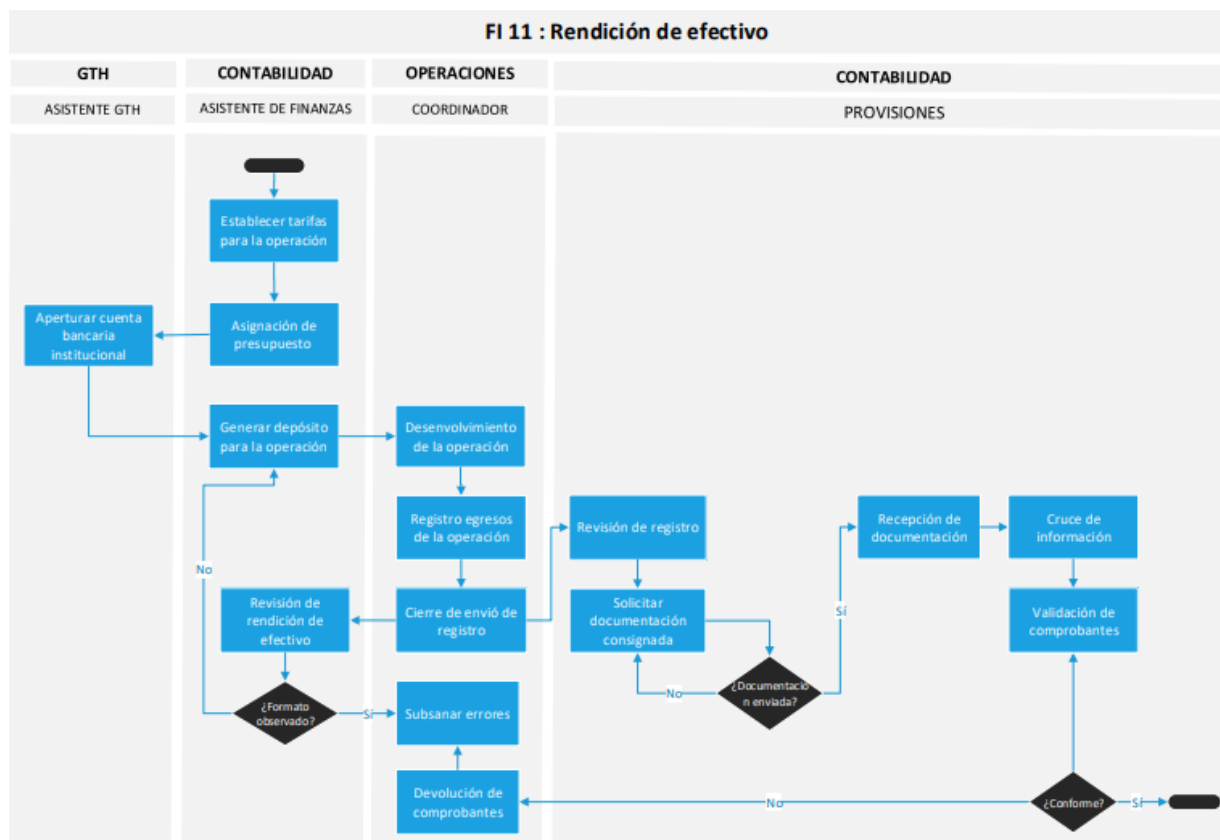
OBSERVACIONES:
1. Notifica para le envío de información a las áreas pertinentes

Nota 44. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

Por otro lado, dentro del proceso de contables en el ítem de declaración de planillas, la secuencia inicia con la notificación de envío de información de asistencias, horas extra u otros por correo a todas las áreas. La información es recepcionada por el asistente de provisiones y este procede a la elaboración de la planilla, la cual debe pasar revisión de no encontrarse observada se procede a gestionar el pago de remuneraciones, sino se realizan las subsanaciones de estas. Prosiguiendo con el proceso, sin ninguna falencia se realizarán la declaración de planillas, para luego proceder a gestionar el pago de los beneficios sociales.

Del mismo modo, el asistente de bancos elaborará un informe económico de los pagos realizados a cada trabajador. Para finalmente, ordenar y archivar la documentación correspondiente.

Figura 18. Procesos de apoyo. Rendición de efectivo



Nota 45. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

Por otro lado, dentro de las actividades de apoyo de los procesos de negocio, en el área de contabilidad, uno de sus principales procesos es la rendición de efectivo de presupuesto asignado para cada operación. En primer lugar, el asistente de finanzas en conjunto del asistente de provisiones y jefe de operaciones establecen las tarifas para la operación, en donde se analizan los principales egresos en los que incurría casa ruta. Por ende, este se convertirá en una asignación de presupuesto a la operación. Así pues, el asistente de GTH apertura una cuenta bancaria institucional al coordinador de operaciones, quién será la persona de rendir ese dinero asignado. Posterior a ello, el asistente de finanzas procederá a depositar de dinero en la cuenta institucional del coordinador. Donde este llevará el seguimiento del desenvolvimiento de la operación y registrará los egresos de esta. De esta manera, culminados los egresos de la semana el coordinador procederá a cerrar su rendición y enviar el registro para ser revisado.

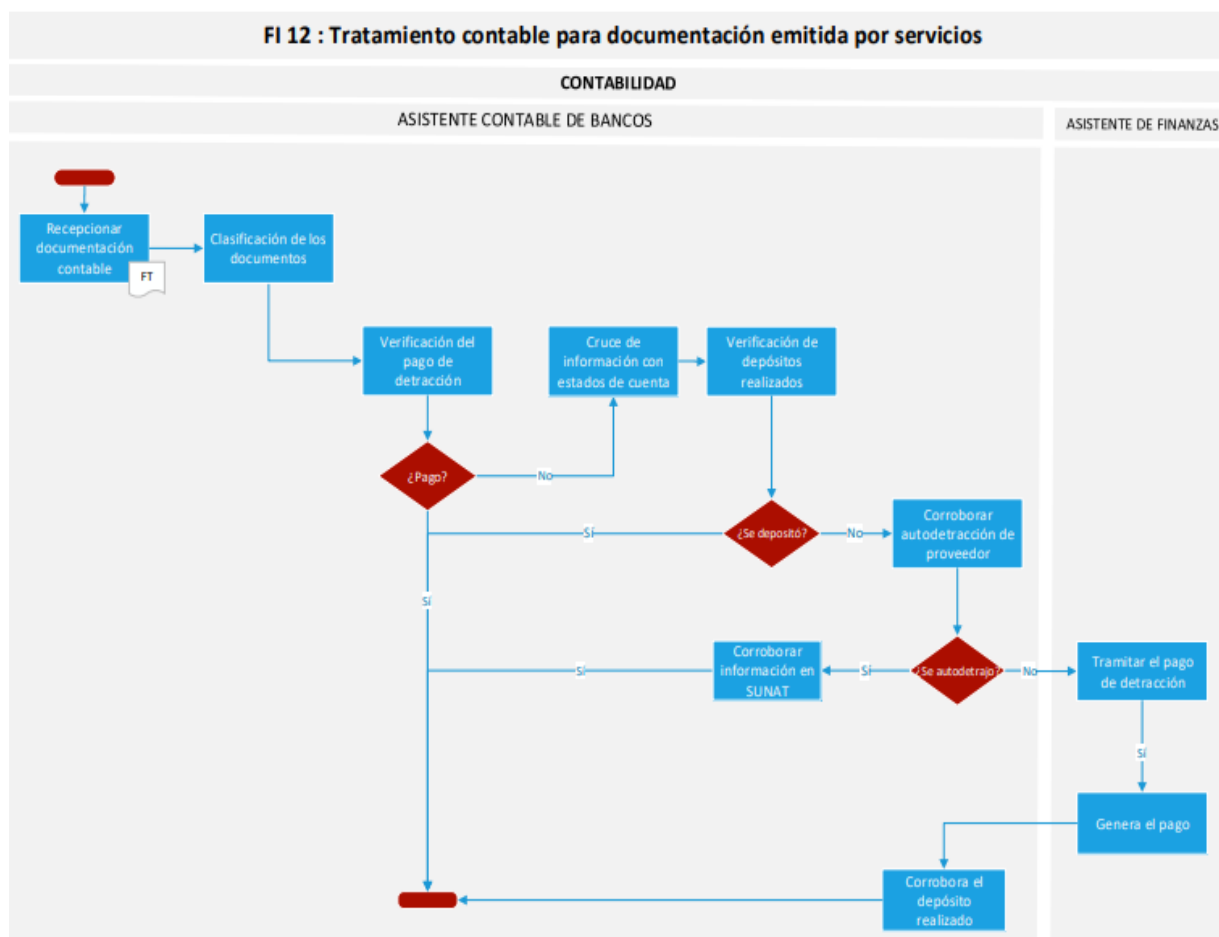
Tabla 30. Lista de tareas de revisión del registro de rendición de efectivo

LISTA DE TAREAS		
ACTIVIDAD: Revisar el registro	ROL:	Asistente de finanzas
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA	
Solicitar	el registro de caja	
Verificar	tarifas establecidas	
Contrastar	registro con tarifas	
Reportar	observaciones por subsanar en el próximo registro de caja	
OBSERVACIONES:		
1. Autoriza los descuentos ante observaciones no enmendados		

Nota 46. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

Como primer filtro por el asistente de finanzas, de no estar observado se procederá a volver a generar el depósito para la operación. Sin embargo, de estar observado se procederá a devolver la rendición de efectivo para la subsanación de errores. Prosiguiendo con el proceso, como segundo filtro el asistente de provisiones procederá a solicitar el informe de rendición de efectivo al coordinador para poder ser revisado por este. Asimismo, este solicita la documentación de sustento de los egresos realizados, de no ser enviada se procede a reiterar el envío, pero de ser enviada se recibiría la información para realizar el cruce de información de lo consignado en la rendición de efectivo con los comprobantes. Posterior a ello, se validan los comprobantes, de no estar completos y/o conformes a las normas tributarias estos son devueltos a los coordinadores para su regularización de la documentación sino se procedería con el descuento remunerativo al personal que no sustento sus gastos.

Figura 19. Procesos de apoyo. Tratamiento contable para la documentación emitida por servicios prestados



Nota 47. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

Por otro lado, dentro de las actividades de apoyo de los procesos de negocio, en el área de contabilidad, uno de sus principales procesos es el tratamiento contable para la documentación emitida por servicios, es decir las detracciones. En primer lugar, se recibe la documentación contable información, en este caso, facturas, y clasificarían los documentos.

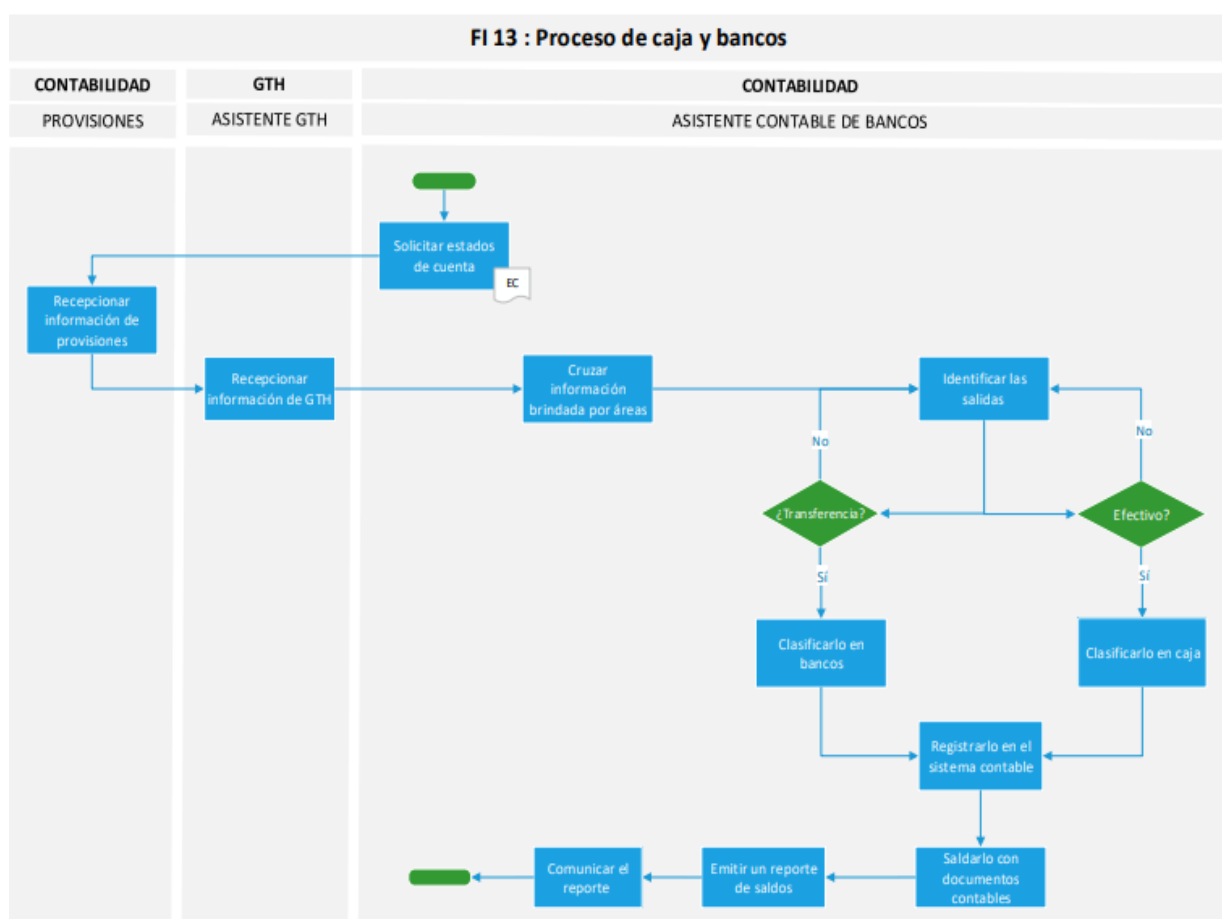
Tabla 31. Lista de tareas de verificación de los pagos de detracciones

LISTA DE TAREAS	
ACTIVIDAD: Verificar pago	ROL: Asistente de provisiones
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
Constatar	la legitimidad de la factura
Identificar	el tipo de servicio contratado por la empresa
Revisar	en los estados de cuenta bancarios los depósitos efectuados
Corroborar	autodestracción del proveedor
Derivar	al área de pagos para su ejecución
OBSERVACIONES:	
1. Realizar seguimiento de las detracciones	

Nota 48. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

Posterior a ello, se verifica si el pago de detracción ha sido realizado la empresa. Si fue realizado el proceso llegaría a su fin. Pero, si no, el asistente de bancos debe de realizar el cruce de información con transacciones realizadas en las entidades bancarias, esto con el fin de verificar si se ha depositado el total del monto de las facturas o no. De no haberse realizado. Se corrobora en el portal de SUNAT si la empresa proveedora se auto detraerse. Si no lo realizó, se gestiona el pago con el asistente de finanzas y se solicita la autodetracción del proveedor a favor de la empresa. De no dar respuesta se insiste con ellos para que realicen la detracción. Finalmente, se verifica la transacción realizada para cerciorar la aparición de la detracción en la página de SUNAT y de ser así el proceso llega a su fin.

Figura 20. Procesos de apoyo. Proceso de caja y bancos.



Nota 49 Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

Por otro lado, dentro de las actividades de apoyo de los procesos de negocio, en el área de contabilidad, uno de sus principales procesos es el caja y bancos. En primer lugar, este suceso de actividades implica que el asistente contable de bancos solicite los Estados de cuenta a las entidades bancarias con los que la empresa de transportes trabaja.

Tabla 32. Lista de tareas de identificación de las transacciones bancarias

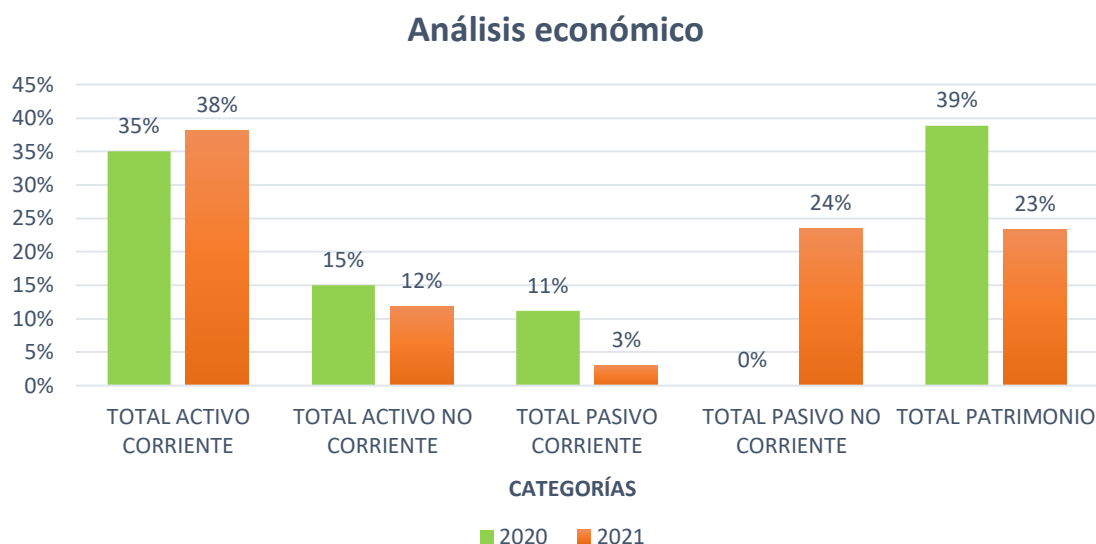
LISTA DE TAREAS	
ACTIVIDAD: Identificar transacción	ROL: Asistente de bancos
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
Cruzar	información proporcionada
Identificar	egresos de dinero
Reconocer	el método de pago de las operaciones
Clasificar	las transacciones financieras realizadas
OBSERVACIONES:	
1. Compensación de facturas con pagos en el sistema contable	

Nota 50. Recopilado de las entrevistas realizadas de la empresa de transporte ABC SRL

Posterior a ello, el área de provisiones brinda la información contable necesaria como las declaraciones mensuales, los PDT u otros y el área de GTH brinda la información relevante de planillas y beneficios sociales, AFP, ONP, ESSALUD, etc. documentación que es recepcionada por el asistente de bancos para realizar el cruce de información documentaria brindada por las áreas. Posterior a ello, se identifica si las salidas fueron en efectivo o por transferencia. Si fueron en efectivo se clasifican en la caja. Si fueron en transferencia se clasifican en bancos. De esta manera, el asistente de bancos registrará en el sistema contable todas las operaciones para saldar las transferencias con las facturas. Luego, este emitirá un reporte económico de bancos donde detalle los principales ingresos y egresos. Finalmente, se hará extensivo el reporte para su evaluación.

Con respecto al objetivo 3 de elaborar un diagnóstico situacional económico de la empresa este fue calculado recolectado del balance general de la empresa, empleando el análisis vertical, horizontal y la representación gráfica de los resultados obtenidos donde:

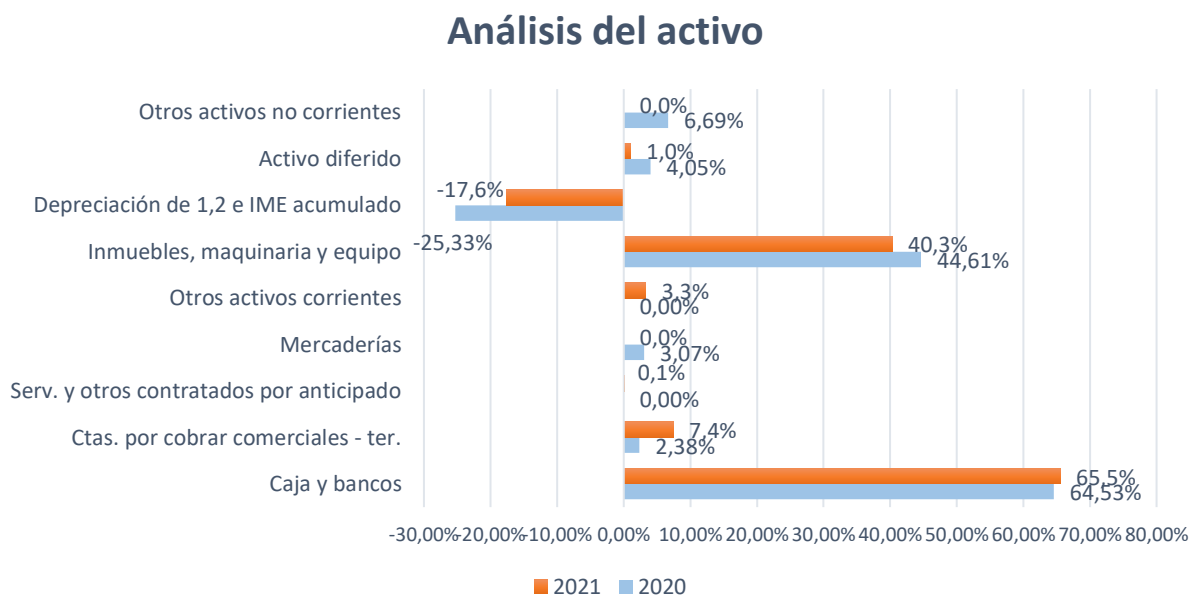
Figura 21. Análisis empresarial económico de la empresa de transportes ABC SRL



Nota 51. Recolectado de los estados financieros de la empresa de transporte ABC, SRL

Se encontró que el año 2020 fue el más favorable esto porque las actividades económicas de la entidad manejada era la comercialización, traslado y distribución del GLP a diversas ciudades del Perú. Así pues, se puede observar que para el período mencionado el total de activo corriente alcanzado fue de 35%, el cual varía de los recursos no corrientes los cuales fueron de 15%. Por otro lado, haciendo referencia a las obligaciones a las que se compromete la empresa a futuro, es decir, los pasivos corrientes y no corrientes, alcanzaron el 11% y 0% sucesivamente. Sin embargo, para el patrimonio en el año 2020 este fue del 39%. En el año 2021, los resultados obtenidos en el activo, pasivo y patrimonio fueron de 38% para el activo corriente, 12% para el activo no corriente 12%, el pasivo corriente disminuyó a 3%, el pasivo no corriente creció enormemente a 24% y el patrimonio disminuyó a 23% todo esto ocasionado a que la se dejó de comercializar el gas y la actividad económica que se priorizó para el 2021 fue el transporte de GLP por carretera.

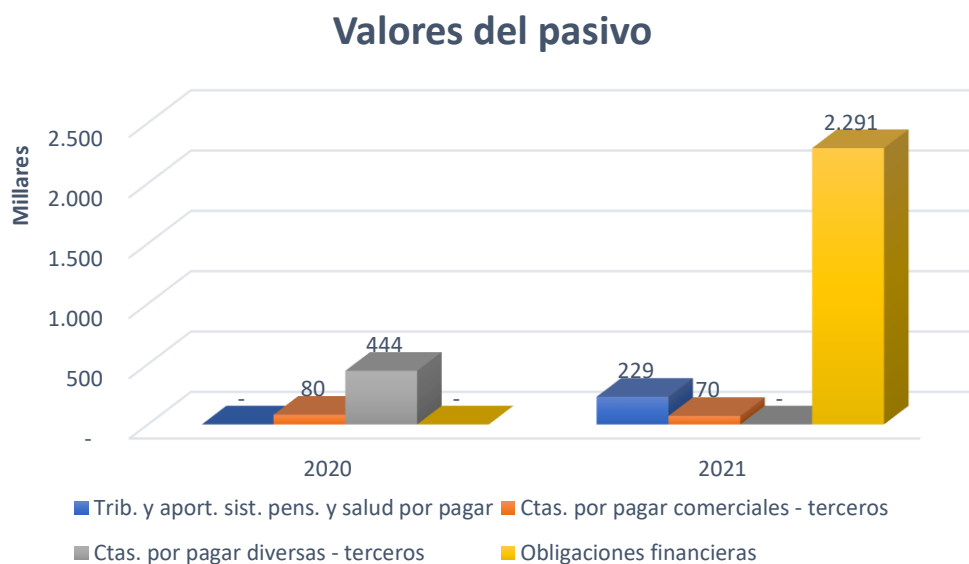
Figura 22. Análisis del activo de la empresa de transportes ABC SRL



Nota 52. Recolectado de los estados financieros de la empresa de transporte ABC, SRL

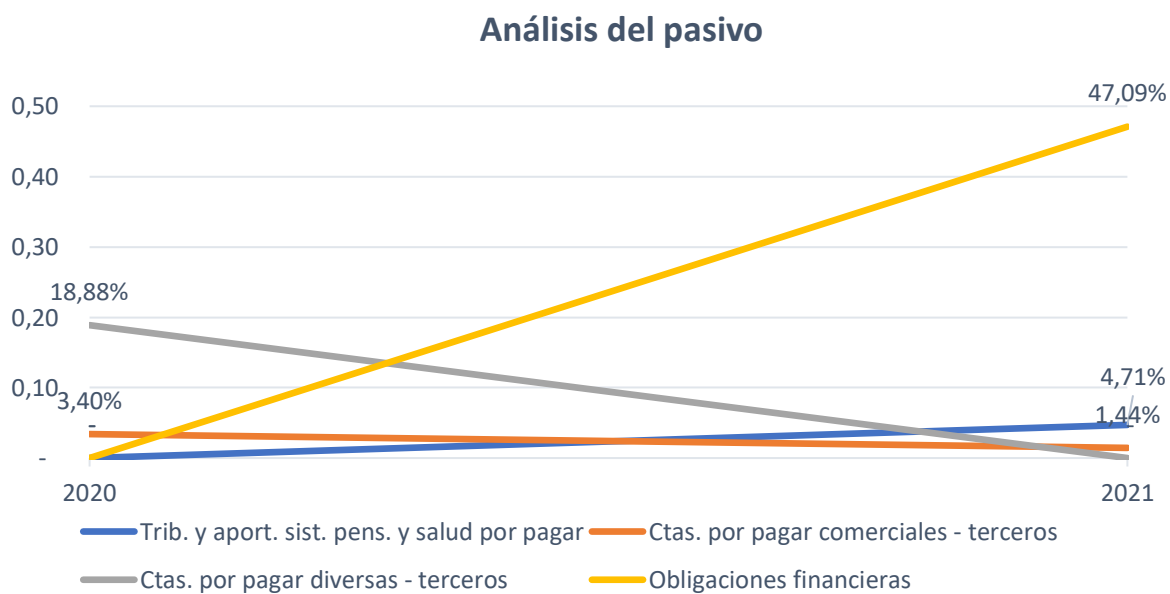
Analizando a detalle el activo encontramos que la cuenta preponderante fue la de caja y bancos para ambos años. En el año 2020 alcanzó el 64.53% y para el 2021 un 65,5% esto debido a la mejor administración de los recursos líquidos de la empresa. Por otro lado, inmuebles, maquinaria y equipo para el año 2020 obtuvo un 44.61% y en el 2021 un 40.3% esto debido a la baja de activos los cuales se encontraban inutilizables.

Figura 23. Análisis del pasivo de la empresa de transportes ABC SRL



Nota 53. Recolectado de los estados financieros de la empresa de transporte ABC, SRL

Figura 24. Análisis del pasivo de la empresa de transportes ABC SRL



Nota 54. Recolectado de los estados financieros de la empresa de transporte ABC, SRL

Por otro lado, las cuentas más representativas del pasivo son tributos y aportaciones al sistema de pensiones y salud por pagar con 47,09%, cuentas por pagar comerciales – terceros con 1.44%, cuentas por pagar diversas – terceros con 4.71% y obligaciones financieras con 47,09% todo esto debido a que en el 2021 la entidad adquirió préstamos para reactivar su rubro, por ende, se incrementaron en demasía sus deudas en 2,290,647 para con el estado e

instituciones públicas. A la vez, incentivó a que la empresa cancelé sus cuentas por pagar con sus clientes y con entidades diversas.

Para con el análisis del patrimonio el capital para el año 2021 disminuyó a 8.53% esto debido a que se delimitó con exactitud la actividad económica de la entidad, siendo esta solo de transporte de carga. Asimismo, la utilidad del ejercicio para el 2020 decreció abismalmente porque solo eran contabilizados los ingresos alcanzados del servicio terciario que se brindaba a los clientes ocasionando que en dicho año se obtenga una pérdida de -538 mil. Por otro lado, los resultados positivos por el año 2021 fueron los resultados acumulados positivos, estos provenientes del transporte de fertilizante, mandarina, y servicio de estiba al prestar su personal de carga y descarga de mercadería.

Dentro del mismo objetivo, pero con respecto a la elaboración del diagnóstico de la situación financiera de la empresa se encontró la siguiente información relevante:

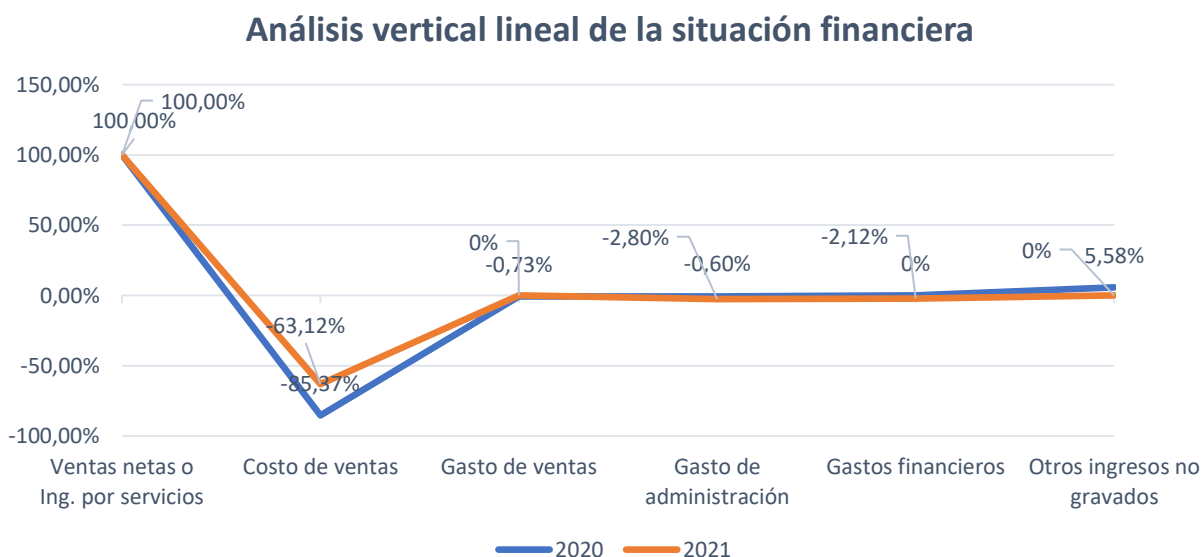
Figura 25. Análisis del patrimonio de la empresa de transporte ABC SRL



Nota 55. Recolectado de los estados financieros de la empresa de transporte ABC, SRL

En base al análisis realizado a la empresa, los resultados recopilados para el objetivo N° 2 fueron los siguientes:

Figura 26. Análisis empresarial financiero de la empresa de transporte ABC SRL



Nota 56. Recolectado de los estados financieros de la empresa de transporte ABC, SRL

Según el objetivo dos respecto al diagnóstico de la situación financiera de la empresa esta fue analizada mediante el estado de resultado obtenidos en los años 2020 y 2021 siendo las cuentas significativas el costo de ventas siendo los porcentajes obtenidos de 85.37% y 63.12% la diferencia debido a que el año 2020 se realizaron mayores ventas a comparación del 2021. Asimismo, los gastos administrativos se incrementaron en 2.80% para el año 2021 debido a la contratación de nuevo personal de apoyo para la operación logística. Asimismo, los gastos financieros alcanzaron un 2.12% debido a la obtención de nuevos préstamos a comparación del 2020 donde no se incurrieron en esos gastos. Por otro lado, referente a los otros ingresos no gravados también hubo un incremento estos fueron de 5.58%.

Figura 27. Análisis numérico de la situación financiera de la empresa de transporte ABC SRL



Nota 57. Recolectado de los estados financieros de la empresa de transporte ABC, SRL

Por otro lado, el análisis horizontal realizado a los estados de ganancias y pérdidas destacó el costo de ventas, ya que, la diferencia obtenida del 2020 al 2021 fue de 4,618,778.00 debido que, las ventas para este año disminuyeron enormemente. Asimismo, el gasto administrativo contempla una diferencia de -30,996.00 con relación del 2020 al 2021 esto debido a que se incurrieron en otros gastos de contratación del personal. Por otro lado, se incurrió en un incremento del 100% en mención de los otros ingresos no gravados lo cual significa una diferencia de 0 a 412,198.00

De acuerdo con el objetivo 4 determinar la rentabilidad de la gestión por procesos en la empresa de transporte en su tipología de carga pesada, en detalle de los años 2020 y 2021. Se estimaron los siguientes resultados.

Tabla 33. Cálculo del ROA

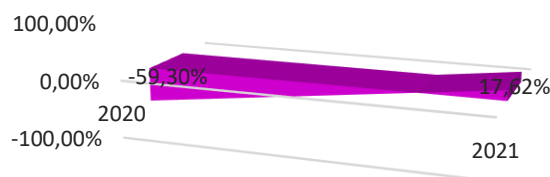
Rendimiento sobre los activos (ROA)	2020	2021
Utilidad Neta	-1.395.354	857.040
Total del activo	2.352.851	4.863.906

Nota 58. Recolectado de los estados financieros de la empresa de transporte ABC SRL

Para obtener el ROA correspondiente se empleó la utilidad neta y el total de activo de la empresa de transporte de los años 2020 y 2021.

Figura 28. Representación del ROA

Rendimiento sobre los activos (ROA)



Nota 59. Recolectado de los estados financieros de la empresa de transporte ABC SRL

En la determinación del rendimiento sobre los activos (ROA) para los años estipulados, se consideraron los montos de utilidad neta sobre el del total del activo. Consecuentemente, para el año 2020, el ratio alcanzado fue de -59.3% lo cual significo cifra alarmante, esto debido a los acontecimientos suscitados en el año en mención, ya que surgió una pandemia mundial que estancó la economía global, por ende, las unidades vehiculares no tuvieron movimiento debido a que no se les asignaba rutas por la inmovilización social, lo cual significaba que los vehículos se deprecien sin generar ningún beneficio económico para la empresa. Sin embargo, para el 2021 la situación mejoró debido a que las medidas restrictivas a nivel global mejoraron permitiendo la activación de diversos sectores como el del transporte por carretera obteniendo así un ratio de 17,62%.

Tabla 34. Cálculo del ROE

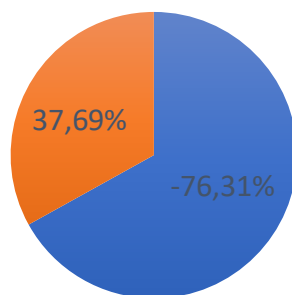
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	2020	2021
Utilidad Neta	-1.395.354	857.040
Patrimonio Total	1.828.470	2.273.882

Nota 60. Recolectado de los estados financieros de la empresa de transporte ABC SRL

Para obtener el ROE correspondiente se empleó la utilidad neta y el patrimonio promedio de la empresa de transporte de los años 2020 y 2021.

Figura 29. Representación del ROE

Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)



■ 2020 ■ 2021

Nota 61. Recolectado de los estados financieros de la empresa de transporte ABC SRL

En la determinación del rendimiento sobre el patrimonio (ROE) para los años considerados, se tomaron en cuenta los montos de utilidad neta sobre el patrimonio promedio. En efecto, para el año 2021 se obtuvo el ratio de -13,12% debido a que el movimiento de las operaciones para los años 2020 y 2021 en promedio no fue del todo favorable para la entidad, ya que, no se realizaron muchas ventas en dichos años por salir de una reciente recesión en la económica mundial.

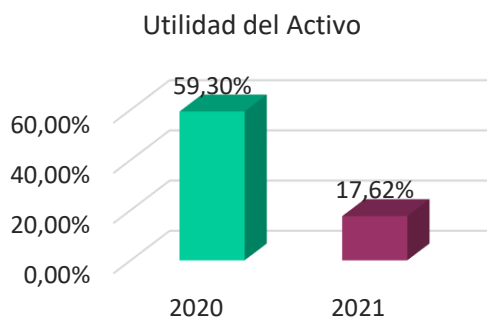
Tabla 35. Cálculo de la utilidad del activo

Utilidad del Activo	2020	2021
		59,30%
Utilidad antes de Interes e Impuestos	1.395.354	857.040
Activo Total	2.352.851	4.863.906

Nota 62. Recolectado de los estados financieros de la empresa de transporte ABC, SRL

Para obtener la utilidad del activo correspondiente se empleó la utilidad antes de intereses e impuestos y el activo total de la empresa de transporte de los años 2020 y 2021.

Figura 30. Representación de la utilidad del activo



Nota 63. Recolectado de los estados financieros de la empresa de transporte ABC, SRL

En la determinación de la utilidad del activo para los años considerados, se tomaron en cuenta los montos de la utilidad antes de intereses e impuestos con el activo total, donde para el 2020 se obtuvo el ratio de 59,3% y para el 2021 un ratio de 17,62%

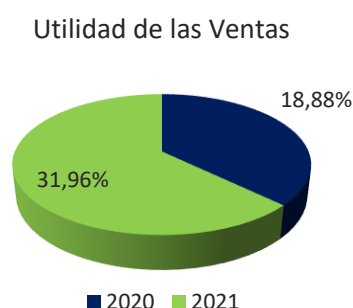
Tabla 36. Cálculo de la utilidad de las ventas

Utilidad de las Ventas	2020	2021
	18,88%	31,96%
Utilidad antes de Interes e Impuestos	1.395.354	857.040
Ventas	7.392.569	2.681.404

Nota 64. Recolectado de los estados financieros de la empresa de transporte ABC, SRL

Para obtener la utilidad de las ventas correspondiente se empleó la utilidad antes de intereses y las ventas de la empresa de transporte de los años 2020 y 2021.

Figura 31. Representación de la utilidad de las ventas



Nota 65. Recolectado de los estados financieros de la empresa de transporte ABC, SRL

En la determinación de la utilidad de las ventas para los años considerados, se tomaron en cuenta los montos de la utilidad antes de intereses e impuestos sobre las ventas, donde para el 2020 se obtuvo el ratio de 18,88% y para el 2021 un ratio de 31,96%, siendo este último más favorable en comparación del año anterior esto debido a que los gastos previos antes de calcular la utilidad en mención fue menor.

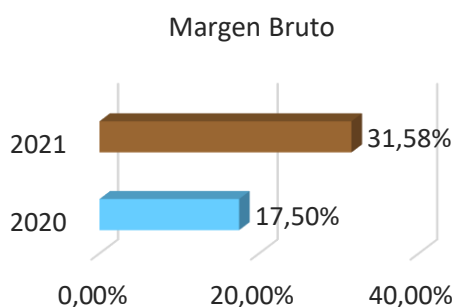
Tabla 37. Cálculo del margen bruto

Margen Bruto	2020	2021
	17,50%	31,58%
Utilidad Bruta	46.556	75.999
Ventas	266.085	240.657

Nota 66. Recolectado de los estados financieros de la empresa de transporte ABC, SRL

Para calcular el margen bruto correspondiente se empleó la utilidad bruta y las ventas de la empresa de transporte de los años 2020 y 2021.

Figura 32. Representación del margen bruto



Nota 67. Recolectado de los estados financieros de la empresa de transporte ABC, SRL

En la determinación del margen bruto para los años considerados, se tomaron en cuenta los montos de la utilidad bruta sobre las ventas, donde para el 2020 se obtuvo el ratio de 17,5% y para el 2021 de 31,58%.

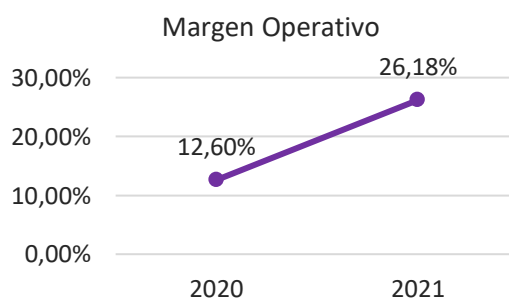
Tabla 38. Cálculo del margen operativo

Margen Operativo	2020	2021
	12,60%	26,18%
Utilidad operativa	33.528	63.006
Ventas	266.085	240.657

Nota 68. Recolectado de los estados financieros de la empresa de transporte ABC, SRL

Para calcular el margen operativo correspondiente se empleó la utilidad operativa y las ventas de la empresa de transporte de los años 2020 y 2021.

Figura 33. Representación del margen operativo



Nota 69. Recolectado de los estados financieros de la empresa de transporte ABC, SRL

En la determinación del margen operativo para los años considerados, se tomaron en cuenta los montos de la utilidad operativa sobre las ventas, donde para el 2020 se obtuvo el ratio de 12,6% y para el 2021 de 26,18%.

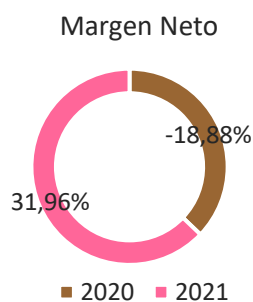
Tabla 39. Cálculo del margen neto

Margen Neto	2020	2021
		-18,88%
Utilidad neta	-1.395.354	857.040
Ventas Netas	7.392.569	2.681.404

Nota 70. Recolectado de los estados financieros de la empresa de transporte ABC, SRL

Para calcular el margen neto correspondiente se empleó la utilidad y las ventas netas de la empresa de transporte de los años 2020 y 2021.

Figura 34. Representación del margen neto



Nota 71. Recolectado de los estados financieros de la empresa de transporte ABC, SRL

En la determinación del margen operativo para los años considerados, se tomaron en cuenta los montos de la utilidad operativa sobre las ventas, donde para el 2020 se obtuvo -18,88% y para el 2021 un 31,96%

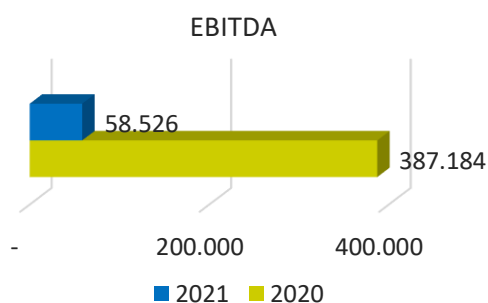
Tabla 40. Cálculo del EBITDA

EBITDA	2020	2021
		387.184
Utilidad operativa	983.156	913.783
Depreciación	(595.972)	(855.257)
Amortización	-	-

Nota 72. Recolectado de los estados financieros de la empresa de transporte ABC, SRL

Para calcular el EBITDA correspondiente se empleó la utilidad operativa, la depreciación y la amortización de la empresa de transporte de los años 2020 y 2021.

Figura 35. Representación del EBITDA



Nota 73. Recolectado de los estados financieros de la empresa de transporte ABC, SRL

En la determinación del EBITDA para los años considerados, se tomaron en cuenta los montos de la utilidad operativa, la depreciación y la amortización, donde para el 2020 se obtuvo 387 184 y para el 2021 un 58 526

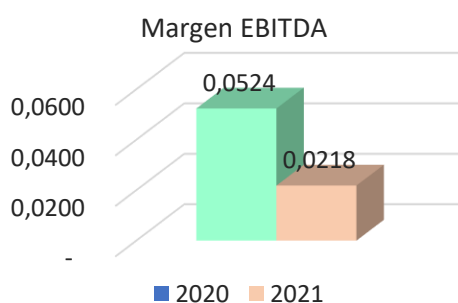
Tabla 41. Cálculo del margen EBITDA

MARGEN EBITDA	2020	2021
		0,0524
Ebitda	387.184	58.526
Ventas	7.392.569	2.681.404

Nota 74. Recolectado de los estados financieros de la empresa de transporte ABC, SRL

Para calcular el margen EBITDA correspondiente se empleó el EBITDA y las ventas netas de la empresa de transporte de los años 2020 y 2021.

Figura 36. Representación del margen EBITDA



Nota 75. Recolectado de los estados financieros de la empresa de transporte ABC, SRL

En la determinación del margen EBITDA para los años considerados, se tomaron en cuenta los montos del Ebitda y de las ventas donde para el 2020 se obtuvo un ratio de 0,0524 y para el 2021 un ratio de 0,0218

4.2. Discusión

La presente investigación se efectuó con fines académicos, con el objetivo de analizar la gestión por procesos para determinar la rentabilidad de la empresa de transporte ABC en los años 2020 y 2021; buscando identificar los procesos intervinientes en el sistema de gestión de la organización para lograr cuantificar el rendimiento económico y financiero de la empresa, permitiéndoles reconocer las etapas que generan beneficios útiles que mantienen la vigencia de la entidad en el mercado.

Con relación a la descripción de la gestión por procesos que interviene en la actividad económica de la empresa de transporte, se logró identificar que la empresa no ha reconocido sus procesos como tal, pues esta se encuentra estructurada tradicionalmente bajo un enfoque vertical, es decir, los colaboradores de la empresa realizan sus labores de acuerdo con sus funciones establecidas empíricamente. Dicho de otra manera, las áreas no se intercomunican entre sí, dado que desconocen el nivel de responsabilidad según sus funciones de los colaboradores de la organización. En efecto, Fernández de Velasco, (2012) señala que la gestión por procesos facilita la complejión de los procesos con el fin de buscar la cooperación entre áreas funcionales, logrando minimizar estructuras verticales y priorizando el trabajo integrado entre las personas. En efecto, esta situación se complica debido a que la alta dirección de la entidad no ha venido realizando un monitoreo de los procesos, lo cual no permite medir la satisfacción del cliente por el servicio brindado, es decir, no se ha identificado su nivel de mejora a lo largo de los años. Así pues, no se puede identificar si la empresa cumple con las expectativas del cliente, en consecuencia de esto algunas rutas fueron desactivadas. Para ello, (Martínez, A. & Cegarra, J. G., 2014) menciona que la gestión por procesos posibilita a las empresas identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las diversas actividades que se producen, no solo consideradas de forma aislada sino formando parte de un conjunto estrechamente relacionado. En consecuencia, se reconoce que la entidad trabaja empíricamente sin concretar objetivos ni medir sus resultados.

Respecto al análisis de los tipos de procesos que permiten la operatividad de la empresa, resalta que la organización no tiene detallado sus tipos de procesos como tal, ya que tiene divididos los departamentos según funciones, sin embargo, si los presenta pero estos no se encuentran organizados gráficamente. Así pues, los procesos estratégicos determinantes dentro de la organización son planificación estratégica, negociación, dirección, monitoreo y

retroalimentación, los cuales se encuentran al mando de la alta dirección y ubicados en el área de gerencia y subgerencia. Así pues, Martínez, A. & Cegarra, J. G., (2014) señalan que este tipo de procesos son los que se generan para dirigir y gestionar la entidad. Dicho de otra manera, en esta etapa, se establecen y controlan los objetivos de la empresa, sus políticas y estrategias. En este sentido, de ellos depende estructurar la gestión de los procesos operativos y de apoyo o soporte. Donde parte de este consiste en planificar un plan estratégico, su implementación, la verificación del plan actual de la empresa y retroalimentar las vicisitudes suscitadas en este.

Por otra parte, la entidad presenta procesos operativos o de negocio que intervienen en la empresa de transporte tales como: la programación de ruta, la carga del vehículo, el seguimiento de la unidad, la distribución del producto y el almacenamiento de la mercancía. Siendo estos desarrollados bajo supervisión del ingeniero SSOMA y se encuentran al mando del área de operaciones. Así pues, García, (2010) menciona que estos procesos acoplan y adecuan los recursos para obtener el producto o servicio conforme a los requerimientos del cliente, buscando añadir valoración a la cadena de valor de la empresa. Las actividades en ellos incluidas y que no cumplan esta condición es muy probable que se hagan de manera más eficiente como parte de algún proceso de otro tipo. En efecto, esta etapa es la que mayor implicancia de capital requiere, esto debido a que desarrolla la actividad económica a la que se dedica la empresa. Por ende, el principal rendimiento y obtención de utilidades de la empresa se recaudará de este proceso y de la cual provendrá el retorno de la inversión por ello la trascendencia de esta.

Por otro lado, los procesos de apoyo o de soporte que intervienen en la empresa de transporte están determinados por mantenimiento, seguridad patrimonial, logística, administración contable y asesoría legal. Estos son desarrollados por la evaluación de recursos humanos y se encuentra bajo el direccionamiento de distintos departamentos como el área de servicios administrativos y contables, el área legal, el área logística, el área de mantenimiento y de seguridad patrimonial. Ante ello, Martínez, A. & Cegarra, J. G., (2014) señalan que estos los procesos que se encargan de suministrar a la empresa de recursos secundarios necesarios en lo relativo a personal y maquinaria, para poder generar valor agregado anhelado por lo clientes. En efecto, estos procesos contemplan outputs impalpables para el cliente externo, pero trascendentales para la gestión eficiente de la compañía.

Con relación al diagnóstico económico y financiero de la empresa de transporte, estos fueron hallados mediante el método de análisis vertical y análisis horizontal. Así pues, se encontró que el año 2020 fue el más favorable esto porque las actividades económicas de la entidad manejada era la comercialización, traslado y distribución del GLP a diversas ciudades del Perú. Sin embargo, en el año 2021, los resultados obtenidos disminuyeron debido a que la entidad segmentó sus actividades económicas y dejó de comercializar el gas y se priorizó para el 2021 el servicio de transporte de carga por carretera. Así pues, Cánovas, (2011) menciona que el transporte es un sector organizado, porque permite el traslado de personas y mercancías, el acercamiento territorial, la libertad de circulación y el desarrollo económico. Siendo pues, parte del transporte de carretera el del papel predominante a escala nacional e internacional. Sin embargo, dicho sector es el que más responsabilidad conlleva pues su principal influencia es el trato directo con el recurso humano, por ende, posibles incidentes pueden llevar consigo pérdidas abstractas considerables.

Con respecto a determinar la rentabilidad de la gestión por procesos de la empresa de transportes. En efecto, respecto a la rentabilidad económica, la entidad en el año 2020, alcanzó un ratio negativo lo cual significó una alerta a los accionistas de la entidad, pero esto se suscitó debido a una pandemia mundial que estancó la economía global, por ende, las unidades vehiculares no tuvieron movimiento, en consecuencia de que no se les asignaba rutas por la inmovilización social, lo cual significaba que los vehículos se deprecien sin generar ningún beneficio económico para la empresa. Consecuentemente, en relación con la rentabilidad financiera para años 2020 y 2021 en promedio no fue del todo favorable para la entidad, ya que, no se realizaron muchas ventas en dichos años por salir de una reciente recesión en la económica mundial lo cual acabó no generó utilidades y la empresa se vio afectada en su capital. Así pues, Contreras-Salluca, N. & Díaz-Correa, E., (2015) mencionaron que la rentabilidad se materializa con la deducción entre los ingresos y gastos, asimismo, con el retorno sobre la inversión, lo cual cualitativamente significa la evaluación de la gestión empresarial, estimada a través de las ventas, activos y capital en términos cuantificables. Por ende, el rendimiento de la empresa no el óptimo debido a las cuantiosas pérdidas que trajeron consigo los años de estudio. Sin embargo, la entidad se viene recuperando poco a poco de las circunstancias colaterales que ocasionaron dicho resultado.

V. Conclusiones

Se puede concluir que la gestión por procesos no ha sido establecida como tal en la entidad de transportes, ya que, la empresa actualmente se encuentra estructurada por áreas y funciones verticales que las distinguen estrictamente entre sí. Por ende, la comunicación entre áreas es escasa y el trabajo en conjunto de estas no se encuentra establecido como el desconocimiento de los plazos de los procesos, ya que estos no se encuentran establecidos y determinados del todo. Consecuentemente, esto trajo consigo falencias con la información proporcionada por las áreas disminuyendo la eficiencia de estas e incentivando el desorden en la empresa.

Asimismo, el proceso operacional no se conoce por todos los trabajadores de la organización. Por ende, estos desconocen la importancia de realizar una labor eficiente en sus áreas. Así pues, no se puede medir los resultados alcanzados fehacientemente de la capacidad explotada (mano de obra), ya que, estos se encuentran parámetros a las funciones que realizan. En efecto, estos no se encuentran del todo identificados con la entidad debido a la falta de capacitaciones de fidelización del recurso humano.

Por otro lado, diagnosticando económica y financieramente a la empresa, esta fue afectada en sus resultados finales en el período 2020 por las circunstancias adversas acontecidas en todo el mundo, como lo es una pandemia mundial. Así pues, esto significó un estancamiento en los beneficios esperados para el movimiento operacional de la entidad. En efecto, las cifras no fueron alentadoras para dichos años, sin embargo, la entidad pudo subsistir en el mercado.

En cuestiones de rendimiento, la rentabilidad alcanzada por la entidad en los años estudiados no ha ido del todo favorable para la misma, ya que, la empresa sufrió estragos de la pandemia que atacó a todo el mundo. Por ende, el desempeño de las operaciones de la empresa no fue favorable y no se lograron obtener ganancias significativas. Asimismo, el sector transporte tendió a la baja en estas circunstancias. Adicionalmente a ello, las cuestiones políticas no favorecieron las condiciones, ya que había menos inversión en el país. Por ende, menos personas se atrevían a emprender y/o a brindar servicios de transporte de carga por carretera por las múltiples condiciones y restricciones que se le imponía al sector.

VI. Recomendaciones

Se recomienda a la empresa concientizar a sus trabajadores respecto a la trascendencia de sus labores en los procesos operacionales de la entidad, la cual permite brindar soporte a la actividad económica que desarrolla la empresa, asimismo, se podrán elaborar estrategias que favorezcan a la entidad y faciliten la toma de decisiones de inversión que generen un mayor retorno de la inversión en cuestión. Por ende, que genere mayor rentabilidad a la entidad.

Se sugiere identificar los procesos, actividades y tareas que son un costo para la empresa y un gasto para esta. Así pues, la entidad podrá reconocer sus principales áreas estratégicas y áreas de apoyo, minimizar gastos cuando se requiera y/o aumentar la inversión las ganancias de la empresa en la ampliación de la flota u otros que generen retorno.

Se sugiere apostar por la implementación de un sistema de gestión por procesos que administre mejor el negocio de la empresa y sea una herramienta que permita acrecentar la eficacia, eficiencia y efectividad de los procesos de manera directa, alineando el rendimiento económico de la entidad con la conformidad del cliente con el servicio proporcionado. Asimismo, se recomienda designar un responsable de cada área que se cerciore del cumplimiento de sus procesos, quien debe de monitorear el correcto cumplimiento de estos, con el fin incentivar la mejora continua, midiendo los resultados que permitan la satisfacción del cliente con el servicio ofrecido.

Elaborar reportes económicos mensuales, trimestrales, semestrales y/o anuales con indicadores económico-financieros de rentabilidad, solvencia, liquidez, u otros que permitan mejorar la gestión de la entidad en todas las áreas. Consecuentemente se logró indicar los principales egresos de la entidad, es decir, realizar un seguimiento del rendimiento de sus operaciones que les permita proyectarse y establecer metas numéricas que los lleve a cumplir con su visión al 2025 mediante planes de acción a corto, mediano y largo plazo en conjunto con todas las áreas. Asimismo, contemplar planes de contingencia económicos que permita a la empresa tener un respaldo ante acontecimientos mundiales que alteren la estabilidad del país o las circunstancias de los sectores. Esto le permitiría a la entidad mantenerse a flote en un tiempo prudente hasta la reactivación de sus actividades al 100%.

VII. Referencias

- Alcívar, F. (2021). “*La gestión por procesos para el mejoramiento de la productividad*” Guayaquil, Ecuador. [Título de Magister en Administración de empresas, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil] Repositorio institucional de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/4349>
- Bravo C, J. (2011). *Gestión de Procesos (Alineados con la estrategia)*. Santiago de Chile: EDITORIAL EVOLUCIÓN SA.
- Bravo C., J. (2013). *Gestión de procesos (Valorando la práctica)*. Quinta Edición. Santiago de Chile: EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.
- Cabrera, Henry Ricardo; Medina León, Alberto; Abab Puente & Jesús; Nogueira Rivera,. (2015). La integración de Sistemas de Gestión Empresarial, conceptos, enfoques y tendencias. *Ciencias de la información*, 3-8.
- Cánovas, A. C. (2011). *El transporte internacional por carretera*. Barcelona: Marge Books.
- Carvajal, Z. G., Valls, F. W., Lemoine, Q. F. & Alcívar, C. V. (2017). *Gestión por procesos. Un principio de la gestión de calidad*. Manta, Manabí, Ecuador: Editorial Mar Abierto.
- Cieza, S. (2022). “*Implementación de la gestión por procesos en la gestión de ventas de una empresa metalmecánica*” Trujillo, Perú. [Título de Doctor en planificación y gestión, Universidad Nacional de Trujillo] Repositorio institucional de la Universidad Nacional de Trujillo. <https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/19610>
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. (2010). *El Marco Conceptual para la Información Financiera*. Londres, Inglaterra.
- Contreras, C. F., Olaya, G. J. & Matos, U.F. (2017). *Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información*. Lima, Perú. Obtenido de <http://eprints.rclis.org/30980/1/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%2C%20indicadores%20estandares.pdf>
- Contreras-Salluca, N. & Díaz-Correa, E. (2015). Estructura financiera y rentabilidad: origen, teorías y definiciones. *Valor Contable*, 2(1), 35-44.
- Cordero, M. (2019). “*Diseño e implementación de la gestión por procesos de la empresa productos el rosario*” Sangolquí, Ecuador. [Título de Magister en Gestión de la Calidad y productividad, Universidad de las fuerzas armadas] Repositorio institucional

de la Universidad de las fuerzas armadas.
<http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/20928>

- Díaz, I. A. (2005). *Rentabilidad y riesgo en el comportamiento financiero de la empresa*. Palma de la gran canaria: Perez Galdós.
- Eslava, J. d. (2016). *La rentabilidad: análisis de costes y resultados*. España: ESIC EDITORIAL.
- Estupiñán, R. (2020). *Análisis financiero y de gestión. 3ra edición*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fernández de Velasco, J. A. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Fernández, L. H. (2016). Entorno y empresa. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXII(2), 6-7.
 Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/280/28049145001/html/>
- García, M. (01 de Mayo de 2010). Gestión por procesos. *Cinco Dias*.
- García, P., V. (2014). *Introducción a las finanzas. 2da edición*. Mexico, D. F.: Grupo Editorial Patria.
- Gómez, J. (2019). “*Modelo de gestión por procesos para caso de estudio PROCAPS*” Medellín, Colombia. [Título de Magister en Gerencia Integral por Procesos, Universidad EAFIT] Repositorio institucional de la Universidad EAFIT.
<https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/16024>
- González, A.; Leal, L.; Martínez, D. & Morales, D. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XVI(26). Obtenido de <https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/2681/2174>
- González-Cancelas, N. (2016). Presentación: transporte y logística. *Revista Transporte y Territorio*, 14, 1-4. Obtenido de http://repositorio.filo.uba.ar:8080/bitstream/handle/filodigital/2394/uba_ffyl_IG_a_Revista%20Transporte%20y%20Territorio_14_1-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Guananga, T., G.; Rodríguez, L., J.; Inca, F., A.; Castelo, S., A. & Ríos, S., E. (14 de 6 de 2019). La gestión por procesos un sistema de control eficiente en las empresas. *Ciencia Digital*, 3(2), 495-514. Obtenido de <https://www.cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/CienciaDigital/article/view/600>
- Gutierrez, J. & Tapia, J. (2016). Liquidez y rentabilidad. Una revisión conceptual y sus dimensiones. . (F. d. Escuela profesional de contabilidad, Ed.) *Revista Valor Contable*, 3(1), 9-32.
- Hitpass, B. (2017). *BPM: Business Process Management: Fundamentos y Conceptos de Implementación 4a Edición actualizada y ampliada*. Santiago de Chile: BHH Ltda.

- INEI. (28 de Noviembre de 2016). *Producción del sector transporte, almacenamiento, correo y mensajería creció en 3,3%*. Lima, Perú. Obtenido de <https://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n220-2016-inei.pdf>
- INEI. (2017). *Principales Resultados de la Encuesta Nacional de Empresas*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e informática: https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1430/pdfs/libro.pdf
- Lidia Sánchez & Beatriz Blanco. (4 de Noviembre de 2014). La Gestión por Procesos. Un campo por explorar. *Dirección y Organización*, 54-71. Recuperado el 12 de 10 de 2022, de <https://www.revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/460/481>
- Lucas, A., P. (2014). *Gestión de las Empresas por procesos*. Barcelona: Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona.
- Martínez, A. & Cegarra, J. G. (2014). *Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal*. Madrid: Ecobook - Editorial del Economista.
- Matadamas, L.S., Morgan, J. B. & Diaz, E. S. (2015). Gestión por procesos como actor de competitividad de Pymes del sector industrial en el estado de Querétaro. *Memoria del IX Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad* (págs. 816-832). Querétaro, México: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Medina, L.A., Nogueira, R. D., Hernández-Nariño, A., & Comas, R. R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342. Obtenido de <https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v27n2/0718-3305-ingeniare-27-02-00328.pdf>
- Mendoza Roca, C., & Ortiz, O. (2016). *Contabilidad financiera para contaduría y administración*. Barranquilla: Universidad del norte. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=8tFCDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=pasivo+en+contabilidad&ots=tG7YNBCvunj&sig=aOUUk8pJ_w5tz8DckL_hwXu3SjM#v=onepage&q=pasivo%20en%20contabilidad&f=false
- Mora-Pisco, L.L., Duran-Vasco, M.E., Jesús G. & Zambrano-Loor. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Dominio de las ciencias*, 2(4), 511-520. Obtenido de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/276>
- Pérez-Carballo, J. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Puente-Riofrío, M., & Andrade-Domínguez, F. (06 de 2016). Relación entre la diversificación

- de productos y la rentabilidad empresarial. *Ciencia UNEMI*, 9(18), 73-80. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/5826/582663825010.pdf>
- Rivero Ríos, Jorge Félix & Vera Príncipe, César Fernando. (2016). *Diseño de Balanced Scorecard para aumentar la rentabilidad en la empresa Transportes N&M Moncada S.R.L. en el período 2015-2016*. Tesis, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Trujillo, Perú. Obtenido de <https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8424/Rivero%20R%c3%ados%2c%20Jorge%20F%c3%a9lix%2c%20Vera%20Pr%c3%adncipe%2c%20C%c3%a9sar%20Fernando.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez E., O. (2022). *Análisis contable y financiero*. España: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Ruales, F. (2017). “*El Sistema de Gestión por Procesos y su Efecto sobre la Rentabilidad de una Empresa de Servicios Viajeros*” Ibarra, Ecuador [Título de Magister en Contabilidad y Auditoría, Universidad Técnica del Norte] Repositorio institucional de la Universidad Técnica del Norte. <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/7696/1/PG%20573%20TESIS.pdf>
- Rosero, L. (2013). “*Gestión de procesos de la empresa servicio automotriz PARM-SAP*”. Sangolquí, Ecuador [Título de Magíster en Gestión de la calidad y productividad, Escuela Politécnica del ejército] Repositorio institucional de la Escuela Politécnica del Ejército. <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/7535>
- Lopez, M., & Salgarriaga, M., (2015). “*Modelo de sistema de gestión por procesos en la municipalidad distrital de Oyotún*” Piura, Perú. [Título de Magíster en administración con mención en gerencia gubernamental, Universidad Nacional de Piura] Repositorio institucional de la Universidad Nacional de Piura. <https://repositorio.unp.edu.pe/handle/UNP/1441>
- Ramírez, N. (2016). “*Diseño de un modelo de gestión por procesos para ALEXXIA PHARMA SA*” Cuenca, Ecuador. [Título de Magister en Gestión Empresarial, Universidad Técnica Particular de Loja] Repositorio institucional de la Universidad Técnica Particular de Loja. <https://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/16994>

VIII. Anexos

8.1. Anexo 1: Entrevista de gestión por procesos

ENTREVISTA DE GESTIÓN POR PROCESOS

Buenos días/ Buenas tardes/Buenas noches.

Mi nombre es Gabriela Concepción Cadena Arrasco, actual estudiante de la carrera de Contabilidad de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Esta entrevista se lleva a cabo con el motivo de recolectar información para la investigación titulada “ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA DETERMINAR LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA DE TRANSPORTE ABC SRL, PIMENTEL 2020 2021”. Las respuestas que usted aporte serán tratados bajo estricta confidencialidad y serán utilizados únicamente para fines académicos.

Agradezco anticipadamente su valiosa colaboración.

DATOS GENERALES:

NOMBRE: _____

ÁREA: _____ CARGO: _____

INTERROGANTES:

Variable independiente: Gestión por procesos

Dimensión 1: Mejora continua

1. ¿En los últimos años (2020-2021) los procesos correspondientes a su área han sido modificados? ¿De qué manera?
2. ¿Sus procesos han mejorado en los últimos años?

Dimensión 2: Gestión

3. Describa el proceso principal que desarrolla su área
4. ¿Cuántos procesos contempla su área? ¿Cuáles son?

Dimensión 3: Alta dirección

5. ¿Sus procesos son monitoreados por la alta dirección? ¿De qué manera?
6. ¿Cuáles han sido sus metas propuestas para su área en los últimos años?

Dimensión 4: Tipo de procesos

7. ¿Qué tipo de procesos y rol desempeña dentro de la organización?
8. ¿Cuáles son las principales actividades y tareas desarrolladas en los procesos de su área?

Dimensión 5: Modelamiento de procesos

9. ¿Representa gráficamente sus procesos? ¿Qué método y herramienta utiliza?