

Improvement of organizational processes: case study Elevaria Café & Tostaduría Company

Betty Lizby Suarez Torres, Magister¹, Giuliana Milagros Rubio Jimenes¹, Nataly Maricel Valdiviezo Juarez¹,
Fatima Alexandra Granda Pretel¹, Rosa Elvira Alva Medina¹, Carolina Lisbeth Sifuentes Valverde¹, Bruno
Pomatanta Delgado¹

¹Universidad Privada del Norte, Perú, betty.suarez@upn.edu.pe, N00278064@upn.pe, N00303584@upn.pe, N00259058@upn.pe,
N00313596@upn.pe, N00146211@upn.pe, N00315488@upn.pe

Abstract— The objective of this research is to propose a model for improving organizational processes in the company Elevaria Café & Tostaduría. The research is descriptive and cross-sectional, and an observation guide was used as instruments to identify the current situation of the company. company. and a questionnaire for the collection of data and information. Previous studies indicate that Human Resources management is becoming a challenge for companies in the coffee sector, even more so when this sector is constantly growing. The case study shows that using business process management (BPM) in the process improvement model could reduce 78% of the execution time and 88% of the operating costs of payroll calculation management. The results show the measurement of the processes as they are executed using the Balanced Scorecard model together with the ACM methodology, the analysis of the results and the proposal of activities for the improvement of prioritized processes such as recruitment and selection of personnel, hiring personnel, training staff, management of absences and dismissal of staff.

Keywords— *Business Process Management, Process Management, Balanced Scorecard, Staff Management.*

Mejora de los procesos organizativos: estudio de caso Elevaria Café & Tostaduría Company

Betty Lizby Suarez Torres, Magister¹, Giuliana Milagros Rubio Jimenes¹, Nataly Maricel Valdiviezo Juarez¹, Fatima Alexandra Granda Pretel¹, Rosa Elvira Alva Medina¹, Carolina Lisbeth Sifuentes Valverde¹, Bruno Pomatanta Delgado¹

¹Universidad Privada del Norte, Perú, betty.suarez@upn.edu.pe, N00278064@upn.pe, N00303584@upn.pe, N00259058@upn.pe, N00313596@upn.pe, N00146211@upn.pe, N00315488@upn.pe

Resumen— La presente investigación tiene como objetivo realizar la propuesta de un modelo de mejoramiento de los procesos organizacionales en la empresa Elevaria Café & Tostaduría, la investigación es descriptiva de corte transversal, y se utilizó como instrumentos una guía de observación para identificar la situación actual de la empresa, y un cuestionario para la recopilación de datos e información. Estudios previos indican que la gestión de Recursos Humanos se está convirtiendo en un reto para las empresas del sector cafetero, incluso más cuando este rubro está en constante crecimiento. El caso de estudio muestra que utilizar business process management (BPM) en el modelo de mejoramiento de procesos, podría disminuir 78% del tiempo de ejecución y 88% de los costos de operación de la gestión del cálculo de planilla. Los resultados muestran la medición de los procesos tal como se ejecutan utilizando el modelo Balanced Scorecard junto con la metodología ACM, el análisis de los resultados y la propuesta de actividades para el mejoramiento de los procesos priorizados tales como reclutamiento y selección de personal, contratar personal, capacitar al personal, gestión de ausencias y despido de persona.

Palabras clave-- Gestión de Procesos Empresariales, Gestión de Procesos, Cuadro de Mando Integral, Gestión de Personal.

I. INTRODUCCIÓN

El prolongado auge de la gastronomía ha impulsado un notable crecimiento en varios sectores relacionados, destacándose especialmente las cafeterías especializadas. En los últimos cinco años, la presencia de estas cafeterías en el mercado global se ha multiplicado significativamente [1].

En el 2023, las ventas globales de café se estimaron a 495.5 mil millones de dólares. Se espera que para 2025, el sector alcance los 540.8 mil millones de dólares, lo que representa un crecimiento promedio anual del 4.5%. Este incremento refleja la creciente demanda y expansión del consumo de café a nivel mundial [1].

En Estados Unidos, la popularidad del café aumentó constantemente en las últimas dos décadas. Este crecimiento se debió a su capacidad para adaptarse a las cambiantes necesidades y gustos de los estadounidenses. Además, afirmó que, en 2024, el 75% de los adultos consumieron café la semana anterior, un 4% más que en la primavera de 2023. El mayor incremento se observó entre los mayores de 60 años, con un aumento del 9%. En el grupo de 25 a 59 años, el consumo semanal subió un 4.5%, mientras que, en los jóvenes de 18 a 24 años, se mantuvo estable en un 47% [2].

Según [3], a inicios de 2024, los restaurantes en Perú crecieron un 1,32%, impulsados por descuentos exclusivos, reservas online, y pedidos para recojo. El servicio de bebidas

aumentó un 5,03% gracias a la mayor actividad nocturna, promociones móviles, ampliación de ambientes y shows en vivo.

En La Libertad, a pesar del aumento en la cantidad de cafeterías y de la creciente popularidad del consumo de café, la producción de café en el 2023 cayó en un 69.8%. Esta notable reducción se debió principalmente a las condiciones climáticas adversas, como las intensas lluvias, que favorecieron la aparición de enfermedades fúngicas, especialmente la roya amarilla, circunstancias que afectaron gravemente los cultivos y presentaron grandes desafíos para los productores locales, quienes enfrentaron la difícil tarea de recuperar sus niveles de producción [4].

En la investigación realizada en [5], se agrupan en categorías o dimensiones el uso de la herramienta BPM. Para esta investigación se analizó y ejecutó el ciclo de vida BPM. Se observó la necesidad que surgió de la identificación de una serie de ineficiencias o problemas en los procesos de la empresa, derivada del Análisis de los Procesos, seguido por la definición (Diseño) de la solución y la construcción de un Business Case. Después de esto, se evaluó las alternativas tecnológicas que mejor se adaptaban para responder a la solución definida y, finalmente, implementar la solución.

Asimismo, la investigación de [6] describe la simulación como una herramienta fundamental para expandir el alcance de su estudio. Esta técnica permite realizar experimentos creando diversos escenarios alternativos al escenario real, conocido como escenario raíz. La capacidad de simular diferentes condiciones y variables proporciona una comprensión más profunda y detallada de cómo pueden desarrollarse los procesos bajo distintas circunstancias.

La automatización de procesos con nuevas tecnologías es fundamental para empresas en crecimiento, aunque su implementación y seguimiento presentan desafíos. Esto requiere actualizar actividades y procesos, acondicionar áreas de trabajo, capacitar al personal y destacar los beneficios para lograr una integración exitosa en el modelo empresarial actual [7].

Se tomó como caso de estudio a la empresa Café & Tostaduría debido a su notable crecimiento en los últimos dos años, impulsado por la innovación en la preparación de sus bebidas y su excelente servicio al cliente. La empresa se distingue por tener su propia tostaduría de café en sus instalaciones, lo que le permite mantener un control riguroso sobre la calidad de sus productos. Además, Café & Tostaduría

trabaja directamente con proveedores de café de las comunidades locales, asegurando así un suministro constante de granos frescos y de alta calidad. Esta relación directa con los productores no solo garantiza la calidad del café, sino que también fomenta un comercio justo y sostenible, beneficiando a las comunidades agrícolas y fortaleciendo la cadena de suministro de la empresa.

II. ESTADO DEL ARTE

La gestión de procesos de negocio BPM, es una disciplina que integra métodos, herramientas y tecnologías para modelar, analizar, optimizar y monitorear los procesos clave de una empresa, su aplicación permite mejorar sus actividades por la adecuada planificación y control operativo [8].

Es así que diversos estudios reconocen la importancia de gestionar en forma adecuada el recurso humano en microempresas, incluye no sólo la dirección, la consistencia del servicio y el desempeño de los empleados, también está relacionada con los recursos limitados que afectan la motivación del personal, en particular cuando se refiere a los beneficios económicos que debe tener el empleado.

Implementar la mejora continua y los conceptos de calidad del servicio en la gestión del personal involucrado en la comercialización y producción, representan su adaptación a un mercado que según [10], lida constantemente con un entorno que requiere una cultura de aprendizaje sostenible, que fomente la innovación y la colaboración como parte de la competitividad empresarial.

De acuerdo con [9] la gestión de recursos humanos se centra en colaborar con las personas, no solo en administrarlas. Su reto es lograr que los empleados se consideren socios de la organización, participen en su desarrollo continuo y sean impulsores del cambio y la mejora [9].

Por otro lado [12] señala como parte del enfoque de mejora, la implementación de estrategias para la gestión de los procesos de recursos humanos, basadas en tecnologías como software en la nube y aplicaciones móviles, además, la investigación resalta la importancia de automatizar los procesos del personal en MiPymes, obteniendo como resultados la mejora de la eficiencia operativa y el incremento de la productividad laboral.

III. OBJETIVOS

A. Objetivo General

Realizar la propuesta de mejora en los procesos organizacionales de la Empresa Elevaria Café & Tostaduría.

B. Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de los procesos en la Empresa Elevaria Café & Tostaduría.
- Diseñar la propuesta de mejora de procesos de la atención al cliente en la Empresa Elevaria Café & Tostaduría.
- Implementar la propuesta de mejora de procesos de la atención al cliente en la Empresa Elevaria Café & Tostaduría.

- Evaluar el impacto económico, ambiental y social de la mejora de procesos en la Empresa Elevaria Café & Tostaduría.

IV. MATERIAL Y MÉTODOS

Esta investigación es de carácter descriptivo y se basa en la aplicación de métodos y herramientas, tales como formularios Google Forms para recopilar información de terceros, se aplicó el modelo CANVAS para analizar la empresa en su conjunto; además, se emplearon las notaciones gráficas UML (Lenguaje Unificado de Modelado) y BPMN (Business Process Model and Notation). El uso del software de modelado Bizagi Modeler, permitió el diseño y comprensión de los procesos en su estado actual (AS-IS) y en las propuestas futuras (SHOULD-BE), mismas que permitan identificar oportunidades de mejora. También se utilizó la simulación de procesos en Bizagi, lo que permitió crear varios escenarios para el modelo de proceso, analizar distintas combinaciones de datos y observar los posibles resultados.

V. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Se implementó una metodología basada en los principales estándares internacionales de gestión por procesos (ISO 9000, Modelo de Excelencia en la Gestión y Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública) y en la Política Nacional de Modernización, aprobada por D.S. N° 004-2013-PCM. Aunque originalmente diseñada para la administración pública, esta metodología fue adaptada para su aplicación en una empresa privada en este estudio. Además, se utilizaron las notaciones, instrumentos y herramientas del Business Process Management (BPM). La metodología se organiza en tres etapas: preparación, diagnóstico e identificación de procesos, y mejora de procesos, integrándose con las actividades de BPM, como se detalla en la Tabla 1.

TABLA 1
ETAPAS DE LA METODOLOGÍA

Nº	ETAPAS
Etapa 1	Preparación
	Analizar la situación de la organización Elaborar el plan de trabajo de la organización Capacitar a los encargados de implementar las propuestas Sensibilizar a toda la organización
Etapa 2	Diagnóstico e identificación de procesos
	Analizar el propósito de la organización Identificar destinatario de bienes y servicios que brinda la organización Determinar los procesos de la organización Elaborar el mapa de procesos actual Describir los procesos actuales
Etapa 3	Mejora de procesos
	Medir, analizar y evaluar propuestas Aplicar la mejora los procesos Documentar los procesos mejorados Institucionalizar la gestión por procesos

En la primera etapa se implementó la matriz de priorización de procesos, basada en criterios como calidad del servicio, ventajas competitivas y satisfacción tanto de clientes como de

empleados, como se muestra en la Tabla 2.

Cabe recalcar que los procesos de recursos humanos son reclutamiento y la selección de personal permiten identificar y atraer nuevos talentos, mientras que la contratación asegura que se elijan las personas adecuadas para cada puesto. La capacitación es esencial, ya que permite a los empleados desarrollar sus habilidades y desempeñarse mejor. Además, la gestión de ausencias ayuda a monitorear las responsabilidades de cada empleado y la gestión de la nómina garantiza el cálculo preciso de los salarios a fin de mes. Por último, el proceso de despido mantiene buenas relaciones con los empleados que dejan la empresa, asegurando una transición ordenada y respetuosa.

TABLA 2
MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

	CRITERIOS					PUNTAJE TOTAL
	Contribuye al aumento de satisfacción del cliente	Contribuye a ofrecer un servicio de calidad	Contribuye al incremento de las ventas (Pedidos)	Contribuye a la rentabilidad de la empresa	Contribuye para el alcance de los objetivos	
Reclutamiento y selección de personal	2	3	1	1	3	30
Contratar personal	2	3	2	2	4	36
Capacitar al personal	3	4	2	3	4	47
Gestión de ausencias	2	2	2	2	3	31
Gestionar del cálculo de planillas	1	1	1	3	2	20
Despido de personal	2	2	2	3	3	33

Asimismo, los procesos fueron categorizados según su contribución y dificultad, tal como se muestra en la Fig. 1:

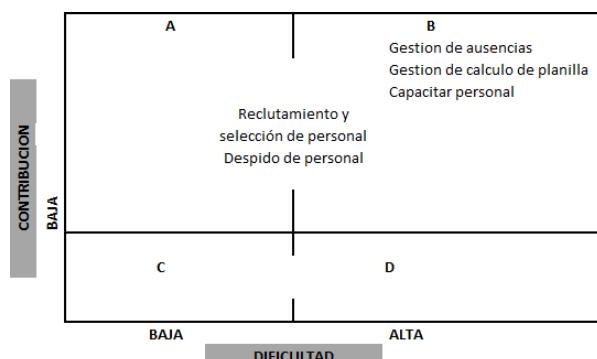


Fig. 1 Resultados de la categorización de procesos según su contribución y dificultad

A partir del análisis del contexto y de la estructura organizacional de la empresa, se diseñó el mapa de procesos, que permitió clasificarlos, tal como se observa en la Fig. 2.

fundamentales para la gestión eficaz del personal. El



Fig. 2 Mapa de procesos

El mapa de procesos, una herramienta visual que identifica y representa gráficamente todos los procesos clave de la organización, clasificándolos en tres categorías: estratégicos, operacionales y de soporte. Los procesos estratégicos incluyen la gestión estratégica y administrativa, esenciales para la dirección y planificación a largo plazo.

Los procesos operacionales, como la atención al cliente, son fundamentales para la satisfacción y lealtad de los clientes. Los procesos de soporte, como recursos humanos, compras, mantenimiento, gestión contable/financiera y almacén, respaldan los procesos operacionales. También se incluyó el proceso de desarrollo e innovación, vital para el crecimiento y la competitividad.

A partir del mapa de procesos y siguiendo la etapa de diagnóstico e identificación, se procedió a diseñar los procesos de recursos humanos utilizando la notación BPM y la herramienta Bizagi.

Se optó por diseñar el proceso de Gestión de cálculo de planilla debido a su importancia para la empresa, ya que asegura que los empleados reciban su remuneración de manera exacta y oportuna.

El proceso AS – IS de gestión del cálculo de la planilla se realiza en su mayoría manualmente y cuenta con la participación tanto del jefe de recursos humanos como del contador, quienes colaboran en su ejecución. Este proceso está estructurado en varias etapas y roles, asegurando que los empleados reciban su compensación adecuada.

A partir de la medición del tiempo y costo para el diagrama del proceso de Gestión de cálculo de planilla mostrado en la Fig. 3, se obtuvieron 82 minutos y 28,70 soles, respectivamente. Estos valores indican la eficiencia y el gasto asociado al proceso, permitiendo identificar áreas de mejora para optimizar recursos y reducir costos.

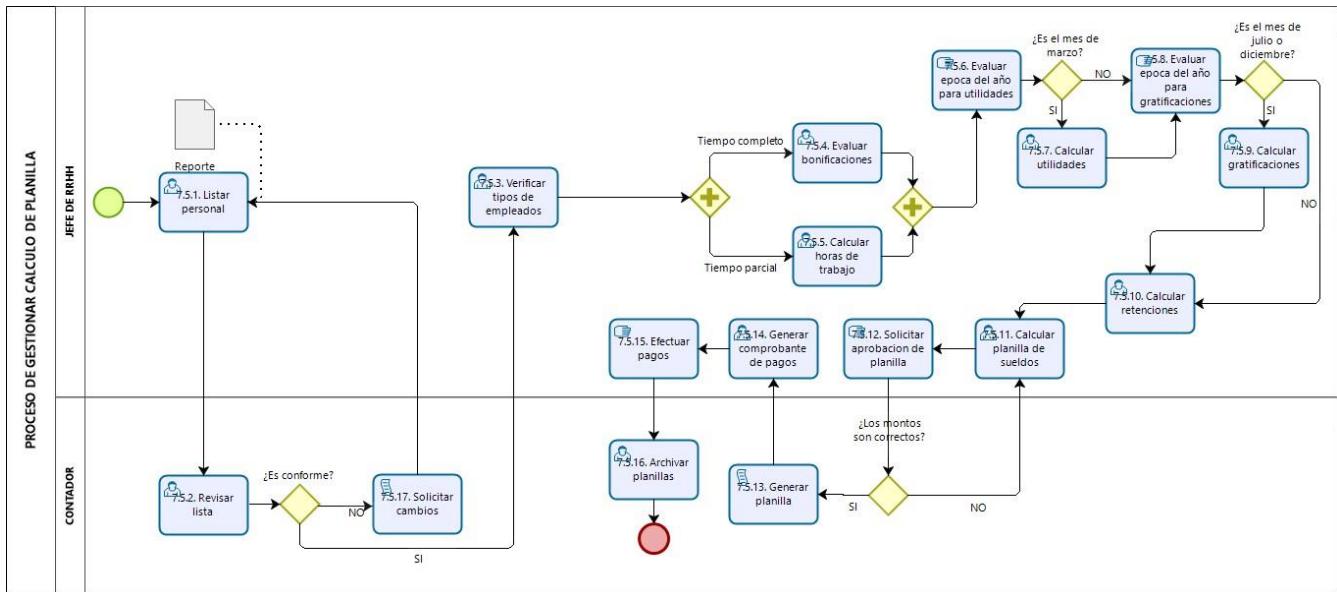


Fig. 3 Diagrama AS – IS del proceso de Gestión de Cálculo de Planilla

De acuerdo con los resultados obtenidos, se observó que el proceso de gestión del cálculo de planillas incluye actividades con una alta probabilidad de impactar negativamente tanto en las operaciones de la empresa como en su imagen ante sus empleados. Por esta razón, se llevó a cabo un análisis de riesgos para cada proceso, que llevaron a una propuesta SHOULD-BE, que se muestra en la Fig. 4:

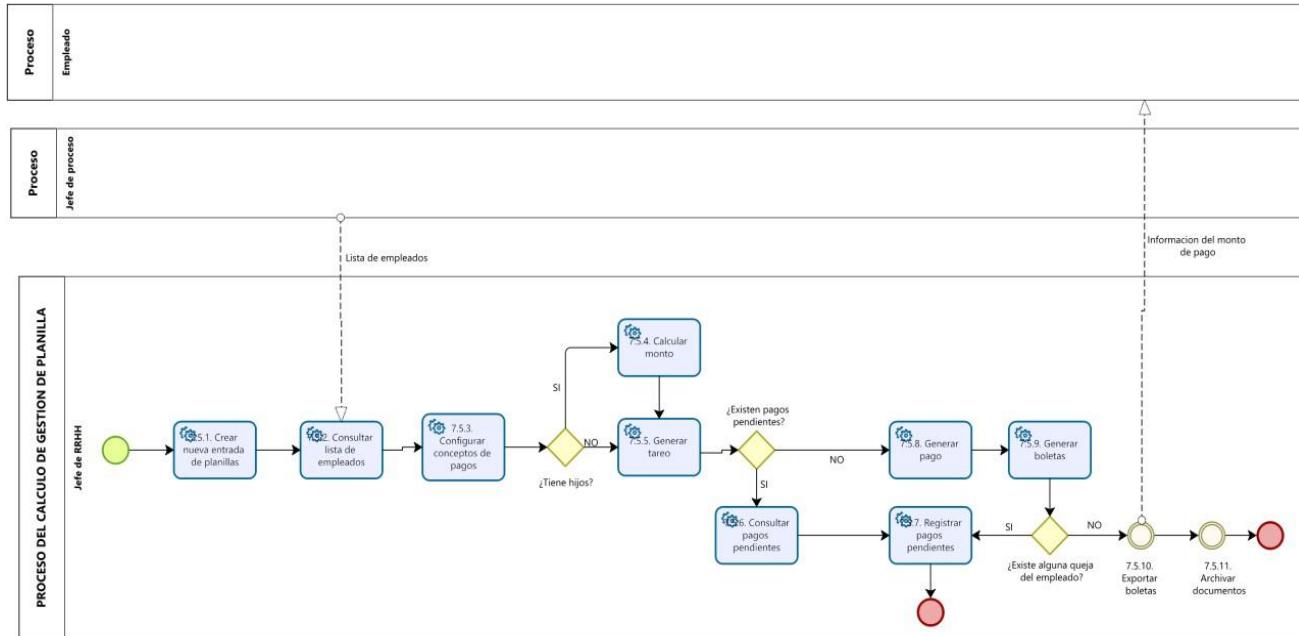


Fig. 4 Diagrama SHOULD – BE del proceso de Gestión de cálculo de planilla

Para la propuesta de mejora, se aplicó el enfoque de mejora de procesos basado en el rediseño, el cual permitió la reestructuración del proceso de gestión de planillas, que incluía varias actividades manuales, algunas de las usaban la hoja de cálculo Excel, y además estaban propensos a errores. Con el

apoyo del enfoque BPM, se mapeó el proceso actual tras identificar los puntos de control que fueron analizados a partir de la aplicación de una matriz de riesgos.

A continuación, se muestran en la Tabla 3:

TABLA 3
PUNTOS DE CONTROL

ID	NOMBRE	OBJETIVO	TIPO	ENTRADA	SALIDA
7.5.2.	Revisar lista	Revisar que todo el personal este en la lista para que se le pueda pagar a tiempo y completo	PREVENTIVO	Lista de personal realizada	Si está conforme No está conforme
7.5.3.	Verificar tipos de empleados	Obtener información verídica del tipo de empleado al que se le va a pagar	DETECTABLE	Si está conforme	Tiempo completo Tiempo parcial
7.5.4.	Evaluar bonificaciones	Obtener la información sobre las bonificaciones que les toca a cada empleado y que se les pueda pagar a tiempo	PREVENTIVO	Tiempo completo	Lista de personal con bonificaciones
7.5.5.	Calcular horas de trabajo	Calcular las horas de trabajo de los empleados a tiempo parcial para saber la cantidad que se le debe pagar	CORRECTIVO	Tiempo parcial	Lista de personal y sus horas de trabajo

A partir del análisis de los riesgos, se determinó la implementación del aplicativo web BUK, con el propósito de automatizar el proceso de gestión de planillas, optimizar los indicadores operativos y la satisfacción de los colaboradores.

La diminución de errores generó impacto en la eficiencia operativa, reduciendo el tiempo, costo y minimizando los errores.

A continuación, se muestra en la Fig. 5 la simulación del proceso AS-IS y en la Fig.6 la simulación de la propuesta SHOULD-BE para la gestión del cálculo de planillas, utilizando la herramienta BIZAGI Modeler:

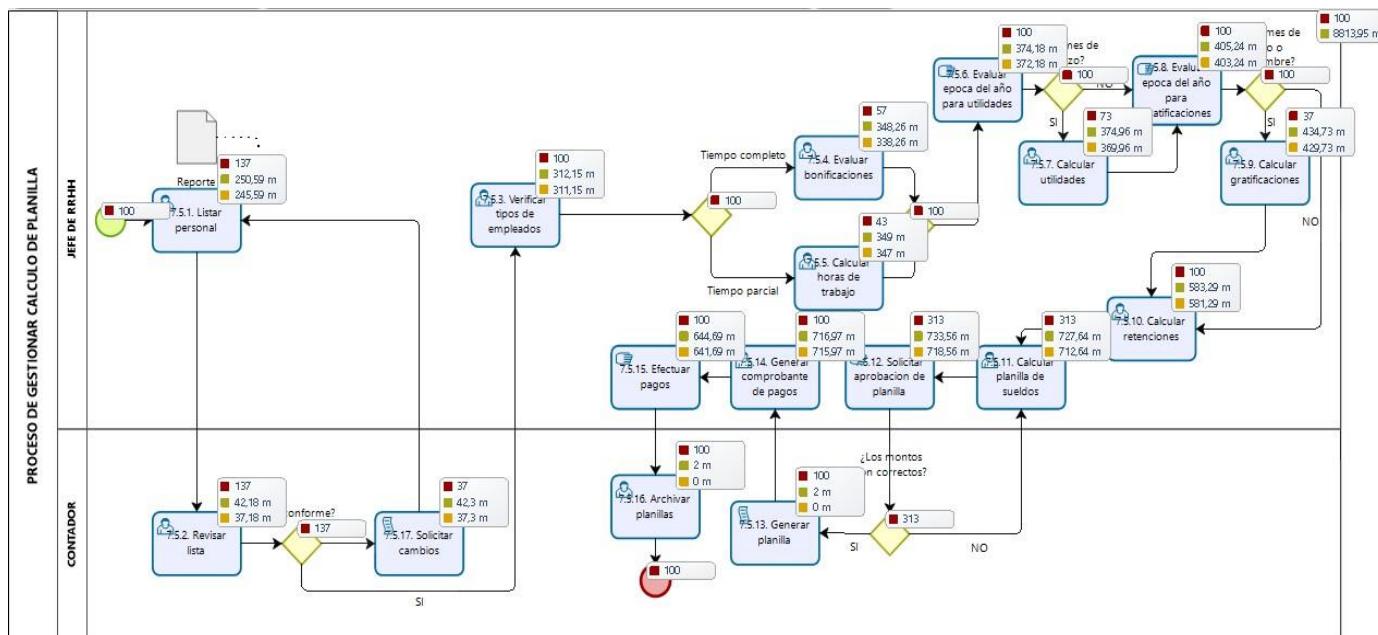


Fig. 5 Simulación del proceso AS – IS de Gestión de cálculo de planilla

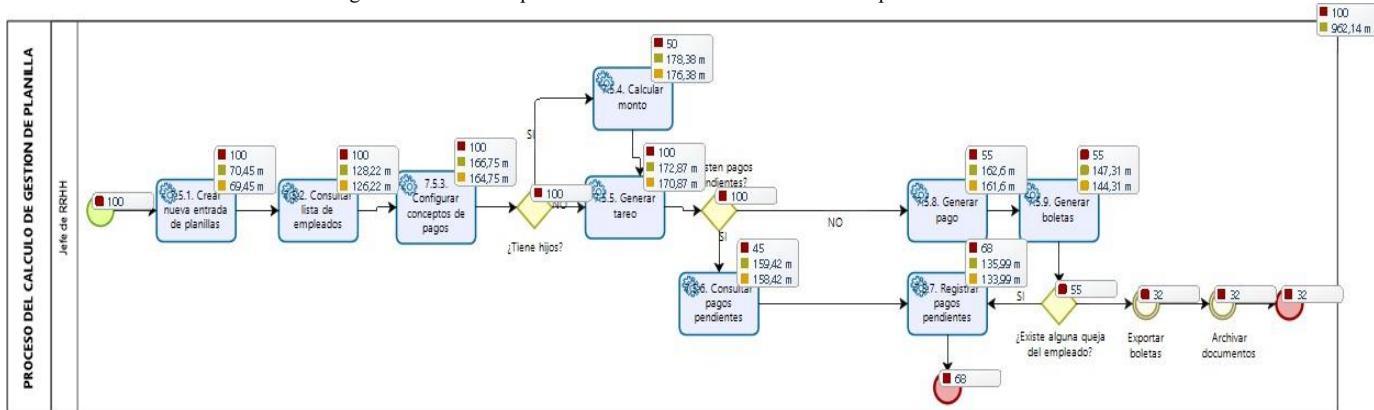


Fig. 6 Simulación del proceso SHOULD – BE de Gestión de cálculo de planilla

La simulación de los procesos facilitó el análisis de la eficiencia antes y después de la implementación del aplicativo web como propuesta. En el proceso AS-IS, los responsables de la ejecución eran dos actores: el jefe de recursos humanos y el contador. Sin embargo, en la propuesta, solo el jefe de recursos humanos es responsable, lo cual es beneficioso ya que reduce el costo del salario del contador y el tiempo dedicado a esa tarea. La cantidad de tareas, así como el tiempo y costo de ejecución del proceso.

VI. RESULTADOS

Después de aplicar la simulación el proceso de gestión de personal utilizando la herramienta BIZAGI Modeler, ya sea en la situación actual AS- IS como en la propuesta SHOULD-BE, se obtuvieron resultados que muestran una disminución significativa en el costo y el tiempo de ejecución de los procesos.

La automatización y la implementación de las propuestas jugaron un papel crucial en esta mejora. Específicamente, la automatización permitió una ejecución más rápida y eficiente de tareas que anteriormente requerían mucho tiempo y recursos, mientras que las propuestas implementadas optimizaron el flujo de trabajo y eliminaron redundancias. Además, la variación porcentual en cada proceso también se redujo considerablemente, indicando una mayor consistencia y estabilidad en la ejecución de los procesos. En conjunto, estos cambios no solo mejoraron la eficiencia operativa, sino que también contribuyeron a una reducción de costos y a una mejor utilización de los recursos disponibles. Las variaciones se muestran en la Tabla 4:

TABLA 4
VARIACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE CÁLCULO DE PLANILLA

PROCESOS	AS-IS	SHOULD-BE	VARIACION
Gestión de cálculo de planilla			
Costo (soles)	28,7	3,51	-88%
Tiempo (minutos)	82	18	-78%

Luego de realizar la simulación de los procesos AS-IS y SHOULD-BE, se puede visualizar la diferencia en cuanto a costo y tiempo entre ambos procesos. En el proceso en su situación actual, tenía un el tiempo de 82 minutos, pero con la implementación del aplicativo BUK, se redujo en 78%. En cuanto a los costos, se redujeron en 88%. Estos cambios se deberían a que ahora el único trabajador será el jefe de RRHH, y su tiempo de trabajo será muy corto, ya que la mayor parte del trabajo la realizará el aplicativo.

Otro aspecto importante es el impacto económico que genera esta disminución de costos, la cual también incluye la reducción de los pagos por multas generadas muchas veces al no realizar la declaración a la Superintendencia de

Administración Tributaria y a la Administradora de Fondos de Pensiones, además de incrementar la satisfacción del colaborador al percibir reducción de errores en sus pagos y mayor acceso a su historial de compensaciones. El resultado obtenido mostró un ahorro mensual de alrededor de 600 nuevos soles.

VII. DISCUSIÓN

El mapeo de procesos de Elevaría Café & Tostaduría permitió identificar las necesidades e ineficiencias en el área de recursos humanos que requieren modificaciones para mejorar el funcionamiento de la empresa. Esto concuerda con [5], que indica que el uso de herramientas BPM facilita la identificación de problemas en los procesos empresariales.

Además, los resultados de la simulación del proceso de gestión de cálculo de planilla muestran que la implementación de la propuesta podría aumentar la eficiencia en costos y reducir tiempos. Esto se alinea con [6], quien destaca que la simulación es fundamental para entender el alcance de los proyectos.

Se evidencia también que la implementación de tecnología mejora los procesos al reducir riesgos humanos, aunque sigue siendo necesaria la supervisión por parte de la mano de obra humana. Esto contrasta con [7], que sugiere que la automatización con nueva tecnología es beneficiosa para el crecimiento empresarial, a pesar de requerir capacitaciones y supervisión.

Finalmente, la investigación se centró en integrar la gestión de procesos y herramientas tecnológicas para optimizar la eficiencia del proceso de gestión de cálculo de planilla. Se buscó mejorar la productividad y eficacia de la empresa mediante la implementación de tecnología y una mejor gestión de procesos.

VIII. CONCLUSIONES

- Se realizó un análisis de la situación actual de los procesos en la empresa Elevaría Café & Tostaduría en el área de recursos humanos, utilizando la matriz de priorización y la matriz de calor.
- Del análisis de la situación actual de la empresa, se concluyó que las actividades de los procesos de recursos humanos tomaban demasiado tiempo realizarlas, algunas eran innecesarias, provocando incremento en el tiempo de ejecución, tiempos de espera, cuellos de botella y altos costos operativo, además de evidenciarse la poca automatización de este.
- Se diseñó la propuesta de mejora para el proceso de gestión de cálculo de planilla, previamente evaluado, en la cual se incorporó la automatización de todas sus actividades mediante la implementación del aplicativo BUK. Además, se redujeron ciertas actividades,

permitiendo así minimizar el tiempo de espera.

- La propuesta de mejora del proceso de gestión de cálculo de planillas incluyó la automatización completa de sus actividades, lo que resultó en una optimización significativa de tiempos y costos, con una variación del 88% en costos y del 78% en tiempo.
- Finalmente, se evaluó el impacto de la propuesta y se concluyó que hubo mejoras significativas en términos económicos y sociales, que beneficiaron tanto a la empresa como a sus empleados.

REFERENCIAS

- [1] Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales (CLEN), “Trends Report – May 2023”, Jul. 10, 2024. [Online], Available: <https://www.cien.adexperu.org.pe/reporte-de-tendencias-mayo-2023/>
- [2] Perfect Daily Grind, “Coffee consumption in the United States reaches its highest level in 20 years and specialty leads the way”, Jun. 15, 2024. [Online]. Available: <https://perfectdailygrind.com/es/2024/06/15/consumo-cafe-estados-unidos-alcanza-nivel-mas-alto/>
- [3] Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), “Restaurant activity increased by 1.45% in January 2024”, Feb. 2024. [Online]. Available: <https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/923807-actividad-de-restaurantes-se-incremto-1-45-en-enero-2024>
- [4] Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), “Eight departments reduced coffee production in June 2023”, Jul. 2023. [Online]. Available: [https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/ocho-departamentos-disminuyeron-produccion-de-cafe-en-junio-de-202314531/#:~:text=Durante%20junio%20de%202023%2C%20la,informaci%C3%A3n%20\(INEI\)%20en%20el%20informe](https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/ocho-departamentos-disminuyeron-produccion-de-cafe-en-junio-de-202314531/#:~:text=Durante%20junio%20de%202023%2C%20la,informaci%C3%A3n%20(INEI)%20en%20el%20informe)
- [5] W. S. Castillo Esparza, “Process management based on BPM and its influence on service quality in a distribution company in the city of Trujillo, 2021,” B.S. thesis, Univ. Privada del Norte, Trujillo, Peru, 2021. [Online]. Available: <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/29380>
- [6] GESTIONAR, “Process management in companies, a systematic review,” GESTIONAR, Jul. 10, 2024. [Online]. Available: <https://doi.org/10.35622/j.rg.2024.01.001>
- [7] L. M. Corella-Parra and J. Olea-Miranda, “Development of an inventory control system for a company commercializing irrigation systems,” Ingeniería Investigación y Tecnología, vol. 24, no. 1, pp. 1–10, Jan. 2023. [Online]. Available: <https://doi.org/10.22201/fi.25940732e.2023.24.1.006>
- [8] Y. Flores, “Simulation of the process of IT procurements equal to or less than 8 UITS to minimize their cycle time,” B.S. thesis, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Peru, 2021. [Online]. Available: <https://hdl.handle.net/20.500.12672/18405>
- [9] A. J. Álvarez Panta, “Human resource management and its relationship with labor productivity in commercial organizations,” CIENCIAMATRÍA, vol. 7, no. 2, pp. 902–915, Univ. Nacional Experimental Francisco de Miranda, 2021. [Online]. Available: <https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.562>
- [10] A. Nugraha, R. Rohim, and D. N. Cahyo, “Human resources development based on total quality management at Titik Balik Coffee Shop,” J. Manage. Soc. (JMAS), vol. 8, no. 1, pp. 298–304, Jan. 2025.
- [11] N. Gani, D. Suprayitno, D. Wardhani, H. Al Imran, and K. A. Rahwana, “Optimising human resource information systems in the context of MSME technology management,” J. Inf. Technol., vol. 6, no. 1, pp. 302–309, 2024, doi: 10.60083/jidt.v6i1.519