

# Process Management and Customer Satisfaction in a Minimarket in Trujillo

Cesia Elizabeth Boñón-Silva, Magíster<sup>1</sup>, Erika Antonella Morales-Alva, Ingeniero<sup>1</sup>, Flavia Fernanda Morales-Arévalo, Ingeniero<sup>1</sup>, Elizabeth Kristina Bravo-Huivin, Magíster<sup>1</sup>, Juan Miguel Deza-Castillo, Magíster<sup>1</sup>, Jorge Luis Alfaro-Rosas, Magíster<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad Privada del Norte, Perú, [cesia.bonon@upn.edu.pe](mailto:cesia.bonon@upn.edu.pe), [kristina.bravo@upn.edu.pe](mailto:kristina.bravo@upn.edu.pe), [juan.deza@upn.edu.pe](mailto:juan.deza@upn.edu.pe), [jorge.alfaro@upn.edu.pe](mailto:jorge.alfaro@upn.edu.pe)

*Abstract– This research work was aimed at determining the influence of a process management model on customer satisfaction in a minimarket in Trujillo during the 2019-2021 period. The work methodology is applied according to the purpose, therefore, the design is pre-experimental, where a reliable questionnaire (Cronbach's Alpha of 0.75) was applied to 52 clients. Likewise, an interview guide applied to the manager and collaborators of the company, and the questionnaire which was applied to consumers were taken as data collection instruments. The study began with the Diagnosis of the processes in the minimarket, before applying the process management model, Proposal based on the process management model, Economic Analysis and Evaluation and Monitoring of the Proposal. It is concluded that customer satisfaction in the post - test is at the "Excellent" level, having obtained an average score of 4.57, compared to 2.94 obtained in the pre - test, for which the implementation resulted in an impact positive, achieving an increase of 1.63 points. Finally, the investigation culminated in the economic evaluation, obtaining a NPV of S/. 47,103.13 and a benefit cost of 18.99%.*

*Keywords-- Customer service, Process management, Strategy, Customer satisfaction, Value proposition.*

**Digital Object Identifier (DOI):**

<http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2022.1.1.312>

**ISBN:** 978-628-95207-0-5 **ISSN:** 2414-6390

# Gestión de Procesos y la Satisfacción del Cliente en un Minimarket en Trujillo

Cesia Elizabeth Boñón-Silva, Magíster<sup>1</sup>, Erika Antonella Morales-Alva, Ingeniero<sup>1</sup>, Flavia Fernanda Morales-Arévalo, Ingeniero<sup>1</sup>, Elizabeth Kristina Bravo-Huivín, Magíster<sup>1</sup>, Juan Miguel Deza-Castillo, Magíster<sup>1</sup>, Jorge Luis Alfaro-Rosas, Magíster<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad Privada del Norte, Perú, [cesia.bonon@upn.edu.pe](mailto:cesia.bonon@upn.edu.pe), [kristina.bravo@upn.edu.pe](mailto:kristina.bravo@upn.edu.pe), [juan.deza@upn.edu.pe](mailto:juan.deza@upn.edu.pe), [jorge.alfaro@upn.edu.pe](mailto:jorge.alfaro@upn.edu.pe)

**Resumen**— El presente trabajo de investigación estuvo orientado a Determinar la influencia de un modelo de gestión de procesos en la satisfacción del cliente en un minimarket en Trujillo; cabe mencionar que el desarrollo es a partir de la tesis de grado. El diseño es preexperimental, donde se aplicó un cuestionario confiable (Alfa de Cronbach de 0.75) a 52 clientes. Asimismo, se tomó como instrumentos de recolección de datos una guía de entrevista aplicada al gerente y colaboradores de la empresa, y el cuestionario el cual fue aplicado a los consumidores. El estudio se inició con el Diagnóstico de los procesos en el minimarket, antes de aplicar el modelo de gestión por procesos, Propuesta en base al modelo de gestión por procesos, Análisis económico y Evaluación y Seguimiento de la Propuesta. Se concluye que la satisfacción del cliente en el pos - test se encuentra en el nivel de “Excelente” al haber obtenido un puntaje promedio de 4,57, frente a 2.94 obtenidos en el pre - test, por lo que la implementación generó un impacto positivo logrando alcanzar un incremento de 1.63 puntos. Finalmente, la investigación culminó con la evaluación económica, obteniendo un VAN de S/. 47,103.13 y un costo beneficio de 18.99%.

**Palabras Clave**— Atención al cliente, Gestión por procesos, Estrategia, Satisfacción al cliente, Propuesta de valor.

**Abstract**— This research work was aimed at determining the influence of a process management model on customer satisfaction in a minimarket in Trujillo during the 2019-2021 period. The work methodology is applied according to the purpose, therefore, the design is pre-experimental, where a reliable questionnaire (Cronbach's Alpha of 0.75) was applied to 52 clients. Likewise, an interview guide applied to the manager and collaborators of the company, and the questionnaire which was applied to consumers were taken as data collection instruments. The study began with the Diagnosis of the processes in the minimarket, before applying the process management model, Proposal based on the process management model, Economic Analysis and Evaluation and Monitoring of the Proposal. It is concluded that customer satisfaction in the post - test is at the "Excellent" level, having obtained an average score of 4.57, compared to 2.94 obtained in the pre - test, for which the implementation resulted in an impact positive, achieving an increase of 1.63 points. Finally, the investigation culminated in the economic evaluation, obtaining a NPV of S/. 47,103.13 and a benefit cost of 18.99%.

**Keywords**— Customer service, Process management, Strategy, Customer satisfaction, Value proposition.

## I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, las innovaciones tecnológicas han facilitado el acceso de información a las personas, generando consumidores exigentes. Así también, una competencia cada vez más feroz entre las empresas, creando la necesidad de mantenerse actualizadas a las nuevas tendencias y adaptarse

rápidamente para entender la demanda de los consumidores. Como la situación que se afronta hoy en día, ante el impacto de Coronavirus (COVID-19); el autoaislamiento ha hecho que cambie drásticamente el comportamiento del consumidor, provocando que estos reevalúen sus prioridades, tendencias y hábitos de consumo.

Por consiguiente, el rubro de supermercados exigirá un nivel superior de eficiencia en la logística, estableciendo alianzas estratégicas y sin dejar de lado la calidad de los productos/servicios. Por otro parte, los consumidores presentan nuevas características, pues el impacto de Covid-19 hace que los consumidores busquen realizar su compra de forma segura, una característica esencial del e-commerce (tiendas online).

A nivel nacional, según el diario [1] indica que, el consumidor peruano es uno de los más exigentes en la región, debido a que está más informado; por lo tanto, está más abierto a nuevos productos. El aumento de aguas saborizadas sin azúcar o de nuevas presentaciones de snacks de frutos secos en las tiendas de conveniencia y supermercados es una prueba de aquello. Así, la tendencia también expresa que el consumidor podría ser leal a una marca o comercio que personalice sus ofertas y la información que comparte. Frente a esto, las empresas deben descubrir aquellos momentos claves en que los compradores necesitan ayuda y cómo ser útiles en todas las etapas del recorrido hasta la compra.

La pandemia también ha modificado las preferencias de los consumidores peruanos, aquellos que mantienen su crecimiento son los de consumo alimenticio. Además de los productos cuya demanda tiene relación al covid-19, como son los artículos de aseo y protección. Asimismo, el consumidor peruano ha optado por realizar la compra digital (tiendas online) que le permitirá ahorrar tiempo y contrastar precios logrando satisfacer sus necesidades y evitar el contagio. Esta nueva forma de compra ha crecido aceleradamente según la información obtenida del estudio “El Peruano Post-Cuarentena” realizado por Ipsos, donde indica que el e-commerce creció 240% en mayo con respecto al mes de abril del 2020 y se prevé que las ventas online continuarán creciendo entre 50% y 80% en los próximos meses.

Analizando la realidad y situándola en la ciudad de Trujillo, se encontró un minimarket, el cual presenta como problema más frecuente la falta de identificación de sus procesos y una correcta definición de sus actividades, impidiendo lograr un lineamiento de estos que facilite anticiparse ante las necesidades del consumidor provocando así un nivel de satisfacción regular de 2.94. Es por ello por lo

que, establecer una relación con los clientes se ve interrumpida impidiendo satisfacer sus necesidades y fidelizarlo al minimarket.

Asimismo, de acuerdo con la problemática anteriormente mencionada el minimarket no se encuentra preparado ante el impacto de Covid-19. Es decir, la falta del lineamiento en los procesos evita continuar actualmente con el funcionamiento de la empresa a través de la venta de productos online y entregas a domicilio, a pesar del crecimiento electrónico en la provincia originado por la pandemia. Según [2] cita que Trujillo está representando el 15% del e-commerce en el Perú, ubicándola como la provincia con mayor distribución de compradores digitales en el país. Además, el minimarket no cuenta con un plan para la vigilancia, prevención y control de Covid-19 en el trabajo que permita la continuidad de este.

## II. ESTADO DEL ARTE

### A. Gestión por procesos

Según [3] indican que puede ser definida como: la coordinación interrelacionada entre los procesos, misión, objetivos y estrategias con el objetivo de mejorar los flujos de trabajo haciéndolos más eficientes, flexibles y se adapte con mayor facilidad a los cambios. Esto permitirá aumentar la satisfacción del cliente y aportar valor a la empresa que le permita posicionarse en el mercado en el que se encuentre.

### B. Satisfacción del cliente

Es así como [4] consideran que la satisfacción total del cliente es el conjunto de emociones positivas o negativas que se generan en una persona como consecuencia de comparar el valor percibido en el uso de un producto o servicio contra las expectativas que se tenían. Si el resultado es menor que las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si es igual a las expectativas, estará satisfecho. Si excede las expectativas, el cliente estará complacido.

## III. OBJETIVOS

### A. Objetivo General

Determinar la influencia de un modelo de gestión de procesos en la satisfacción del cliente en un minimarket en Trujillo durante el periodo 2019-2021.

### B. Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico de los procesos en el minimarket en Trujillo, antes de aplicar el modelo de gestión por procesos.
- Evaluar la satisfacción del cliente externo en el minimarket en Trujillo antes de aplicar el modelo de gestión por procesos.
- Proponer un modelo basado en la gestión por procesos en el minimarket en Trujillo.
- Aplicar modelo de gestión por procesos relevantes en el minimarket en Trujillo.
- Realizar un análisis económico del minimarket antes de aplicar el modelo de gestión por procesos.

## IV. MATERIAL Y MÉTODOS

La presente investigación es de carácter Experimental de grado Pre-Experimental, donde la unidad de estudio fueron los clientes y los colaboradores de un minimarket de Trujillo. La población fue constituida por 210 clientes que efectuaron las compras durante un mes, al realizar el cálculo de la muestra

para la primera unidad de análisis con población finita se obtuvo un resultante de 52 consumidores, sin embargo, para la segunda unidad se consignó a toda la población (8 trabajadores). Para la recolección de datos se empleó el instrumento del cuestionario, guía de entrevista y revisión documental.

## V. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Luego de haber investigado varias metodologías para la implementación de la gestión por procesos, se optó por realizar una propuesta la cual está conformada por 4 etapas Diagnóstico de los procesos en el minimarket, antes de aplicar el modelo de gestión por procesos, Propuesta en base al modelo de gestión por procesos, Análisis económico y Evaluación y Seguimiento de la Propuesta.

A continuación, se muestra la Tabla 1, donde se aprecia dichas etapas con las principales actividades.

TABLA 1.  
ETAPAS DEL MODELO ESTRATÉGICO

ITEM	ETAPA
1	<b>Etapa 1: Diagnóstico de los procesos en el minimarket, antes de aplicar el Modelos de gestión por Procesos</b>
	1.1. Identificación de los procesos 1.2. Mapeo de los procesos identificados 1.3. Diagramas de los subprocesos identificados 1.4. Matriz procesos críticos
2	<b>Etapa 2: Propuesta en base al Modelo de Gestión por Procesos</b>
	2.1. Mapeo de los procesos mejorados. 2.2. Diagramas de los subprocesos mejorados. 2.3. Ficha de procesos. 2.4. Ficha de indicadores.
3	<b>Etapa 3: Análisis económico</b>
	3.1. Costos de implementación del proyecto. 3.2. Flujo neto de efectivo. 3.3. Calculo del VAN y TIR
4	<b>Etapa 4: Evaluación y Seguimiento de la Propuesta</b>
	4.1. Indicadores Pre Test 4.2. Indicadores Post Test

Elaboración propia

### A. Etapa 1: Diagnóstico de los procesos en el minimarket, antes de aplicar el modelo de gestión por procesos

En una primera fase se realizó un diagrama de causa – efecto que se encuentra en la Figura 1, a través de la ficha de observación que permitió diagnosticar los problemas y las causas que tiene actualmente el minimarket que influyen en la insatisfacción de los clientes.

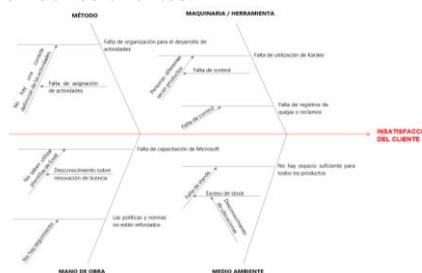


Fig.1. Diagrama de "Causa - Efecto" propuesto por Ishikawa Fuente: Adaptado de Morales, & Morales. [17]

### 1.1. Identificación de los procesos

Realizado el diagnóstico, el minimarket presentó 10 procesos de gestión que fueron identificados como: el proceso de ventas, de clasificación, devolución, abastecimiento, políticas, delivery, apertura, limpieza, almacenamiento y

supervisión; los cuales se pasan a definirlos en la siguiente Tabla 2:

TABLA 2  
IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DEL MINIMARKET

Nº	NOMBRE DEL PROCESO	DEFINICIÓN
1	P1: Desarrollo de políticas y normas	Proceso en donde los de administración establecen reglas para sus trabajadores como hora de llegada, vestimenta, etc.
2	P2: Supervisión de desarrollo de actividades	El administrador revisa que los trabajadores cumplan con las actividades asignadas mediante un checklist.
3	P3: Abastecimiento	El trabajador se encarga de realizar los pedidos a los diferentes proveedores y de comprar algunos otros insumos al mayorista.
4	P4: Almacenamiento	Ordenar, registrar y colocar los productos nuevos que fueron previamente clasificados.
5	P5: Devolución de productos	Los productos que están en mal estado o caduco son devueltos a los proveedores para proceder al cambio de estos.
6	P6: Limpieza/ cuidado del local	El trabajador se encarga de limpiar el local y ordenar el mostrador para exhibición de productos.
7	P7: Clasificación de productos	El trabajador se encarga de selección y clasificar productos de almacén para colocar en los lugares faltantes del mostrador.
8	P8: Apertura del local	El trabajador se encarga de apertura el local para iniciar con la atención y ventas del producto
9	P9: Ventas del producto	EL trabajador se encarga de ayudar a sus clientes con las compras de su producto, brindarle precios y promociones que se tiene en tienda
10	P10: Delivery	EL trabajador recibe llamadas de clientes que no se pueden acercar, se encarga de seleccionar los productos y llamar al encargado de transporte para llevar los pedidos a los diferentes destinos

Fuente: Adaptado de Morales, & Morales. [17]

### 1.2. Mapeo de los procesos identificados

Identificado los procesos y teniendo en cuenta su definición se clasificaron los subprocesos ubicándolos en tres grupos de: Procesos Estratégico, Procesos clave o misional, Procesos de apoyo o soporte, los cuales serán ubicados respectivamente en el mapa de procesos en la Figura 2:

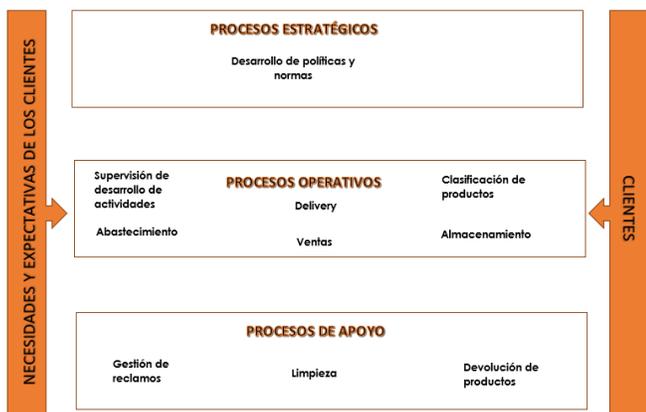


Fig.2. Mapa de procesos actual del minimarket  
Fuente: Adaptado de Morales, & Morales. [17]

Esta Figura 2 representa el mapeo de los procesos identificados en el minimarket. En cada uno de estos subprocesos, también se logra identificar sus procedimientos de cómo se llevarán a cabo. Estos procedimientos serán presentados en los siguientes modelos de diagramas.

### 1.3. Diagramas de los subprocesos identificados

#### 1.3.1. Proceso de venta actual:

El proceso inicia cuando el cliente ingresa al minimarket y culmina cuando el vendedor entrega los productos. El documento empleado dentro del proceso es la boleta o factura.

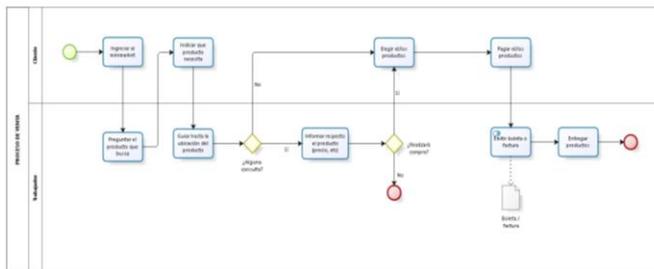


Fig.3. Proceso de venta actual  
Fuente: Adaptado de Morales, & Morales. [17]

#### 1.3.2. Proceso de clasificación de productos actual

El proceso inicia cuando el vendedor revisa los mostradores y culmina cuando el administrador informa que productos requieren, asimismo, de existir las cantidades requeridas el vendedor ordena los productos en los anaques. El documento empleado dentro del proceso es la lista de productos faltantes.

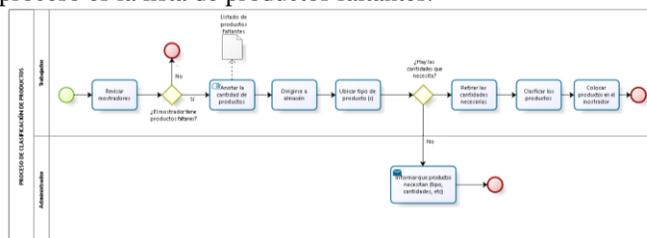


Fig.4. Proceso de clasificación de productos actual  
Fuente: Adaptado de Morales, & Morales. [17]

#### 1.3.3. Proceso de devolución de productos actual

El proceso inicia cuando el vendedor revisa los stands para revisar si existen productos caducados o no, y culmina cuando el vendedor intercambia el producto por uno en buen estado. El documento empleado dentro del proceso es la lista de productos caducados.

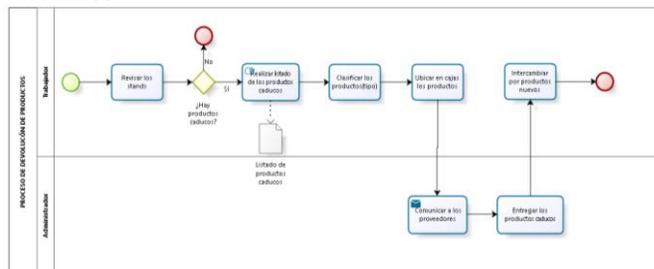


Fig.5. Proceso de devolución de productos actual  
Fuente: Adaptado de Morales, & Morales. [17]

#### 1.3.4. Proceso de abastecimiento actual

El proceso inicia cuando el vendedor revisa el almacén para corroborar que cuenta con stock y culmina cuando el administrador realiza el proceso de pedidos con el proveedor, sin embargo, de ser urgente la compra, el vendedor debe adquirir el producto de un abastecedor cercano.

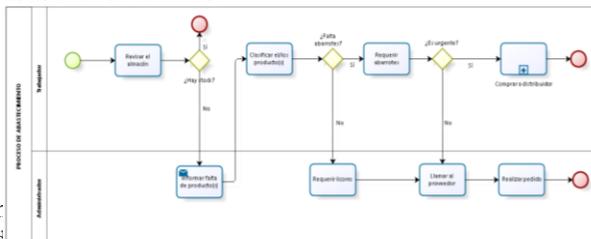


Fig.6. Proceso de abastecimiento actual  
Fuente: Adaptado de Morales, & Morales. [17]

#### 1.4. Matriz procesos críticos

Posteriormente a la identificación de procesos, se procedió a utilizar el método llamado el coeficiente de concordancia de Kendall con la finalidad de clasificar y ordenar los procesos que requerirán de mejoras (procesos relevantes) para una óptima gestión, permitiendo realizar un nuevo listado con aquellos procesos relevantes para un análisis a profundidad. Todo este procedimiento se realiza a través de una matriz de procesos críticos que se presenta a continuación en la Tabla 3:

TABLA 3  
MATRIZ DE PROCESOS RELEVANTES

PROCESOS	JURADOS/ EXPERTOS/ (Puntajes)		SUMA DE PUNTAJES	PROMEDIO	DIFERENCIAS (D)	D2	PROCESOS RELEVANTE
	1	2					
	P1: Desarrollo de políticas y normas	9					
P2: Supervisión de desarrollo de actividades	5	3	8	4	-1.5	2.25	RELEVANTE
P3: Abastecimiento	2	1	3	1.5	-4	16	RELEVANTE
P4: Almacenamiento	3	4	7	3.5	-2	4	RELEVANTE
P5: Devolución de productos	8	7	15	7.5	2	4	NO RELEVANTE
P6: Limpieza/ cuidado del local	10	8	18	9	3.5	12.25	NO RELEVANTE
P7: Clasificación de productos	4	5	9	4.5	-1	1	RELEVANTE
P8: Apertura del local	6	9	15	7.5	2	4	NO RELEVANTE
P9: Ventas del producto	1	2	3	1.5	-4	16	RELEVANTE
P10: Delivery	7	10	17	8.5	3	9	NO RELEVANTE

Fuente: Adaptado de Morales, & Morales. [17]

La valorización será designada por criterio de cada experto según su nivel de importancia para el ordenamiento de estos. La metodología del método del coeficiente de concordancia o Kendall indica que si el coeficiente es menor o igual al promedio general que en este caso es de 5.5, esto significa que existe relación entre los criterios de los expertos, lo que quiere decir que el análisis es fiable. De modo que, los procesos relevantes serán todos aquellos con menor puntaje y que necesitan de una mejora.

Según los resultados de esta matriz los subprocesos relevantes a evaluar e implementar planes de mejora son los siguientes: supervisión de desarrollo de actividades, abastecimiento, almacenamiento, clasificación de productos y ventas del producto.

#### B. Etapa 2: Propuesta en base al modelo de gestión por procesos

De acuerdo, al diagnóstico y a la matriz de procesos críticos realizados en la etapa 1. Además de identificar el nivel de satisfacción del cliente externo según indicadores en la etapa 2, se logró identificar 5 procesos relevantes, que ameritan atención urgente. Estos procedieron a ser redefinidos con la finalidad de realizar mejoras que influyan en la satisfacción del cliente. Los procesos son definidos a continuación en la Tabla 4:

TABLA 4  
PROCESOS RELEVANTES DEFINIDOS PARA IMPLEMENTAR PLANES DE MEJORA

Nº	NOMBRE DEL PROCESO	DEFINICIÓN
1	P1: ADMINISTRACIÓN	Proceso en donde se encuentran sub actividades como planeamiento de estrategias, políticas y normas, ejecución de estos y supervisión del cumplimiento por parte de los trabajadores.
2	P2: ABASTECIMIENTO	Proceso que permite identificar y adquirir los productos que requiera el minimarket. Es decir, se encarga de definir requerimientos, evaluar proveedor, realizar

		alianzas estratégicas para la compra del bien.
3	P3: ALMACENAMIENTO	Proceso en donde el trabajador encargado recibe, clasifica, ordena y guarda los productos para que su acceso sea fácil; conversar estos en buen estado según las normas y llevar un registro de la mercadería que entre y salga de almacén.
4	P4: DISTRIBUCIÓN	Proceso que consiste en clasificar, ordenar y distribuir los productos según se requiera en el minimarket. Asimismo, de cumplir con la seguridad y normas de salud.
5	P5: ATENCIÓN AL CLIENTE	Este proceso consiste en promocionar los productos, apoyar al cliente, gestionar reclamos y realizar la venta. Es decir, es vital que este proceso se realice correctamente dado que influirá en la satisfacción de los clientes del minimarket.

Fuente: Adaptado de Morales, & Morales. [17]

#### 2.1. Mapeo de los procesos mejorados.

En la Tabla 4 se definieron los procesos que se implementaron en el sistema administrativo/gestión del minimarket. Estos procesos que se implementaron son ubicados en tres subgrupos de análisis: Procesos Estratégicos, Procesos clave o misionales y Procesos de apoyo o soporte; que se presenta en el siguiente mapa de procesos de la Figura 13:



Fig.7. Mapa de procesos mejorado

Fuente: Adaptado de Morales, & Morales. [17]

#### 2.2. Diagramas de los subprocesos mejorados.

Asimismo, se elaboró el diagrama para cada uno de los subprocesos: administración, abastecimiento, almacenamiento, distribución y atención al cliente. Estos procesos son presentados a continuación:

##### 2.2.1. Proceso de administración modelado:

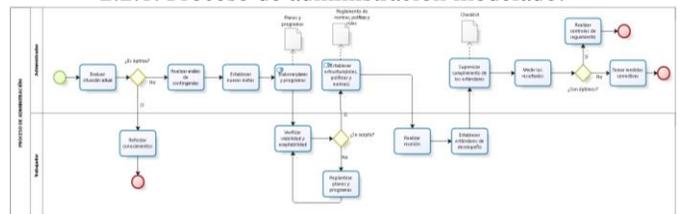


Fig.8. Proceso de administración modelado

Fuente: Adaptado de Morales, & Morales. [17]

##### 2.2.2. Proceso de abastecimiento modelado

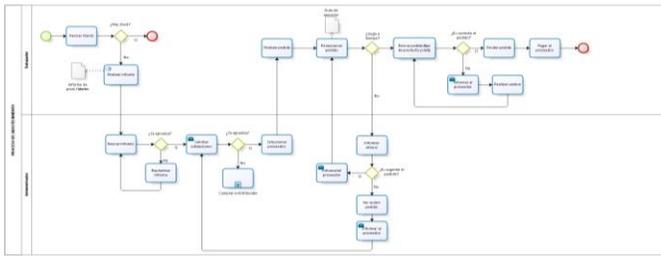


Fig.9. Proceso de abastecimiento modelado  
Fuente: Adaptado de Morales, & Morales. [17]

### 2.2.3. Proceso de almacenamiento modelado

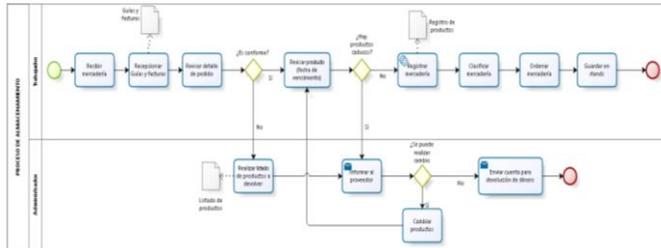


Fig.10. Proceso de almacenamiento modelado  
Fuente: Adaptado de Morales, & Morales. [17]

### 2.2.4. Proceso de distribución modelado

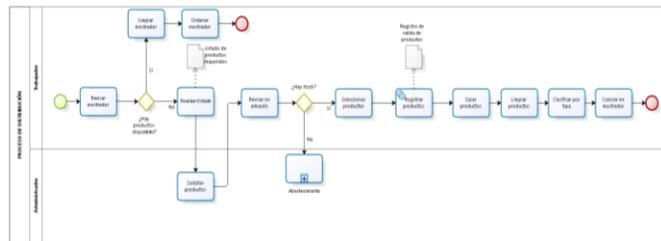


Fig.11. Proceso de distribución modelado  
Fuente: Adaptado de Morales, & Morales. [17]

### 2.2.5. Proceso de atención al cliente modelado

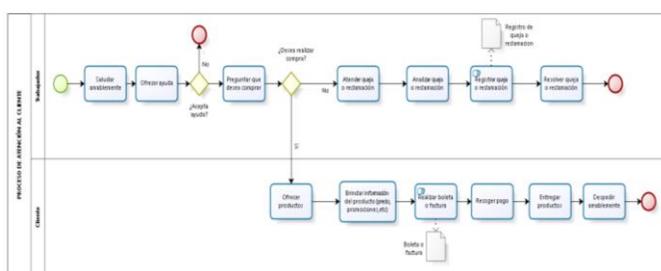


Fig.12. Proceso de atención al cliente modelado  
Fuente: Adaptado de Morales, & Morales. [17]

## 2.3. Ficha de procesos.

### 2.3.1. Proceso de administración modelado:

TABLA 5

FICHA DE PROCESOS – PROCESO DE ADMINISTRACIÓN

FICHA DEL PROCESO			
Nombre del proceso: ADMINISTRACIÓN	Subproceso: Desarrollo de políticas y normas. Supervisión.	Tipo de proceso: Proceso estratégico	Código: PRO-AD-01
Responsable o propietario: Administrador			
Misión: Elaborar estrategias, políticas y normas que se alineen con la misión y visión del minimarket "La Floristería". Además de ejecutarlas y supervisar el cumplimiento de estas.			
Alcance: Lograr una óptima estructura organizacional que consiste en la planificación, ejecución y supervisión de estrategias, políticas y normas, tomando como base el diagnóstico de la situación actual de la empresa. Inicio: Diagnóstico de la situación actual Incluye: Desarrollo de planes Fin: Evaluación de resultados			

Valor que aporta el proceso y características esperadas del producto o servicio que brinda: Este proceso permitirá analizar cómo se encuentra la empresa en cierto periodo aportando información si se están logrando los objetivos o se requiere de cambios de mejora.			
Objetivos: Alcanzar de manera eficiente los objetivos del minimarket. Mantener la estructura organizacional definida. Asegurar el cumplimiento de las actividades.		Políticas: Salvaguardar la seguridad personal y salud de los trabajadores. Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético. Reconocimiento a los trabajadores por un óptimo desempeño de sus labores. Fomentar valores a nuestros trabajadores para el mejoramiento de las relaciones laborales.	
Entradas: Informe de diagnóstico de situación actual	Suministradores: Evaluación de cumplimiento (Responsabilidades y del reglamento de políticas y normas)	Salidas: Plan estratégico con las mejoras a realizar.	Destinatarios: Cliente interno (trabajadores del minimarket). Cliente externo (compradores del minimarket).
Documentación utilizada: Información de la empresa (misión, visión y objetivos actuales de la empresa). Información sobre las actividades realizadas por los trabajadores.		Aspectos Legales: Decreto Legislativo que modifica la Ley N°27444, Ley del procedimiento Administrativo General y deroga la Ley N° 29060 Ley del Silencio Administrativo.	
Registros y Formatos: Fichas de evaluación de cada trabajador. Plan estratégico		Aplicaciones informáticas: Microsoft Word HRider	
Desperdicios generados por el proceso: El proceso no genera desperdicios.		Sustancias tóxicas o peligrosas empleadas en el proceso: El proceso no emplea sustancias tóxicas o peligrosas.	
Riesgos: Cambios reglamentarios y legislativos. Personal con poca experiencia.		Consecuencias de los riesgos: Los cambios de reglamento y legislativos puede alterar la manera de trabajo de la empresa. Como consecuencia de tener personal con poca experiencia, puede dificultar el desarrollo correctamente de las actividades	
Competencias necesarias: Capacidad de adjuntar e interpretar datos e información relevante de la empresa desde el punto para la toma de decisiones. Capacidad para transmitir ideas, problemas y soluciones. Poseer conocimientos cuantitativos y cualitativos para el análisis, evaluación y predicción en la administración		Valores: Responsabilidad. Integridad Disponibilidad al cambio	
Capacidad distintiva: Adaptación a los constantes cambios e innovación.		Grupos de interés asociados al proceso: Administrador y trabajadores del minimarket.	

Fuente: Adaptado de Morales, & Morales. [17]

### 2.3.2. Proceso de abastecimiento modelado

TABLA 6  
FICHA DE PROCESOS – PROCESO DE ABASTECIMIENTO

FICHA DEL PROCESO			
Nombre del proceso: ABASTECIMIENTO	Subproceso: Evaluación de proveedores. Compra de mercadería.	Tipo de proceso: Proceso operativo	Código: PRO-AB-02
Responsable o propietario: Trabajador de logística			
Misión: Suministrar eficazmente la mercadería requerida por el minimarket, cumpliendo con los estándares de calidad y a un costo accesible.			
Alcance: El alcance del proceso es brindar los lineamientos mediante los cuales se realizará la compra de los productos, en cumplimiento a los estándares de calidad, reglamentos de seguridad y sanidad. Esto con el fin de promover un eficiente desarrollo de compra logrando formar relaciones estratégicas. Inicio: Requerimiento de mercadería Incluye: Evaluación de proveedores Fin: Compra de la mercadería			
Valor que aporta el proceso y características esperadas del producto o servicio que brinda: Este proceso garantizará la adquisición de la mercadería requerida con calidad y costo razonable que contribuirá al logro de logro de los objetivos estratégicos de la empresa.			
Objetivos: Evitar deterioros y desperdicios, perjudiciales económicamente para la empresa. Mantener costos bajos. Asegurar la compra de mercadería en el tiempo adecuado.		Políticas: Hay que asegurar que el proveedor cumpla con las obligaciones pactadas mediante la evaluación de desempeño. Los proveedores deben cumplir con los requerimientos del minimarket. (Calidad y protocolos de sanidad). Promover entre los proveedores principios y prácticas de derechos laborales, protección al medio ambiente.	
Entradas: Listado de mercadería requerida	Suministradores: Evaluación de proveedores (precio, tiempo de entrega, calidad)	Salidas: Mercadería comprada.	Destinatarios: Cliente interno (trabajadores del minimarket). Cliente externo (compradores del minimarket).
Documentación utilizada: Informe de mercadería requerida (Tipo de productos y cantidades). Información de proveedores (nombre, dirección, teléfono de contacto). Registros y Formatos: Lista de productos requerido. Ficha de evaluación de proveedores Registro de facturas.		Aspectos Legales: Decreto Legislativo Ley N° 1439. Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Abastecimiento.	
Desperdicios generados por el proceso: Mercadería caduca o deteriorada.		Sustancias tóxicas o peligrosas empleadas en el proceso: El proceso no emplea sustancias tóxicas o peligrosas.	
Riesgos: Riesgo de fraude. Riesgo de fallas en el producto.		Consecuencias de los riesgos: Perder dinero y falta de productos debido a realizar una compra a proveedores poco confiables. insatisfacción de los clientes como consecuencia de comprar productos fallidos.	
Competencias necesarias: Capacidad de negociación. Mente analítica para interpretar cifras y otra información. Poseer habilidades de gestión de planificación. Poseer habilidades de gestión de tiempo.		Valores: Responsabilidad. Integridad Puntualidad	

Capacidad distintiva: Poder realizar compras anticipadamente cumpliendo con todos los requerimientos.	Grupos de interés asociados al proceso: Trabajador de logística y proveedor.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Adaptado de Morales, & Morales. [17]

### 2.3.3. Proceso de almacenamiento modelado

TABLA 7  
FICHA DE PROCESOS – PROCESO DE ALMACENAMIENTO

FICHA DEL PROCESO			
Nombre del proceso: ALMACENAMIENTO	Subproceso: Recepción de mercadería. Devolución de mercadería.	Tipo de proceso: Proceso operativo	Código: PRO-AL-03
Responsable o propietario: Trabajador de almacén			
Misión: Asegurar el cumplimiento de las buenas prácticas de almacenamiento para contribuir con el mantenimiento de la calidad de la mercadería.			
Alcance: El alcance del proceso es velar por cumplimiento de los estándares de calidad, reglamentos de seguridad y sanidad, con la finalidad de mantener la mercadería en buen estado para cuando se requiera en tienda para la venta Inicio: Recepción de mercadería Incluye: Revisión de mercadería Fin: Mercadería ingresada Valor que aporta el proceso y características esperadas del producto o servicio que brinda: Este proceso garantizará el cuidado de la mercadería cuando esta sea requerida			
Objetivos: Minimizar riesgos de pérdida y/o deterioro. Minimizar costos. Optimización de operaciones como manipulación y despacho.		Políticas: El área de almacén deberá vigilar que los bienes de consumo estén adecuadamente almacenados, así como controlar fecha de vencimiento o caducidad. El área de almacén deberá realizar inventario físico una vez al mes.	
Entradas: Listado de mercadería recibida.	Suministradores: Revisión de mercadería	Salidas: Registro de ingreso de mercadería.	Destinatarios: Cliente interno (trabajadores del minimarket). Cliente externo (compradores del minimarket).
Documentación utilizada: Informe de mercadería requerida (Tipo de productos y cantidades). Información de proveedores (nombre, dirección, teléfono de contacto).		Aspectos Legales: Norma Técnica A.130. Requisitos de Seguridad. Capítulo XI: Almacenes.	
Registros y Formatos: Registro de facturas. Checklist de revisión Registro de ingreso de mercadería		Aplicaciones informáticas: Microsoft Word Microsoft Excel	
Desperdicios generados por el proceso: Mercadería caduca o deteriorada.		Sustancias tóxicas o peligrosas empleadas en el proceso: El proceso no emplea de sustancias tóxicas o peligrosas.	
Riesgos: Riesgo de fallas en el producto.		Consecuencias de los riesgos: insatisfacción de los clientes como consecuencia de comprar productos fallidos.	
Competencias necesarias: Capaz de manejar información confidencial. Tomar decisiones oportunas. Realizar cálculos numéricos		Valores: Responsabilidad. Integridad	
Capacidad distintiva: Mantener los productos en buen estado para cuando sean requeridos.		Grupos de interés asociados al proceso: Trabajador de almacén	

Fuente: Adaptado de Morales, & Morales. [17]

## 2.4. Ficha de indicadores.

Se diseñó la ficha de indicadores tomando en consideración el indicador, para que se empleará, unidad de medida, fórmula, frecuencia, resultado planificado y datos de quien elaboró, quien revisó y quien lo está aprobando.

### 2.4.1. Proceso de administración modelado:

TABLA 10  
FICHA DE INDICADORES – PROCESO DE ADMINISTRACIÓN

FICHA DE INDICADOR			
Indicador: Aprovechamiento			
Utilizado para: Proceso de Abastecimiento			
Unidad de medida: Porcentaje			
Fórmula: $(\text{tiempo real llegada de pedido} - \text{tiempo esperado}) / \text{tiempo esperado}$			
Frecuencia: Semanal: Quincenal			
Resultado planificado: 15% de stock de seguridad en almacén			
Resultado de la competencia: Stock de seguridad cubierto al 10%			
Elaborado por: Almacén	Encargado de: Administrador	Revisado por: Administrador	Modificado por: Encargado de Almacén
Fecha: 23/04/2020	Fecha: 24/04/2020	Fecha: 24/04/2020	

Fuente: Adaptado de Morales, & Morales. [17]

### 2.4.2. Proceso de abastecimiento modelado

TABLA 11  
FICHA DE INDICADORES – PROCESO DE ABASTECIMIENTO

FICHA DE INDICADOR			
Indicador: Rotación de inventarios			
Utilizado para: Proceso de Almacenamiento			
Unidad de medida: Porcentaje			
Fórmula: Cantidad de productos vendidos / stock de productos			
Frecuencia: Semanal			
Resultado planificado: Aumentar la frecuencia de rotación en un 10%			
Resultado de la competencia: 5% rotación semanal			
Elaborado por: Almacén	Encargado de: Administrador	Revisado por: Administrador	Modificado por: Encargado de Almacén
Fecha: 23/04/2020	Fecha: 24/04/2020	Fecha: 24/04/2020	Fecha: 24/04/2020

Fuente: Adaptado de Morales, & Morales. [17]

### 2.4.3. Proceso de almacenamiento modelado

TABLA 12  
FICHA DE INDICADORES – PROCESO DE ALMACENAMIENTO

FICHA DE INDICADOR			
Indicador: Rotación de inventarios			
Utilizado para: Proceso de Almacenamiento			
Unidad de medida: Porcentaje			
Fórmula: $(\text{Cantidad de productos vendidos} / \text{stock de productos}) \times 100$			
Frecuencia: Semanal			
Resultado planificado: Aumentar la frecuencia de rotación en un 10%			
Resultado de la competencia: 5% rotación semanal			
Elaborado por: Almacén	Encargado de: Administrador	Revisado por: Administrador	Modificado por: Encargado de Almacén
Fecha: 23/04/2020	Fecha: 24/04/2020	Fecha: 24/04/2020	Fecha: 24/04/2020

Fuente: Adaptado de Morales, & Morales. [17]

### 2.4.4. Proceso de distribución modelado

TABLA 13  
FICHA DE INDICADORES – PROCESO DE DISTRIBUCIÓN

FICHA DE INDICADOR			
Indicador: Cumplimiento de criterios de distribución			
Utilizado para: Proceso de distribución			
Unidad de medida: Minutos			
Fórmula: $(\text{Tiempo real} - \text{Tiempo esperado}) / \text{Tiempo esperado} \leq 8$			
Frecuencia: Semanal			
Resultado planificado: Lograr la entrega de los productos en un tiempo no mayor a 8 minutos			
Elaborado por: Almacén	Encargado de: Administrador	Revisado por: Administrador	Modificado por: Encargado de Almacén
Fecha: 23/04/2020	Fecha: 24/04/2020	Fecha: 24/04/2020	Fecha: 25/04/2020

Fuente: Adaptado de Morales, & Morales. [17]

### 2.4.5. Proceso de atención al cliente modelado

TABLA 14  
FICHA DE INDICADORES – PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

FICHA DE INDICADOR			
Indicador: Avance de ventas			
Utilizado para: Proceso de atención al cliente			
Unidad de medida: %			
Fórmula: $(\text{Total ventas realizadas} / \text{Total ventas proyectadas}) \times 100$			
Frecuencia: Diaria			
Resultado planificado: Cumplir al 100% la meta diaria proyectada			
Elaborado por: Almacén	Encargado de: Administrador	Revisado por: Ventas- Administrador	Modificado por: Administrador
Fecha: 23/04/2020	Fecha: 24/04/2020	Fecha: 24/04/2020	Fecha: 25/04/2020

Fuente: Adaptado de Morales, & Morales. [17]

## C. Etapa 3: Análisis económico

A continuación, se efectuó el análisis económico, demostrando la viabilidad del proyecto y el incremento proyectado del mismo en los ingresos del minimarket.

El análisis económico, se realizó bajo una proyección de 05 años, como se muestra en la Tabla 15 a continuación:

TABLA 15  
COSTOS DE INVERSIÓN PROYECTADOS A 5 AÑOS

ITEMS	AÑO: 0	AÑO: 1	AÑO: 2	AÑO: 3	AÑO: 4	AÑO: 5
<b>INVERSIÓN DE ACTIVOS TANGIBLES</b>						
<b>PAPELERIA - ÚTILES ESCRITORIO</b>						
Papel fotocopia report 75GR A-4 PQTXS00	S/ 29,70					
Libro matrícula acciones 100 folios rayado	S/ 39,90					
Boligrafo 0-35-F TRILUX	S/ 4,20					
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>						
Escritorio de vidrio (SODIMAC)	S/ 241,80					
Silla de oficina Avignon negro (SODIMAC)	S/ 177,00					
All-in-One HP20-C414a+ Mouse Derado	S/ 1,669,00					
Depreciación		369,78	369,78	369,78	369,78	369,78
<b>OTROS GASTOS</b>						
Consultoría	S/ 3,000,00					
Suscripción office 365	S/ 2,064,00					
Mantenimientos de equipos	S/ 280,00					
Curso office 365	S/ 69,00					
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>S/ 7,294,60</b>	<b>S/ 5,856,58</b>				

Fuente: Adaptado de Morales, & Morales. [17]

#### 4.2. Flujo neto de efectivo.

TABLA 16  
FLUJO NETO DE EFECTIVO

Año de operación	Ingresos totales*	Egresos Totales	Inversiones para el proyecto			Valor de Rescate		Flujo Neto de Efectivo
			Fija	Diferida	Cap de trab.	Valor Residual	Recup. De cap. De Trab.	
0		7,295						-7,295
1	32,586	5,857						26,729
2	32,586	5,857						26,729
3	32,586	5,857						26,729
4	32,586	5,857						26,729
5	32,586	5,857				0	0	26,729

Fuente: Adaptado de Morales, & Morales. [17]

#### 5.3. VAN y TIR.

TABLA 17  
VAN Y TIR DEL PROYECTO

Año de operación	Costos totales (S/.)	Beneficios totales (S/.)	Factor de actualización 12.00%	Costos actualizados (S/.)	Beneficios actualizados (S/.)	Flujo neto de efectivo act. (S/.)
0	7,295	0	1.00	7,295	0	-7,295
1	5,857	32,586	0.89	5,229	29,094	23,865
2	5,857	32,586	0.80	4,669	25,977	21,308
3	5,857	32,586	0.71	4,169	23,194	19,025
4	5,857	32,586	0.64	3,722	20,709	16,987
5	5,857	32,586	0.57	3,323	18,490	15,167
<b>Total</b>	<b>30,721</b>	<b>162,928</b>		<b>28,406</b>	<b>117,463</b>	<b>89,057</b>

Fuente: Adaptado de Morales, & Morales. [17]

Los indicadores financieros que arroja el proyecto son:

TABLA 18  
VAN, TIR Y BC DEL PROYECTO

<b>VAN=</b>	<b>S/ 47,103.13</b>
<b>TIR =</b>	<b>386%</b>
<b>B/C =</b>	<b>3.27</b>

Fuente: Adaptado de Morales, & Morales. [17]

Los resultados arrojados por el análisis económico indican que la propuesta de implementación es viable, debido a que el VAN obtenido es positivo de S/. 47,103.13 lo cual la metodología indica que se puede invertir en el proyecto. Asimismo, la regla de decisión del TIR indica que si el TIR > COK (la tasa trabajada en este caso en el minimarket se utiliza una tasa de interés anual del 25%) como se observa en la Tabla 18 se tiene como resultado un TIR de 386% siendo mayor que el COK que es de 25% esto quiere decir que es recomendable invertir.

Por último, el resultado que muestra la Tabla 18 del análisis beneficio – costo es de 3.27, que según la regla quiere decir que, si es mayor que 1 es económicamente factible invertir, dado que se podrá recuperar lo invertido y obtener ganancias.

## VI. RESULTADOS

Los resultados considerados en el presente artículo, provienen de la Tesis denominada “Modelo de Gestión de

Procesos y su Influencia en la Satisfacción del Cliente en un Minimarket en Trujillo”, que fue elaborada para obtener el grado de Ingeniero Empresarial [17].

### A. ANÁLISIS INTERNO

Posterior a la identificación, redefinición y el rediseño de los procesos relevantes, se procedió a la aplicación de estos. Por otro lado, para poder evidenciar los cambios realizados con la propuesta, se realizó una evaluación interna basada en las ventas generadas (soles) y las devoluciones de productos (soles), en el cual se consideró dos periodos: El primero desde Julio 2019 hasta junio 2020, que se denominará el periodo PRE (antes de aplicar las actividades de mejora) y el segundo periodo desde Julio 2020 hasta febrero 2021, al que se denominará periodo POST (después de aplicar las actividades de mejora).

TABLA 19.  
EVALUACIÓN DE LAS VENTAS DE ABARROTES Y LICORES EN AMBOS PERIODOS DE ESTUDIO

PERIODO PRE			PERIODO POST		
JULIO 2019 - ABRIL 2020			MAYO 2020 - FEBRERO 2021		
MES	ABARROTES (S/.)	LICORES (S/.)	MES	ABARROTES (S/.)	LICORES (S/.)
JULIO	15,396.00	17,559.00	MAYO	17,489.08	17,332.00
AGOSTO	14,000.28	17,111.00	JUNIO	16,415.20	17,678.80
SEPTIEMBRE	14,932.26	19,369.00	JULIO	19,593.80	19,715.64
OCTUBRE	17,938.90	15,820.00	AGOSTO	17,015.82	17,529.26
NOVIEMBRE	18,968.88	19,264.00	SEPTIEMBRE	17,852.74	20,228.18
DICIEMBRE	17,007.10	22,321.00	OCTUBRE	18,541.90	20,550.60
ENERO	17,651.76	20,735.00	NOVIEMBRE	16,558.16	19,919.48
FEBRERO	17,397.14	15,931.00	DICIEMBRE	19,930.70	21,451.22
MARZO	17,800.90	16,663.00	ENERO	18,194.00	21,873.60
ABRIL	18,199.58	12,981.00	FEBRERO	19,488.58	21,002.80

Fuente: Adaptado de Morales, & Morales. [17]

TABLA 20.  
PRUEBA DE HIPÓTESIS PARA COMPARAR LA VENTA DE ABARROTES EN AMBOS PERIODOS

Hipótesis				
Ho: Las ventas de abarroses en promedio es igual en ambos periodos				
H1: Las ventas de abarroses en promedio son diferentes en ambos periodos				
Promedio PRE	Promedio POST	Valor T Student	Valor p (sig)	Decisión
S/. 16929.28	S/. 18108.00	-1.82	0.042 < 0.05	Rechazar Ho
Conclusión				
Las ventas de abarroses en ambos periodos son diferentes				

Fuente: Adaptado de Morales, & Morales. [17]

En la Tabla 20 se realizó la prueba de hipótesis para comparar si las ventas promedio de abarroses (soles) son iguales en el periodo PRE y en el periodo POST. La prueba resultó ser significativa ( $p=0.042 < 0.05$ ) por lo que se concluye que si hubo una diferencia en las ventas de abarroses. Como la venta promedio en el segundo periodo (S/.18108.00) en mayor que la del primer periodo (S/.16929.28), se corrobora que la estrategia aplicada si ha tenido influencia en las ventas de abarroses.

TABLA 21.  
PRUEBA DE HIPÓTESIS PARA COMPARAR LA VENTA DE ABARROTES EN AMBOS PERIODOS

Hipótesis				
Ho: Las ventas de abarroses en promedio es igual en ambos periodos				
H1: Las ventas de abarroses en promedio son diferentes en ambos periodos				
Promedio PRE	Promedio POST	Valor T Student	Valor p (sig)	Decisión
S/. 17775.4	S/. 19728.16	-1.94	0.034 < 0.05	Rechazar Ho
Conclusión				
Las ventas de abarroses en ambos periodos son diferentes				

Fuente: Adaptado de Morales, & Morales. [17]

En la Tabla 21 se realizó la prueba de hipótesis para comparar si las ventas promedio de licores (soles) son iguales en el periodo PRE y en el periodo POST. La prueba resultó ser significativa ( $p=0.034<0.05$ ) por lo que se concluye que si hubo una diferencia en las ventas de licores. Además, como la venta promedio de licores en el segundo periodo (S/.19728.16) es mayor que el primer periodo (S/.17775.4), se corrobora que la estrategia aplicada si ha tenido influencia en las ventas de licores.

TABLA 22.  
EVALUACIÓN DE DEVOLUCIONES (SOLES) DE ABARROTES Y LICORES EN AMBOS PERIODOS DE ESTUDIO

PERIODO PRE			PERIODO POST		
JULIO 2019 - ABRIL 2020			MAYO 2020 - FEBERERO 2021		
MES	ABARROTES (S/.)	LICORES (S/.)	MES	ABARROTES (S/.)	LICORES (S/.)
JULIO	615.84	205.59	MAYO	349.78	346.64
AGOSTO	280.01	171.11	JUNIO	328.30	333.58
SEPTIEMBRE	447.97	387.38	JULIO	587.81	175.29
OCTUBRE	538.17	474.60	AGOSTO	170.16	404.56
NOVIEMBRE	948.44	385.28	SEPTIEMBRE	178.53	-----
DICIEMBRE	1,520.57	223.21	OCTUBRE	185.42	411.01
ENERO	353.04	207.35	NOVIEMBRE	362.33	398.39
FEBRERO	969.86	318.62	DICIEMBRE	717.23	214.51
MARZO	396.02	166.63	ENERO	152.00	-----
ABRIL	545.99	1.00	FEBRERO	779.54	420.06

Fuente: Adaptado de Morales, & Morales. [17]

TABLA 23.  
PRUEBA DE HIPÓTESIS PARA COMPARAR LAS DEVOLUCIONES DE ABARROTES EN AMBOS PERIODOS

Hipótesis				
Ho: Las devoluciones de abarroses en promedio es igual en ambos periodos				
H1: Las devoluciones de abarroses en promedio son diferentes en ambos periodos				
Promedio PRE	Promedio POST	Valor T Student	Valor p (sig)	Decisión
S/. 661.58	S/. 381.11	1.98	0.031<0.05	Rechazo Ho
Conclusión				
Las devoluciones (soles) de abarroses en ambos periodos son diferentes				

Fuente: Adaptado de Morales, & Morales. [17]

En la Tabla 13 se realizó la prueba de hipótesis para comparar si las devoluciones promedio de abarroses (soles) son iguales en el periodo PRE y en el periodo POST. La prueba resultó ser significativa ( $p=0.031<0.05$ ) por lo que se concluye que si hubo una diferencia en las devoluciones (soles) de abarroses. Además, se observa que la devolución promedio en el segundo periodo (S/.381.11) es menor que el primer periodo (S/.661.58). Esto corrobora que la estrategia aplicada si ha tenido influencia en las devoluciones (soles) de abarroses.

TABLA 24.  
PRUEBA DE HIPÓTESIS PARA COMPARAR LAS DEVOLUCIONES DE LICORES EN AMBOS PERIODOS

Hipótesis				
Ho: Las devoluciones de licores en promedio es igual en ambos periodos				
H1: Las devoluciones de licores en promedio son diferentes en ambos periodos				
Promedio PRE	Promedio POST	Valor T Student	Valor p (sig)	Decisión
S/. 254.077	S/. 338.005	-1.46	0.08>0.05	Acepto Ho
Conclusión				
Las devoluciones (soles) de licores en ambos periodos son diferentes				

Fuente: Adaptado de Morales, & Morales. [17]

En la Tabla 14 se realizó la prueba de hipótesis para comparar si las devoluciones promedio en licores (soles) son iguales en el periodo PRE y en el periodo POST. La prueba resultó ser NO significativa ( $p=0.08>0.05$ ) por lo que se concluye que no hubo una diferencia en las devoluciones (soles) de licores. Además, la devolución promedio en el

segundo periodo (S/.338.005) es relativamente mayor al primer periodo (S/.268.41) sin existir una diferencia significativa.

## B. ANÁLISIS EXTERNO

Después de hacer un análisis interno, se procedió a realizar un análisis externo mediante una nueva evaluación de satisfacción del cliente. Esta evaluación está compuesta también por dos periodos: PRE TEST (satisfacción del cliente antes de las actividades de mejora) y el POST TEST (satisfacción del cliente después de aplicar las actividades de mejora).

TABLA 25.  
EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO DEL MINIMARKET Y SUS DIMENSIONES, ANTES Y DESPUÉS DE APLICAR EL MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS

DIMENSIONES/Indicadores	PRE TEST		POST TEST	
	Puntaje Promedio	Nivel *	Puntaje Promedio	Nivel *
D1: CALIDAD DE SERVICIO	3.05	Bueno	4.54	Excelente
I1: Personal	3.44	Bueno	4.60	Excelente
I2: Infraestructura	2.91	Regular	4.53	Excelente
I3: Seguridad	2.83	Regular	4.50	Excelente
I4: Ubicación	3.25	Bueno	4.56	Excelente
D2: CALIDAD DEL PRODUCTO	2.73	Regular	4.62	Excelente
I5: Presentación	2.93	Regular	4.67	Excelente
I6: Seguridad	2.10	Regular	4.69	Excelente
I7: Precio	3.29	Bueno	4.40	Excelente
SATISFACCIÓN	2.94	Regular	4.57	Excelente

Fuente: Adaptado de Morales, & Morales. [17]

Se observó que la satisfacción de manera general en el POST se encuentra en el nivel EXCELENTE al haber obtenido un puntaje promedio de (4,57). En lo que respecta a las dimensiones, calidad de servicio y calidad del producto se encuentran también en el nivel EXCELENTE. En lo que atañe a los indicadores de la calidad de servicio: personal, infraestructura, seguridad y ubicación están en el nivel EXCELENTE: así como los indicadores de la calidad del producto: presentación, seguridad y precio también están en el nivel EXCELENTE.

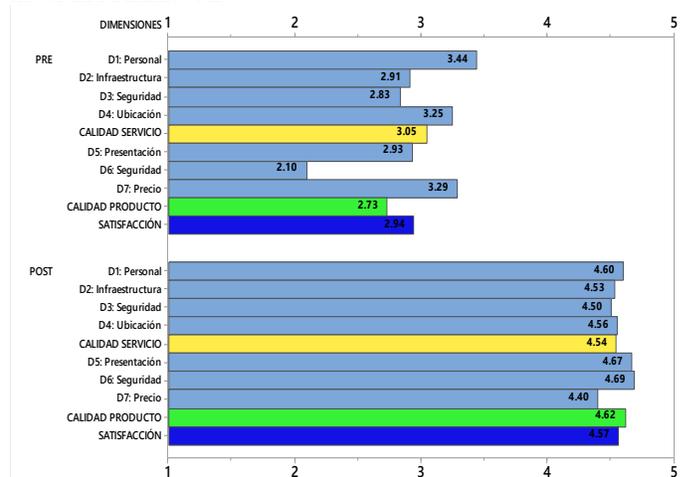


Fig. 13. Comparación de los puntajes pre y post test del cuestionario de satisfacción

Fuente: Adaptado de Morales, & Morales. [17]

## VII. DISCUSIONES

En la presente investigación se recolectó información para determinar la influencia de un modelo de gestión de procesos

en la satisfacción del cliente en un minimarket. Sin embargo, en este proceso existieron limitaciones como la parcial coordinación de reuniones con las personas involucradas en los procesos, ambigüedades sobre el conocimiento de los involucrados en sus actividades y el contexto de la pandemia Covid-19 que imposibilitó el contacto directo con las personas. Pese a ello, se logró recaudar la información necesaria para el desarrollo de la investigación, donde los resultados obtenidos se procederán a comparar con otras investigaciones de carácter similar.

Los resultados que se obtienen en el análisis post test realizado a los clientes externos del Minimarket en Trujillo sobre el nivel de satisfacción que sienten referente a la calidad del producto y calidad de servicio, arrojó un puntaje promedio de 2.94 esto quiere decir que, el nivel de satisfacción es regular. Es por ello por lo que, se propone la mejora en base al modelo de gestión por procesos. De la misma manera [5] en su investigación “Gestión de procesos en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad distrital de Charati- Cuzco”, los resultados de la investigación tienen un promedio estadístico de 2.03, esto significa que la variable de gestión por procesos es inadecuada, dado que muestra que la entidad no logra articular sus procesos, ni establecer formas de mejorar cómo se desarrollan los mismos.

Asimismo; [6] en su tesis “Gestión de la distribución y la satisfacción de los clientes en la empresa Cremaconf E.I.R.L, Ate 2019” se concluye que existe una relación positiva considerable entre las variables; es decir que ante la presencia de una buena gestión de distribución de tendrá una alta satisfacción de los clientes, así mismo el coeficiente es significativo estadísticamente al 0.05, además la magnitud del coeficiente es alta (0.74), mostrando así una relación positiva considerable que se reafirma con la significancia estadística.. De la misma manera, [7] en su investigación “Calidad de servicio y satisfacción del cliente en una entidad Bancaria de Trujillo, 2016”; el análisis de los resultados permitió establecer la relación significativa entre ambas variables de estudio con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.324, estableciendo la existencia de una correlación significativa. Esto quiere decir que existe un alto grado de identificación por parte de los trabajadores con respecto al proceso comercial y cada una de sus funciones, y que la empresa evalúa constantemente el desempeño laboral con respecto a la atención del cliente. Además, [8] en su investigación “Gestión por procesos y clima social laboral de los trabajadores del instituto nacional de Defensa Civil de Lima, 2017” donde los resultados indicaron que el coeficiente de relación es de 0,502 donde significa que existe una relación positiva moderada entre las variables, por lo que se menciona que la que Gestión por procesos y clima social laboral de los Trabajadores del Instituto Nacional de Defensa Civil de Lima 2017. En la presente investigación se realizó la prueba de hipótesis para comparar si las ventas promedio de abarrotes (soles) incrementaron en el periodo PRE con relación al periodo POST. La prueba resultó ser significativa ( $p=0.020 < 0.05$ ) por lo que se concluye que la estrategia aplicada del modelo de gestión por procesos ha tenido influencia en las ventas.

En diferentes estudios describen otros problemas como es el caso de [9] en su tesis “Mejoras a la gestión del proceso de abastecimiento de insumos clínicos para el hospital San José” quien investigó el funcionamiento del área de trabajo

analizando los cuellos de botella, las actividades poco eficientes para lograr proponer fichas de procesos e indicadores que faciliten la gestión y medición de los mismos obteniendo un mejor tratamiento de los procesos logísticos, pues algunos factores limitantes como la falta de conocimiento sobre las actividades a realizar y responsables ausentes fueron los principales problemas encontrados en la empresa.

De acuerdo con los resultados, se obtuvo que sólo el 54% de los clientes encuestados señalan que están satisfechos con la atención que les brinda la empresa; pues señalan que sus citas no son atendidas con rapidez, asimismo que no todos son atendidos; en lo que respecta al personal, aceptan el trato que les brindan. Respecto a las marcas de productos que ofrecen, la mayoría de los clientes están de acuerdo, así consideran que la calidad del servicio es buena. Sin embargo, señalan que en varias oportunidades les dieron productos vencidos sin darse cuenta, por lo que solicitaban un intercambio, el cual era accedido por la empresa.

Por otro lado, [10] en su investigación “Propuesta de implementación de un modelo de gestión por procesos y calidad en la empresa O&C Metals S.A.C.” realizó la verificación de las estrategias a implementar con el modelo de gestión por procesos contrastándolas con las causas reales de la problemática de la empresa, lo cual permitirá el logro de objetivos, tomando acciones para que se mantengan y perduren en el tiempo; a partir de un análisis económico se afirma que la propuesta presentada es rentable dado que se obtiene un VAN de S/. 73,477.99. Así también, [11] en su investigación “Mejora de procesos de gestión en una empresa de servicios de mantenimiento y limpieza industrial” obtuvo como resultado de la evaluación económica que la inversión de la implementación asciende a S/. 1, 349,738 anuales. Es así como en la presente investigación, a partir de un análisis económico se concluye que la propuesta presentada del modelo de gestión por procesos es viable dado que se obtiene un VAN de S/. 47,103.13 y una ratio de beneficio – costo de 3.27, obteniendo beneficios significativos para la empresa.

Finalmente, la presente investigación tiene un beneficio directo hacia el minimarket dado que le permite conocer un nuevo modelo de trabajo que optimice sus recursos y logre mejorar la satisfacción en sus clientes. Además, la investigación contempla aspectos emergentes como la del contexto Covid-19 permitiendo a la empresa adaptarse a la nueva realidad con un plan de contingencia. Por otro parte, se puede tomar en cuenta el proyecto para futuras investigaciones, proyectos de inversión o mejoras en la gestión de los minimarkets, teniendo en cuenta las fases de la gestión por procesos que permitirá aplicar un análisis pre y post test para evaluar los resultados. Por último, es importante porque permitirá conocer la problemática que existe actualmente en el sector distribución minorista, realidad de muchas pequeñas empresas en nuestra localidad, gracias al estudio a profundidad que se ha realizado.

## VIII. CONCLUSIONES

Se realizó el diagnóstico donde se logró identificar los siguientes 10 subprocesos: el proceso de ventas, de clasificación, devolución, abastecimiento, políticas, delivery, apertura, limpieza, almacenamiento y supervisión, de los cuales utilizando la matriz de procesos críticos se obtuvieron los procesos relevantes que fueron: supervisión de desarrollo

de actividades, abastecimiento, almacenamiento, clasificación de productos y ventas del producto.

La evaluación de satisfacción del cliente antes del modelo de gestión arrojó como resultado que este se encuentra en un nivel general regular, debido a que la dimensión de calidad del servicio se encuentra en un nivel bueno mientras que la dimensión de calidad del producto se encuentra en un nivel regular, el cual demuestra que hay deficiencias en los procesos y el desarrollo de sus actividades.

La propuesta de mejora consistió en desarrollar un modelo de gestión por procesos que dé solución a la problemática identificada, con la finalidad de lograr el lineamiento de los procesos para una mejor gestión y su influencia hacia la satisfacción del cliente.

La aplicación de la propuesta de mejora en base al modelo de gestión por procesos arrojó resultados positivos mediante la prueba de hipótesis, en donde el indicador de venta de abarrotos y licores (soles) es mayor en el segundo periodo. Por otro lado, el indicador de devoluciones de abarrotos (soles) es menor en el segundo periodo. Es decir, a pesar de que un indicador salió negativo se logró evidenciar la influencia positiva entre las variables.

Se concluyó que el trabajo de investigación es viable, debido a los resultados arrojados por el análisis económico el cual muestra un VAN de 47,103.13. Asimismo, el análisis de costo – beneficio arrojó un ratio de 18.99%, lo cual demuestra que la empresa se beneficiará con el desarrollo del modelo de gestión por procesos.

## IX. REFERENCIAS

[1] Las nuevas tendencias del consumidor peruano. (30 octubre de 2019). Diario el Peruano. Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia-las-nuevas-tendencias-del-consumidor-peruano-86000.aspx>

[2] Bravo, F. (2020). Comercio electrónico Perú: La guía más completa del mercado. Recuperado el 23 de Octubre del 2020 de: <https://www.ecommerceinsights.pe/ecommerce-insights/2020/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html>

[3] Medina, A., Hernández, A., Nogueira, D. y Comas, R. (2018, junio,25). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. Inginiare. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/inginiare/v27n2/0718-3305-inginiare-27-02-00328.pdf>

[4] Kotler, P. y Keller, K. (2016). Dirección de marketing. (15° ed.). México: Pearson Educación.

[5] Benavente, J. P. (2018). Gestión de procesos en la gerencia de administración y finanzas de la municipalidad distrital Echarati-Cusco. (tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo. Recuperado de: [http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/2058/1/Juan\\_Tesis\\_bachiller\\_2018.pdf](http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/2058/1/Juan_Tesis_bachiller_2018.pdf)

[6] Vitancio Ramirez, A.R. (2019). Gestión de la distribución y la satisfacción de los clientes en la empresa Cremaconf E.I.R.L, Ate 2019. (Tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo. Lima. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/232927931.pdf>

[7] Soriano, C. (2018). Gestión de procesos comerciales y su relación con la satisfacción del cliente en una empresa productora de lácteos, 2018. Recuperado el 13 de Enero del 2020 de: <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/13758>.

[8] Valenzuela Alvarado, R. (2017). Gestión por procesos y clima social laboral de los trabajadores del instituto nacional de defensa civil de Lima 2017. (tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo. Lima. Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10000/Valenzuela\\_ARC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10000/Valenzuela_ARC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[9] Morales, C. (2015). Mejoras a la gestión del proceso de abastecimiento de insumos clínicos para el hospital San José. (tesis de pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima. Recuperado de: [\[gestion-del-proceso-de-abastecimiento-de-insumos-clinicos.pdf?sequence=1\]\(#\)](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/132979/Mejoras-a-la-</a></p></div><div data-bbox=)

[10] Coaguila, A. (2017). Propuesta de implementación de un modelo de Gestión por Procesos y Calidad en la Empresa O&C Metals S.A.C. Universidad Católica San Pablo. Arequipa. Recuperado de: [http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15240/1/COAGUILA\\_GO NZALES\\_ANT\\_MET.pdf](http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15240/1/COAGUILA_GO NZALES_ANT_MET.pdf)

[11] Caciño, E. & Ruelas, C. (2014). Mejora de procesos de gestión en una empresa de servicios de mantenimiento y limpieza industrial. (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Recuperado de: [file:///C:/Users/Flavia%20Morales/Downloads/CANCINO\\_EDUARDO\\_RUELAS\\_CINTHYA\\_MEJORA\\_PROCESOS\\_EMPRESA\\_SERVICIOS .pdf](file:///C:/Users/Flavia%20Morales/Downloads/CANCINO_EDUARDO_RUELAS_CINTHYA_MEJORA_PROCESOS_EMPRESA_SERVICIOS.pdf)

[12] Arrascue, J. y Segura, E. (2016) Gestión de calidad y su influencia en la satisfacción del cliente en la clínica de fertilidad del norte “Clinifer” Chiclayo-2015”. Recuperado el 13 de Enero del 2020 de: <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2283/Tesis%20de%20Arrascue%20Delgado%20y%20Segura%20Cardozo.pdf?sequence=1&isAll owed=y>

[13] Arhuis, F. y Campos, A. (2015). Influencia de la calidad de servicio en la satisfacción de los clientes de la empresa automotriz San Cristóbal – Huancayo 2015. Recuperado el 15 de Enero del 2020 de: <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/1269>

[14] Cárdenas, J. (2015). Diseño de gestión por procesos en el sector salud para mejorar la satisfacción de los clientes caso: Centro de atención PRIMARIA II CHILCA ESSALUD. (tesis de pregrado). Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/396463259/Diseno-de-Gestion-Par- Procesos-en-El-Sector-Salud>

[15] Chavez, L. & Martell, C. (2016). Gestión de procesos para mejorar la eficiencia y eficacia de la administración de centros de educación técnica productiva en la provincia de Trujillo. (tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo. Recuperado de: [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/3400/1/RE.SIS\\_LEDGA R.CHAVEZ\\_CRISTIAN.MARTELL\\_GESTION.DE.PROCESOS\\_DAT OS.PDF](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/3400/1/RE.SIS_LEDGA R.CHAVEZ_CRISTIAN.MARTELL_GESTION.DE.PROCESOS_DAT OS.PDF)

[16] Chicana, L. (2016). Gestión de la calidad de servicio y la satisfacción del usuario en la Superintendencia Nacional de Migraciones. Lima 2016. Recuperado el 13 de Enero del 2020 de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/8937?locale-attribute=es>

[17] Morales, E. & Morales F. (2021). Modelo de Gestión de Procesos y su Influencia en la Satisfacción del Cliente en un Minimarket en Trujillo. Tesis de Grado. Universidad Privada del Norte. Trujillo. Peru.