Universidad Continental

FACULTAD DE INGENIERÍA

Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial

Trabajo de Suficiencia Profesional

Informe de suficiencia profesional como gerente general de Molino Industrial Selva S.A., provincia de Rioja, departamento de San Martín

Victor Hernando Rojas Ramirez

Para optar el Título Profesional de
Ingeniero Industrial

Lima, 2025

Repositorio Institucional Continental
Trabajo de suficiencia profesional digital

Esta obra está bajo una licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional"

INFORME DE CONFORMIDAD DE ORIGINALIDAD DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A	:	Decano de la Facultad de Ingeniería
DE	:	JOSÉ ANTONIO VELÁSQUEZ COSTA Asesor de trabajo de investigación
ASUNTO	:	Remito resultado de evaluación de originalidad de trabajo de investigación
FECHA	:	12 de Agosto de 2025

Con sumo agrado me dirijo a vuestro despacho para informar que, en mi condición de asesor del trabajo de investigación:

Título:
INFORME DE SUFICIENCIA PROFESIONAL COMO GERENTE GENERAL DE MOLINO INDUSTRIAL SELVA S.A, PROVINCIA DE RIOJA, DEPARTAMENTO DE SAN MARTÍN

Autor:
VICTOR HERNANDO ROJAS RAMIREZ – EAP. Ingeniería Industrial

Se procedió con la carga del documento a la plataforma "Turnitin" y se realizó la verificación completa de las coincidencias resaltadas por el software dando por resultado 11% % de similitud sin encontrarse hallazgos relacionados a plagio. Se utilizaron los siguientes filtros:

- Filtro de exclusión de bibliografía — SI [x] NO [ ]
- Filtro de exclusión de grupos de palabras menores — SI [x] NO [ ]
  N° de palabras excluidas : 10
- Exclusión de fuente por trabajo anterior del mismo estudiante — SI [ ] NO [x]

En consecuencia, se determina que el trabajo de investigación constituye un documento original al presentar similitud de otros autores (citas) por debajo del porcentaje establecido por la Universidad Continental.

Recae toda responsabilidad del contenido del trabajo de investigación sobre el autor y asesor, en concordancia a los principios expresados en el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos conducentes a Grados y Títulos – RENATI y en la normativa de la Universidad Continental.

Atentamente,

La firma del asesor obra en el archivo original
(No se muestra en este documento por estar expuesto a publicación)

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO i
AGRADECIMIENTO vi
DEDICATORIA vii
RESUMEN viii
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA 3
1.1 Datos generales de la empresa 3
1.2 Actividades principales de la empresa 3
1.2.1. Siembra de la Materia Prima 3
1.2.2. Acopio 3
1.2.3. Procesamiento Industrial 3
1.2.4. Distribución 4
1.2.5. Venta del Arroz 4
1.3 Reseña histórica de la empresa 4
1.4 Organigrama de la empresa 5
1.5 Visión y Misión 5
1.5.1 Visión. 5
1.5.2 Misión. 6
1.6 Descripción del área donde realiza sus actividades profesionales 6
1.7 Descripción del cargo y las responsabilidades del bachiller en la empresa. 6
1.7.1 Responsabilidades principales del Gerente de Molino Industrial Selva S.A. 7
CAPÍTULO II. ASPECTOS GENERALES DE LAS ACTIVIDADES PROFESIONALES 8
2.1 Antecedentes o Diagnóstico Situacional 9
2.2 Identificación de Oportunidades o Necesidades en el Área de Actividad 10
2.2.1 Fluctuaciones en la Rentabilidad 10
2.2.2 Evaluación del Declive en la Rentabilidad 11
2.2.3 Recuperación de la Rentabilidad 11
2.2.4 Implementación de un Mapa de Procesos 11
2.2.5 Formación y Capacitación Continua 11
2.2.6 Revisión de la Gestión de Riesgos 11
2.2.7 Relaciones con Stakeholders 11
2.2.8 Innovación y Tecnología 12
2.3 Objetivos de la Actividad Profesional 12
2.3.1 Objetivo 01. Mejora de la Gestión Financiera y la Rentabilidad 12
2.3.2 Objetivo 02. Diseño e Implementación de un Mapa de Procesos Integral 12
2.4 Justificación de la Actividad Profesional 12

2.4.1 Justificación del Objetivo 01 12
2.4.1 Justificación del Objetivo 02. 12
2.5 Resultados Esperados 13
2.5.1 Objetivo 01: Mejora de la Gestión Financiera y la Rentabilidad 13
2.5.2 Objetivo 02: Diseño e Implementación de un Mapa de Procesos Integral 13
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO 14
3.1 Antecedentes 14
3.1.2 Antecedentes Nacionales 16
3.2 Bases teóricas 18
3.2.1. Gestión Financiera y Rentabilidad 18
3.2.2 Mapa de Procesos 19
3.3 Definición de términos básicos 21
CAPÍTULO IV: DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PROFESIONALES 23
4.1 Descripción de las actividades profesionales 24
4.1.1 Descripción de las actividades vinculadas al Objetivo 1. 24
Tabla 02. Objetivo Específico: Incrementar el ROE en un 10% 25
4.1.1.1 Descripción Específica de las Actividades Profesionales desarrolladas en el objetivo 1. 26
A01O1. Investigación sobre Tecnologías más Recientes. 26
A02O1. Adquisición de Maquinaria de Mayor Rendimiento. 27
A03O1. Auditoría Energética para Identificar Ahorros. 28
A04O1. Formación del Personal en Buenas Prácticas de Producción en Molino. Industrial Selva S.A. 28
A05O1. Investigación de nuevos mercados. 29
A06O1. Estrategias de marketing orientadas al nuevo mercado. 30
A07O1. Implementación de un Sistema JIT (Just in time). 31
A08O1. Capacitación sobre gestión de inventarios. 32
A09O1. Adopción de software de gestión financiera. 33
A10O1. Formación del equipo financiero en la nueva herramienta. 33
A11O1. Investigación y desarrollo de nuevos productos derivados del arroz. 34
A12O1. Lanzamiento de nuevos productos en mercados testigos. 35
A13O1. Revisión de tasas de interés con entidades financieras. 36
A14O1.Consolidación de deudas. 37
4.1.2 Descripción de las actividades vinculadas al Objetivo 2. 38
4.1.2.1 Descripción Específica de las Actividades Profesionales desarrolladas en el objetivo 2. 40
A01O2. Investigación y desarrollo de nuevos productos derivados del arroz. 40
A02O2.Observación directa de los procesos. 40
A03O2. Identificar cuellos de botella y redundancias. 41
A04O2. Identificar actividades sin valor añadido. 42
A05O2. Benchmarking con empresas del mismo sector. 43
A06O2. Definir indicadores de desempeño para cada proceso. 43

5.2.1.7 Logros Alcanzados de la Actividad A07O1. 55
5.2.1.8 Logros Alcanzados de la Actividad A08O1. 55
5.2.1.9 Logros Alcanzados de la Actividad A09O1. 56
5.2.1.10 Logros Alcanzados de la Actividad A10O1. 56
5.2.1.11 Logros Alcanzados de la Actividad A11O1. 56
5.2.1.12 Logros Alcanzados de la Actividad A12O1. 56
5.2.1.13 Logros Alcanzados de la Actividad A13O1. 56
5.2.1.14 Logros Alcanzados de la Actividad A14O1. 56
5.2.2 Logros Alcanzados: Objetivo 2 57
5.2.2.1 Logros Alcanzados de la Actividad A01O2. 57
5.2.2.2 Logros Alcanzados de la Actividad A02O2. 57
5.2.2.3 Logros Alcanzados de la Actividad A03O2. 57
5.2.2.4 Logros Alcanzados de la Actividad A04O2. 57
5.2.2.5 Logros Alcanzados de la Actividad A05O2. 58
5.2.2.6 Logros Alcanzados de la Actividad A06O2. 58
5.2.2.7 Logros Alcanzados de la Actividad A07O2. 58
5.2.2.8 Logros Alcanzados de la Actividad A08O2. 58
5.2.2.9 Logros Alcanzados de la Actividad A09O2. 58
5.2.2.10 Logros Alcanzados de la Actividad A10O2. 58
5.3 Dificultades encontradas 59
5.4 Planeamiento de mejoras 60
5.5 Análisis de resultados 61
5.6 Aporte del bachiller a la empresa 62
CONCLUSIONES **63**
RECOMENDACIONES **64**
ANEXOS **65**
Apéndice 01: Descripción del Indicador Actividad A01O1- Porcentaje de Aumento en la Eficiencia de los Procesos 65
Anexo 02: Descripción del Indicador Actividad A01O2 - Porcentaje del Indicador de Producción Diaria 67
Fórmula del IPD: 67
Anexo 03: Descripción del Indicador Actividad A01O3 - Porcentaje de Reducción de Consumo de Energía 69
Indicador de Consumo Diario de Combustible (CDC) 69
Fórmula del ICDC: 69
Resultados 69
Anexo 04: Descripción del Indicador Actividad A01O4 - Indicador de Mejora en la Eficiencia del Proceso de Producción (IMEPP) 71
Anexo 05 : Descripción del Indicador Actividad A01O5 - Mercados Potenciales para Moliselva SA 73
Anexo 06 : Descripción del Indicador Actividad A01O6 - Indicador del Crecimiento de Ventas 74
Anexo 07: Descripción del Indicador A01O7 - Rotación de Inventarios 75
Anexo 08: Descripción del Indicador A01O8 - Plazo Promedio de Inventarios 76

Anexo 09: Descripción del Indicador A01O9 - " (EGPF) 77
Anexo 10: Formación Intensiva del Equipo Financiero 79
Anexo 11: Desarrollo de Nuevos Productos 80
Anexo 12: Lanzamiento de Nuevos Productos en Mercados Testigo 81
Anexo 13: Negociación de Tasas de Interés 82
Anexo 14: Consolidación de Deudas 83
Anexo 15: Velocidad de procesamiento en sacos por hora para cada proceso en Molina Industrial Selva S.A. 84
Anexo 16: Lanzamiento de Nuevos Productos en Mercados Testigos 85
Anexo 17:Tiempo de Espera" basada en las diferencias de sacos por hora: 86
Anexo 18: Identificación de Actividades Sin Valor Añadido 87
Anexo 19: Identificación de Actividades Sin Valor Añadido 88
Anexo 20: Identificación de Actividades Sin Valor Añadido 89
Anexo 21: Definición de las Responsabilidades según Procesos 91
Anexo 22: Mapa de Procesos bajo el enfoque ISO 9001:2015 de Molino Industrial Selva S.A 93
Anexo 23: Capacitaciones sobre Procesos de Molino Industrial Selva S.A 93
Anexo 24: Auditorías sobre Procesos de Molino Industrial Selva S.A 96
Anexo 25: Desarrollo de actividades profesionales en oficina: Actividad A01O1 98
Anexo 26: Supervisión de procesos en el área administrativa. Actividad A11O2 99
Anexo 27: Supervisión de procesos operativos: Actividad A02O2 99
Anexo 28: Constancia de Capacitaciones A09O2 101
Anexo 29: Autorización para la publicación de información de la empresa 102
Anexo 30: Autorización para el uso de nombre de la empresa 103
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS **104**

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, elevo mi gratitud a Dios, fuente inagotable de fortaleza y sabiduría. Su guía y protección han sido el faro que ha iluminado mi camino, permitiéndole avanzar con confianza y determinación en cada etapa de mi formación.

A mi querida madre, Norma Ramírez Cusma, cuyo recuerdo perdura en mi corazón con amor y gratitud eternos. Fue ella quien me inculcó valores como la perseverancia, el esfuerzo y la dedicación. A pesar de su ausencia física, su influencia positiva sigue siendo mi motor para superar obstáculos y alcanzar mis metas.

A mi amado padre, Filomeno Rojas Quintana, cuyo apoyo inquebrantable y consejos sabios han sido fundamentales en mi crecimiento. Su presencia constante y aliento me han motivado a seguir adelante, recordándome que el trabajo duro y la pasión son las claves para el éxito.

A Nilda Zumaeta, quien además de ser la madre de mis hijos, ha ejercido una influencia significativa y ha brindado un apoyo invaluable tanto en el inicio como en la culminación de esta importante meta profesional. Su motivación y su respaldo constante han desempeñado un papel fundamental a lo largo de todo el proceso.

A mis adorados hijos, Sebastian y Andrea, quienes han sido mi mayor inspiración. Cada logro que persigo es un reflejo de mi deseo de brindarles un futuro lleno de oportunidades y ejemplos positivos. Su presencia en mi vida me motiva a ser un modelo a seguir, demostrándoles que con esfuerzo y perseverancia se pueden alcanzar todas las metas que nos propongamos.

A mis hermanos, Norma, Idamia y Gilmer, a quienes considero mis pilares de apoyo incondicional. Su presencia, aliento y palabras de ánimo han sido mi fuerza en momentos de dificultad. Juntos hemos compartido alegrías y desafíos, y estoy agradecido por la unión que nos caracteriza.

Víctor Hernando Rojas Ramírez

DEDICATORIA

A Dios, quien ha trazado mi ruta con cuidado y ha provisto las oportunidades para crecer, aprender y superar desafíos, mi gratitud es eterna. En cada esquina de mi camino, he sentido Su presencia, inspirándome a aspirar a la grandeza y recordándome que con fe y esfuerzo, todas las metas son alcanzables.

A mi madre, Norma Ramírez Cusma, cuyo recuerdo ilumina mi senda con amor y sabiduría. Su legado vive en mí, guiándome con valores profundos y un amor inquebrantable. Cada logro es un tributo a su sacrificio y dedicación, y cada paso que doy está lleno de la enseñanza que me impartió en cada abrazo y consejo.

A mi padre, Filomeno Rojas Quintana, su presencia constante ha sido el respaldo que necesitaba en mis momentos de incertidumbre. Sus palabras sabias y su ejemplo de tenacidad me han infundido la convicción de que con determinación y perseverancia, los obstáculos se convierten en oportunidades.

A mis queridos hijos, Sebastian y Andrea, son mi motivación constante para sobrepasar mis propios límites. Cada meta alcanzada es un testimonio de mi amor por Ustedes y de mi deseo de construir un futuro lleno de posibilidades. Su sonrisa y alegría son mi combustible para continuar, y cada logro es también vuestro legado.

A mis amados hermanos, Norma, Idamia y Gilmer, su complicidad y aliento han sido mi refugio en las tormentas y mis compañeros en los momentos de alegría. Su presencia en mi vida ha sido un recordatorio constante de que la familia es un apoyo inquebrantable en cada desafío.

Con gratitud y humildad, dedico este logro a cada uno de Ustedes, con la certeza de que sin su amor, aliento y guía, este camino habría sido más difícil de transitar. En cada paso que doy, siento su influencia y amor, y este título es un tributo a nuestras historias entrelazadas.

Con amor y agradecimiento sincero,

Víctor Hernando Rojas Ramírez

RESUMEN

Molino Industrial Selva S.A. es una empresa especializada en el procesamiento industrial del arroz, con una sólida trayectoria en la región de San Martín, Perú. En los últimos años, enfrentó diversos desafíos relacionados con fluctuaciones en los precios del arroz, riesgos operativos y deficiencias en la gestión interna de sus procesos. En respuesta a esta problemática, se planteó como objetivo general optimizar la gestión financiera y operativa mediante la implementación de herramientas de cobertura financiera, gestión de riesgos y el diseño de un mapa integral de procesos.

Para ello, el Bachiller Víctor Hernando Rojas Ramírez, en su rol de Gerente General, lideró iniciativas como la adopción de mecanismos para minimizar la exposición financiera, formación especializada en gestión de riesgos para el personal, revisión y ajuste de políticas corporativas relacionadas con dividendos, así como la creación y puesta en práctica de un detallado mapa de procesos internos. Estas acciones se realizaron mediante un enfoque integral y participativo, basado en diagnóstico situacional, análisis de necesidades, desarrollo de estrategias específicas y capacitaciones dirigidas al personal clave.

Como resultado, la empresa logró estabilizar y mejorar significativamente sus índices de rentabilidad, reducir costos operativos, y optimizar sus procesos internos, fortaleciendo así su posición competitiva en el mercado regional. En conclusión, el conjunto de acciones implementadas por la gerencia permitió consolidar una gestión más eficiente, sostenible y adaptada a los constantes cambios del entorno empresarial. Finalmente, se recomienda mantener el enfoque en la mejora continua de los procesos y explorar nuevas oportunidades de mercado para seguir impulsando el crecimiento y la diversificación de productos y servicios en el futuro.

Palabras clave: Mapa de procesos, gestión financiera, productividad, gestión empresarial, competitividad

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional aborda una serie de actividades realizadas por el Bachiller Víctor Hernando Rojas Rmírez como Gerente General de Molino Industrial Selva S.A.

A lo largo del presente documento, se discuten diversas actividades críticas para el desarrollo y mejora de la empresa. Esto incluye capacitación sobre gestión de inventarios, adopción de software de gestión financiera, formación del equipo financiero en la nueva herramienta, investigación y desarrollo de nuevos productos derivados del arroz, lanzamiento de nuevos productos en mercados testigos, revisión de tasas de interés con entidades financieras, consolidación de deudas, renovación o mejora de contratos con accionistas actuales, presentación de proyectos a potenciales inversores, implementación de herramientas de cobertura contra variaciones en el precio del arroz, formación en gestión de riesgos, revisión y ajuste de políticas de dividendos actuales, realizar entrevistas con el personal clave, observación directa de los procesos, identificación de cuellos de botella y redundancias, identificación de actividades sin valor añadido, benchmarking con empresas del mismo sector, definición de indicadores de desempeño para cada proceso, definición de las responsabilidades para cada proceso, validación del mapa de procesos con el personal clave, capacitación del personal en los nuevos procesos, monitoreo del desempeño de los procesos, realización de auditorías internas y realización de ajustes necesarios en el mapa de procesos.

En el presente documento se detalla considerando su contexto, objetivo, procedimiento, resultados y conclusión, proporcionando una comprensión completa de lo que implicó cada tarea y qué se logró con su realización. Además, se solicita el desarrollo de un plan estratégico que incluya objetivos específicos, estrategias, actividades y fechas de ejecución para un periodo específico. Además, se entrega un análisis detallado de los resultados obtenidos, el planeamiento de mejoras basado en las dificultades encontradas, el aporte del Gerente General al desarrollo corporativo de Molino Industrial Selva S.A., y el desarrollo de conclusiones y recomendaciones basadas en los objetivos, actividades, resultados y logros obtenidos.

También se desarrolla la definición de términos clave utilizados en el presente documento, la introducción, los aspectos generales de la empresa y de las actividades profesionales desarrolladas, un marco teórico con antecedentes internacionales y nacionales, descripción de las actividades profesionales, resultados, conclusiones y recomendaciones, y el desarrollo de un resumen.

En resumen, este documento proporciona una visión completa de las múltiples facetas involucradas en la gestión eficiente de una empresa de procesamiento industrial de arroz, desde la formación del personal y la implementación de nuevas herramientas hasta la revisión de políticas financieras y la planificación

estratégica para el futuro, las cuales fueron desarrolladas por el Bachiller desde su posición como Gerente General en Molino Industrial Selva S.A

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

1.1 Datos generales de la empresa

Molino Industrial Selva S.A., bajo el Registro Único de Contribuyentes N° 2049391765 y con un equipo de 28 profesionales dedicados, se erige en el corazón de la Amazonía peruana como una distinguida empresa especializada en el procesamiento industrial del arroz. Con el compromiso de mantener los más altos estándares de calidad, implementamos la tecnología más avanzada del sector, garantizando así el mejor servicio disponible en el mercado.

Molino Industrial Selva S.A surgió ante la imperante necesidad de innovación en el mercado arrocero de la región de San Martín. Es una empresa firmemente comprometida, no solo con las políticas de eficiencia, calidad y cumplimiento, sino, de manera primordial, con valores de honestidad y solidaridad. Es este compromiso con los agricultores, clientes y consumidores lo que constituye el núcleo y propósito de esta organización, guiándonos siempre a trascender su misión y visión más allá de las fronteras corporativas.

1.2 Actividades principales de la empresa

1.2.1. Siembra de la Materia Prima

Esta actividad comprende la preparación y el cultivo de los campos destinados específicamente para la siembra del arroz. Molino Industrial Selva se asegura de seleccionar las mejores variedades de arroz, teniendo en cuenta factores como el tipo de suelo, condiciones climáticas y prácticas agrícolas sostenibles para obtener una cosecha de alta calidad.

1.2.2. Acopio

Una vez que el arroz ha sido cosechado, la empresa se encarga de la recolección y acopio del grano. Esta actividad implica la centralización del arroz en almacenes o silos especializados, donde se mantendrá en condiciones óptimas para su posterior procesamiento. Aquí, también se realiza una primera selección y clasificación de los granos para asegurar la calidad del producto final.

1.2.3. Procesamiento Industrial

Bajo el código CIIU 1061 de la SUNAT, correspondiente a "ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE MOLINERÍA", Molino Industrial Selva transforma los granos de arroz crudos en productos aptos para el consumo. Esta fase involucra varios procesos, entre los que se encuentran la limpieza, descascarillado,

pulido, clasificación por tamaño y, en algunos casos, el enriquecimiento o fortificación del arroz. Se emplean técnicas y maquinarias de última generación para garantizar un producto final de excelente calidad.

1.2.4. Distribución

Una vez procesado, el arroz se empaca y etiqueta para su distribución. Molino Industrial Selva cuenta con una logística estratégicamente diseñada para llevar sus productos a diferentes puntos de venta, tanto a nivel local como nacional, asegurando que lleguen en perfectas condiciones y en los tiempos acordados.

1.2.5. Venta del Arroz

Finalmente, la empresa comercializa sus productos, ya sea directamente a consumidores, a través de distribuidores mayoristas o minoristas, o en puntos de venta propios. La estrategia de venta está orientada a satisfacer las demandas del mercado y las necesidades específicas de los clientes, ofreciendo variedades de arroz de la más alta calidad.

En conjunto, estas actividades representan la cadena de valor del arroz manejada por Molino Industrial Selva, desde la tierra hasta la mesa del consumidor, garantizando en cada paso la excelencia y calidad que caracterizan a sus productos.

1.3 Reseña histórica de la empresa

La rica y profunda historia de Moliselva se origina en el año 1994, producto de la visión conjunta de Norma Ramírez (a quien recordamos con respeto y cariño) y Filomeno Rojas. Ambos fundadores vieron el potencial de un pequeño molino con una capacidad de producción restringida, cuyo objetivo primordial era el procesamiento industrial del arroz. Esta iniciativa marcó un hito, sentando las bases para un camino de crecimiento y mejora continua.

Avanzando en el tiempo, en 2007, Moliselva embarcó en un proyecto ambicioso: la construcción de su vanguardista planta agroindustrial. Con un enfoque claro en la innovación, se integró tecnología de punta orientada a elevar y perfeccionar el procesamiento industrial del arroz. Adicionalmente, esta nueva fase tuvo un énfasis especial en la seguridad industrial y en ajustarse meticulosamente a los parámetros de calidad definidos por las normas técnicas peruanas.

Para mayo de 2008, con una visión renovada y fortalecida, Moliselva inició sus operaciones. Su misión: satisfacer los altos estándares de calidad, rendimiento y precio que los agricultores arroceros de la región San Martín demandaban. Desde ese momento, Moliselva no sólo ha sido un actor principal, sino que ha liderado y definido el rumbo del mercado arrocero en la mencionada región. Todo esto se sustenta en una

filosofía inquebrantable: hacer las cosas con excelencia para satisfacer plenamente las necesidades de agricultores, clientes y la comunidad en su conjunto.

El éxito sostenido de Moliselva se puede atribuir a varios factores. Primero, al espíritu emprendedor y visionario de sus fundadores. Segundo, a la capacidad de establecer y mantener fuertes lazos de confianza con los agricultores, mercados y, crucialmente, con el talentoso equipo profesional que conforma Moliselva. Es este conjunto de factores lo que nos ha posicionado en el pedestal de confianza y reconocimiento, siendo aclamados como una de las empresas más destacadas de la Amazonía peruana.

Mirando al futuro, Moliselva reafirma y reitera su compromiso indeleble de continuar trabajando por el desarrollo sustentable de la Amazonía peruana. Buscamos fortalecer y profundizar nuestros vínculos con agricultores, proveedores y clientes. Además, con un impulso renovado hacia la innovación y la adopción de tecnología de vanguardia, aspiramos a incursionar y destacar en los mercados más exigentes y competitivos a nivel global.

1.4 Organigrama de la empresa

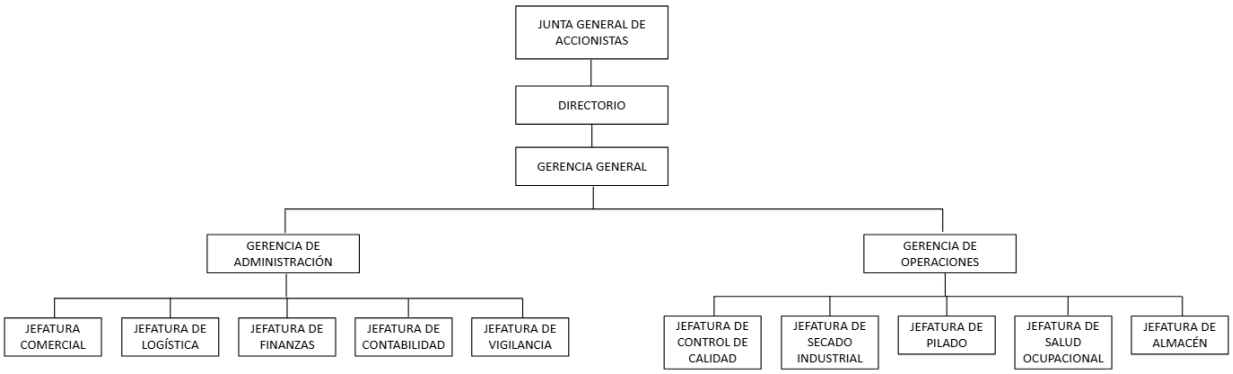


Figura 1. Organigrama por departamento de Moliselva S.A.

1.5 Visión y Misión

1.5.1 Visión.

Reafirmar nuestro liderazgo en el sector arrocero, a través de la incorporación de tecnología avanzada para asegurar la máxima calidad de nuestros productos y la creación de una cultura organizacional enfocada en la excelencia en el servicio e innovación, la preservación del medio ambiente y compromiso con el desarrollo sustentable de la comunidad.

1.5.2 Misión.

Atender y superar las demandas y aspiraciones de nuestros proveedores, clientes y consumidores, nos dedicamos a la producción y comercialización de productos alimenticios vinculados al arroz, destacando por su alta calidad. Nos esforzamos por ser líderes en el sector, respaldados por un equipo humano altamente capacitado, eficiente y comprometido. Empleamos la tecnología más avanzada y nos orientamos hacia la excelencia en el servicio. A la par, mantenemos un compromiso irrevocable con la preservación del medio ambiente y con el bienestar de nuestros colaboradores, productores y la comunidad en general

1.6 Descripción del área donde realiza sus actividades profesionales

El área de Gerencia de Molino Industrial Selva S.A. desempeña un papel crucial en la dirección, supervisión y toma de decisiones estratégicas de la empresa. Su responsabilidad no solo radica en asegurar la eficiencia y efectividad operativa del molino, sino también en liderar y orientar a los distintos departamentos hacia los objetivos y metas establecidos por la empresa.

La elección del Gerente General es una tarea asignada al Directorio de Molino Industrial Selva S.A. Este órgano colegiado, compuesto por representantes de los accionistas, se reúne para deliberar y decidir quién será la figura líder en la dirección de la empresa. La elección se basa en criterios de experiencia, habilidades de liderazgo, visión estratégica y otros aspectos relevantes que garanticen que el seleccionado posea las capacidades necesarias para liderar la empresa hacia el éxito.

De acuerdo con la legislación peruana, una vez que el Directorio ha tomado la decisión sobre quién ocupará el cargo de Gerente General, es esencial formalizar su designación. Este proceso se lleva a cabo mediante el registro de los poderes y la designación del gerente en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos del Perú (SUNARP). Esta entidad estatal garantiza la legitimidad y formalización de la designación, proporcionando un marco legal y transparente que refuerza la gobernanza corporativa y la operatividad empresarial en el país.

1.7 Descripción del cargo y las responsabilidades del bachiller en la empresa.

El Gerente de Molino Industrial Selva S.A. ocupa una posición de alto rango dentro de la estructura organizacional de la empresa. Como principal representante ejecutivo, es la figura responsable de liderar, coordinar y supervisar todas las actividades y operaciones de la organización. Actúa como puente entre el Directorio y el equipo operativo, garantizando que las directrices estratégicas se implementen eficazmente en el día a día de la empresa.

1.7.1 Responsabilidades principales del Gerente de Molino Industrial Selva S.A.

a. Liderazgo Organizacional: Proporcionar dirección y orientación a los equipos de trabajo, promoviendo una cultura organizacional basada en valores, ética y excelencia.
b. Toma de Decisiones Estratégicas: Participar activamente en la planificación y desarrollo de estrategias a corto, medio y largo plazo, asegurando el crecimiento y sustentabilidad de la empresa.
c. Supervisión Operativa: Supervisar las operaciones diarias de la empresa, garantizando que se cumplan los estándares de calidad, eficiencia y productividad establecidos.
d. Gestión Financiera: Trabajar estrechamente con el área de finanzas para asegurar la salud económica de la empresa, supervisando presupuestos, flujos de caja y análisis de inversiones.
e. Relaciones Externas: Establecer y mantener relaciones con stakeholders clave, como proveedores, clientes, entidades gubernamentales y otras organizaciones relacionadas con el sector.
f. Gestión de Recursos Humanos: Asegurar que se recluten, capaciten y retengan talentos de alta calidad. Promover un ambiente de trabajo positivo y motivador.
g. Cumplimiento Normativo: Garantizar que la empresa opere en consonancia con todas las regulaciones y legislaciones pertinentes, tanto en el ámbito de molinería como en aspectos laborales, ambientales y corporativos.
h. Innovación y Mejora Continua: Impulsar la innovación en procesos, productos y servicios, buscando constantemente oportunidades para mejorar y adaptarse a las cambiantes demandas del mercado.
i. Reporte y Comunicación: Mantener informado al Directorio sobre el desempeño de la empresa, desafíos, oportunidades y cualquier otro asunto relevante.
j. Gestión de Riesgos: Identificar, evaluar y gestionar posibles riesgos que puedan afectar la operación o reputación de la empresa, implementando medidas preventivas y correctivas cuando sea necesario.

CAPÍTULO II. ASPECTOS GENERALES DE LAS ACTIVIDADES PROFESIONALES

El Gerente General de Molino Industrial Selva S.A., teniendo una formación como Ingeniero Industrial, desempeña un papel crucial en la dirección y supervisión global de las operaciones y estrategias de Molino Industrial Selva S.A. A continuación, se describen los aspectos generales de sus actividades profesionales:

Planificación Estratégica: Define la visión, misión y objetivos a largo plazo de la empresa. Diseña estrategias alineadas con estas metas, utilizando herramientas analíticas y estadísticas para anticipar tendencias y oportunidades en el mercado.

Gerencia de Producción: Garantiza la eficiencia y efectividad de todos los procesos de producción, buscando constantemente oportunidades de mejora, optimización y modernización.

Optimización de Recursos: Asegura el uso óptimo de todos los recursos de la empresa, buscando siempre maximizar la productividad y rentabilidad. Esto incluye la asignación adecuada de personal, equipos, materias primas y recursos financieros.

Control de Calidad: Establece y supervisa estándares de calidad para garantizar que los productos cumplan con las especificaciones y expectativas del cliente.

Logística Integrada: Coordina y supervisa toda la cadena de suministro, desde el abastecimiento de materias primas hasta la distribución final de los productos, garantizando la eficiencia y puntualidad en cada etapa.

Reducción de Desperdicios: Implementa técnicas y estrategias para minimizar el desperdicio en la producción y operaciones, promoviendo una cultura de mejora continua y sustentabilidad.

Manejo Financiero: Trabaja en colaboración con el área financiera para gestionar el presupuesto, costos, inversiones y cualquier aspecto financiero relevante para asegurar la salud económica y crecimiento sostenido de la empresa.

Implementación de Sistemas de Información: Fomenta la adopción de tecnologías y sistemas que faciliten la toma de decisiones, el monitoreo de operaciones y la comunicación interna y externa.

Liderazgo y Desarrollo de Equipos: Fomenta una cultura organizacional basada en el respeto, la formación continua y el alto rendimiento. Asegura que cada departamento funcione de manera cohesiva y alineada con los objetivos de la empresa.

Relaciones Externas: Representa a la empresa ante clientes, proveedores, entidades reguladoras y cualquier otro stakeholder, construyendo y manteniendo relaciones beneficiosas y estratégicas.

Gestión de Riesgos: Identifica y evalúa posibles riesgos que puedan afectar a la empresa, estableciendo planes y estrategias para mitigarlos.

En conclusión, el Gerente General de Molino Industrial Selva S.A., con su formación de Ingeniero Industrial, posee una visión integral de la empresa, combinando habilidades técnicas y de gestión para asegurar la operación eficiente, la innovación continua y el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

2.1 Antecedentes o Diagnóstico Situacional

Según un detallado informe confidencial sobre la evolución financiera de la empresa en años consecutivos, se observan fluctuaciones significativas en dos indicadores clave de la salud financiera. Durante el año 2012, el índice de Rentabilidad sobre los Activos (ROA, por sus siglas en inglés) se situó en un 1.18%. Sin embargo, este índice experimentó un preocupante descenso en 2013, alcanzando un -46.04%. A pesar de este declive, en 2014 hubo una recuperación, aunque moderada, con un valor de 0.66%. Al finalizar 2015, el índice se estabilizó en un 0.33%.

Paralelamente, el índice de Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE, por sus siglas en inglés) también mostró una tendencia variable. En 2012, se registró un positivo 25.81%. No obstante, el año 2013 presentó un declive dramático, cayendo hasta un -152.41%. Afortunadamente, en 2014 hubo signos de recuperación, elevándose a un 0.66%, aunque para el cierre de 2015, el índice volvió a descender a un 0.33%. Para el cálculo de estos índices de rentabilidad, se utilizó los modelos teóricos propuestos por Court (2010)

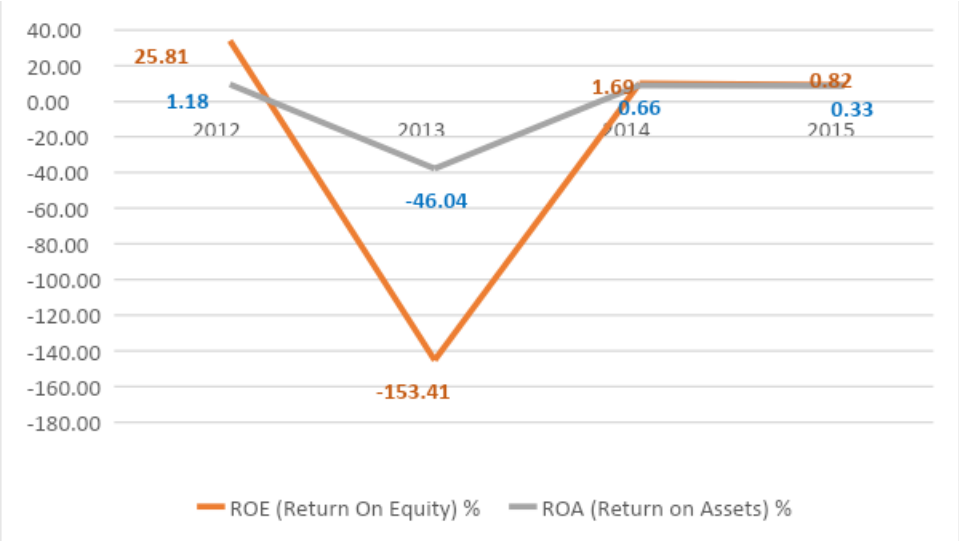


Figura 2. ROA y ROE de Moliselva S.A. Tomada de: MORALES, W. *Análisis financiero de Molino Industrial Selva S.A.* [en línea]. 2016, p. 34. Disponible en: https://drive.google.com/file/d/1klhB_leORnZU2rlt3szNtzKZbSmIXO6C/view?usp=sharing.

De manera adicional, tras una evaluación de la estructura operativa interna de la empresa, se identificó una carencia importante: la inexistencia de un mapa de procesos. Dicho documento es esencial ya que define con claridad los procesos, las actividades y las responsabilidades que intervienen en el desarrollo y producción de los productos de la empresa. Esta ausencia podría tener repercusiones en la eficiencia y eficacia con la que se gestionan los recursos y actividades internas.

2.2 Identificación de Oportunidades o Necesidades en el Área de Actividad

De acuerdo a los antecedentes de la organización, las oportunidades y necesidades que debería atender la Gerencia General radicaba en los siguientes aspectos:

2.2.1 Fluctuaciones en la Rentabilidad

La empresa ha experimentado variaciones significativas en los índices de rentabilidad sobre los activos y el patrimonio. Estas fluctuaciones sugieren que hay oportunidades para estabilizar y mejorar la rentabilidad de la empresa, lo que podría lograrse mediante una revisión profunda de las operaciones, los costos y las estrategias de inversión.

2.2.2 Evaluación del Declive en la Rentabilidad

Era vital que el Gerente General realice una evaluación exhaustiva para comprender las causas subyacentes de la disminución de la rentabilidad, especialmente en años donde los índices han sido negativos. Esto podría implicar cuestiones operativas, problemas en la cadena de suministro, costos no controlados o un entorno de mercado desfavorable.

2.2.3 Recuperación de la Rentabilidad

Una vez identificadas las causas, se deieron diseñar e implementar estrategias para revertir las tendencias negativas y restaurar la rentabilidad, ya sea a través de la optimización de procesos, la introducción de nuevos productos, la expansión del mercado o la renegociación con proveedores.

2.2.4 Implementación de un Mapa de Procesos

La ausencia de un mapa de procesos es una carencia crítica en cualquier empresa. Este documento es vital para garantizar la eficiencia operativa y la claridad en la asignación de responsabilidades. La creación e implementación de un mapa de procesos adecuado será esencial para mejorar la coherencia y la eficiencia en la producción y otros procesos empresariales.

2.2.5 Formación y Capacitación Continua

Considerando la falta de un mapa de procesos, es probable que exista una necesidad de formación y capacitación continuada para el personal en áreas clave, asegurando que comprendan y sigan los procesos adecuadamente.

2.2.6 Revisión de la Gestión de Riesgos

Las fluctuaciones en los índices de rentabilidad sugieren que puede haber riesgos no gestionados o no identificados en la operación de la empresa. La empresa debe considerar realizar una revisión exhaustiva de la gestión de riesgos y posiblemente adoptar nuevas herramientas o estrategias para mitigar estos riesgos.

2.2.7 Relaciones con Stakeholders

La relación con accionistas, proveedores, empleados y clientes puede necesitar ser fortalecida o reevaluada, especialmente en el contexto de los desafíos de rentabilidad.

2.2.8 Innovación y Tecnología

Ante los desafíos actuales, la innovación y la adopción de tecnologías emergentes podrían ser oportunidades para mejorar la eficiencia, reducir costos y aumentar la rentabilidad.

2.3 Objetivos de la Actividad Profesional

2.3.1 Objetivo 01. Mejora de la Gestión Financiera y la Rentabilidad

Incrementar el Índice de Rentabilidad sobre los Activos (ROA) en un 5% y el Índice de Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE) en un 10% en un período de 24 meses, a través de la implementación de estrategias de gestión financiera y herramientas de control de costos.

2.3.2 Objetivo 02. Diseño e Implementación de un Mapa de Procesos Integral

Desarrollar y poner en marcha un mapa de procesos detallado y comprensivo para toda la empresa en un plazo de 24 meses, que describa de manera clara cada proceso, actividad y responsabilidad, y que esté alineado con las mejores prácticas industriales y los estándares de calidad.

2.4 Justificación de la Actividad Profesional

2.4.1 Justificación del Objetivo 01

Las variaciones y declives en los índices de rentabilidad de Molino Industrial Selva S.A. sugieren la necesidad de una revisión y optimización de la gestión financiera. Un Ingeniero Industrial, con su conocimiento en manejo de costos y sistemas de información, puede identificar oportunidades para una administración más eficaz del capital, así como implementar controles y seguimientos que permitan una toma de decisiones basada en datos. Al mejorar la gestión financiera, se puede garantizar una posición financiera más sólida y sostenible para la empresa en el largo plazo, fortaleciendo su competitividad y valor en el mercado.

2.4.1 Justificación del Objetivo 02.

La ausencia de un mapa de procesos puede llevar a ineficiencias, malentendidos y errores en la operación diaria de la empresa. Al establecer un mapa de procesos, se facilita la identificación de cuellos de botella, redundancias y áreas de mejora. Además, se brinda claridad y dirección al personal, lo que puede llevar a mejoras en la productividad, la calidad y, en última instancia, la rentabilidad. Un Ingeniero Industrial tiene la formación necesaria para desarrollar y adaptar sistemas eficientes al interior de una empresa, organizando los recursos que intervienen en el proceso productivo.

2.5 Resultados Esperados

2.5.1 Objetivo 01: Mejora de la Gestión Financiera y la Rentabilidad

a. Incremento en los Indicadores Financieros: Al cabo de los 18 meses, se espera que el Índice de Rentabilidad sobre los Activos (ROA) haya incrementado en al menos un 5% y el Índice de Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE) en un 10%. Estas cifras reflejarían una mejora tangible en la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos y en el retorno proporcionado a los propietarios de la empresa, respectivamente.

b. Optimización en el Uso de Recursos: A través de la gestión financiera y las herramientas de control de costos, se espera una reducción en gastos innecesarios y una asignación más eficiente de recursos, llevando a un mejor rendimiento financiero.
c. Fortalecimiento de la Posición Financiera: Con una gestión financiera más sólida, la empresa debería tener una base financiera más robusta, lo que podría llevar a una mejor capacidad de inversión y financiamiento para futuros proyectos.

2.5.2 Objetivo 02: Diseño e Implementación de un Mapa de Procesos Integral

a. Claridad Operativa: Una vez implementado el mapa de procesos, cada miembro de la empresa debería tener una comprensión clara de sus responsabilidades, actividades y cómo estas se enlazan con otros procesos dentro de la organización. Esto podría conducir a una mayor eficiencia y minimizar posibles errores o redundancias.
b. Mejora en la Calidad: Con procesos claramente definidos y alineados con los estándares de calidad, se espera una reducción en los defectos o problemas relacionados con la calidad del producto, llevando a un producto más consistente y de mayor calidad para el cliente final.
c. Identificación de Oportunidades de Mejora: Al tener un mapa de procesos detallado, se facilita la identificación de áreas o procesos que podrían beneficiarse de mejoras o cambios, permitiendo a la empresa adaptarse y evolucionar más eficazmente.
d. Mejora en la Comunicación Interna: Un mapa de procesos claro y bien estructurado puede facilitar la comunicación entre departamentos y niveles jerárquicos, ya que todos tendrán un marco de referencia común al discutir sobre actividades y procesos.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes

3.1.1 Antecedentes internacionales

Dagher y Fayad (2020), en su artículo titulado "Business Process Reengineering: A Crucial Approach for Enhanced Organizational Sustainability", tuvieron como objetivo principal explorar las actividades más significativas de la Reingeniería de Procesos de Negocio (BPR), identificar indicadores clave de desempeño

organizacional y analizar las relaciones entre BPR, desempeño y sostenibilidad. El método de investigación se fundamentó en un diseño cualitativo exploratorio, con un alcance que incluyó a 42 gerentes de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) libanesas en situación de dificultad. Para la recolección de datos, las técnicas e instrumentos utilizados fueron entrevistas presenciales, cuya información se procesó mediante codificación manual y análisis temático. Los principales resultados de su estudio indicaron una relación positiva y significativa entre la implementación de la BPR y la mejora de la sostenibilidad organizacional en las empresas analizadas. Específicamente, se identificó que el Cambio Cultural y la Implementación Tecnológica fueron las actividades de BPR más determinantes, logrando mejoras considerables en el éxito financiero y en los índices de retención de empleados, siendo estos los aspectos del desempeño más positivamente afectados.

Tsakalidis (2022), en su tesis doctoral titulada "A framework for systematic evaluation of Business Process Redesign (BPR) initiatives using the notion of Model Plasticity", objetivó evaluar la capacidad de rediseño de modelos de Procesos de Negocio (BP) pre-implementación, crear una metodología BPR sistemática y versátil, correlacionar enfoques de evaluación y BPR, y demostrar su aplicación. El método empleado fue predominantemente cuantitativo, con un diseño experimental basado en el Proceso de Investigación de Diseño Científico (DSRP); su alcance incluyó un repositorio de modelos de procesos de la literatura y 64 escenarios reales de la Gestión Financiera Pública griega para validación. Como técnicas e instrumentos, se utilizaron revisiones sistemáticas de literatura (RSL), cuestionarios sobre Plasticidad del Modelo (RESEQ y PAR), cálculo de medidas internas de modelos y métricas de rendimiento. Los principales resultados aportaron una metodología probada y validada para la evaluación de la capacidad de rediseño de modelos en tiempo de diseño y una metodología holística para la aplicación sistemática de BPR, introduciendo el concepto de "Plasticidad del Modelo", extrayendo umbrales para medidas internas predictoras y creando Marcos de Evaluación y de Aplicación de BPR, los cuales fueron validados con los casos reales.

Tsakalidis y Vergidis (2024), en su artículo "Business process redesign: A systematic review of evaluation approaches. Decision Making: Applications in Management and Engineering", tuvieron como objetivo principal (según la descripción que me proporcionaste) evaluar y categorizar los procesos de negocio en la Gestión Financiera Pública (GFP) griega para guiar rediseños efectivos. El método se basó en aplicar el Marco de Evaluación de BPR, combinando medición de procesos y agrupación K-means. El alcance comprendió 64 modelos de procesos reales del Servicio de Aduanas y la S.D.O.E. griegas, con un diseño analítico. Las técnicas e instrumentos clave fueron el mencionado Marco de Evaluación, medición de procesos y el método K-means. Los resultados principales revelaron que una significativa proporción de flujos de trabajo públicos griegos poseía alta capacidad de rediseño, ofreciendo oportunidades de mejora

en eficiencia y cumplimiento. Asimismo, el estudio identificó desafíos como la resistencia organizacional y limitaciones tecnológicas, validando la aplicabilidad práctica del Marco de Evaluación de BPR.

Baiyere et al. (2020), en su artículo "Digital transformation and the new logics of business process management", tuvieron como objetivo principal reexaminar la aplicabilidad de lógicas clave de la Gestión de Procesos de Negocio (BPM) –modelado, infraestructura y agencia– en el contexto de la transformación digital. El método empleado fue un estudio etnográfico, cuyo alcance se centró en una empresa que experimentaba dicha transformación, aplicando un diseño etnográfico. Las técnicas e instrumentos, inferidos de esta metodología, fueron principalmente la observación y entrevistas. Los resultados clave identificaron tensiones con las lógicas BPM tradicionales en este nuevo contexto, lo que llevó a los autores a proponer nuevas lógicas: procesos de "toque ligero", flexibilidad de la infraestructura y actores "conscientes". Se subrayaron además las diferencias significativas entre la transformación digital y la transformación organizacional habilitada por TI, proponiendo enfoques de BPM adaptados a los desafíos únicos de la digitalización.

Gandrita (2023), en su artículo "Improving strategic planning: The crucial role of enhancing relationships between management levels", tuvo como objetivo principal comprender cómo la relación entre niveles de gestión impacta la planificación estratégica y la retención de talento, así como el rol del mapeo de procesos y la gestión financiera en las decisiones. Empleó un método de enfoques mixtos con un diseño cualitativo-cuantitativo. El alcance del estudio fue de 14 ejecutivos de alta dirección y 204 de mandos medios/bajos, presuntamente en Indonesia. Las técnicas e instrumentos utilizados fueron entrevistas semiestructuradas para la alta dirección y cuestionarios para los otros mandos. Los resultados principales subrayaron la importancia de la retroalimentación, capacitación, comunicación clara y relaciones sólidas. El análisis cuantitativo identificó cuatro factores clave: compromiso, desarrollo organizacional, motivación e inclusión sostenible que afectan la planificación estratégica y la retención de talento, mostrando diferencias por nivel gerencial y confirmando la relevancia del mapeo de procesos y la gestión financiera.

3.1.2 Antecedentes Nacionales

Vargas, M (2023), en su estudio titulado “Optimización de los procesos del área de investigación de mercados en un banco en el Perú”, tuvo como objetivo principal analizar los procesos de la división de investigación de mercados de un banco peruano y crear una propuesta para optimizarlos, buscando mejorar los tiempos de respuesta y la calidad de la información. El método de investigación fue un enfoque cuantitativo. El diseño adoptado fue descriptivo no experimental, con un nivel exploratorio. El alcance del estudio se centró en los empleados del departamento de investigación de mercados de un banco peruano, seleccionados mediante una muestra no probabilística por conveniencia. Las técnicas e instrumentos para

la recopilación de datos incluyeron entrevistas estructuradas y cuestionarios. Los resultados principales del estudio indicaron que la propuesta de optimización implementada para los procesos del área de investigación de mercados consiguió acortar los tiempos de respuesta y mejorar la calidad de la información recopilada, concluyendo que dicha optimización es esencial para alcanzar estos beneficios.

El Instituto Nacional de Salud del Niño San Borja (2021), en su documento titulado "Mapa de Procesos", tuvo como objetivo principal la elaboración detallada de su mapa de procesos institucional y, de manera más amplia, promover la implementación de la Gestión por Procesos en Salud a nivel nacional en Perú. El método empleado consistió en la documentación y presentación de dicho mapa. El alcance fue el propio Instituto, uno de los más importantes del país, con una visión de impacto en todo el sistema de salud peruano. El diseño del trabajo fue de carácter documental y descriptivo. La principal técnica e instrumento fue el "Mapa de Procesos" resultante, que detalló los procesos actuales del Instituto. Los resultados principales incluyeron la presentación completa y detallada de este Mapa de Procesos y la conclusión fundamental de que la implementación de la Gestión por Procesos en Salud en Perú es esencial para mejorar la calidad de los servicios sanitarios a nivel nacional, beneficiando tanto a pacientes del instituto como al sistema de salud en general.

La Contraloría General de la República del Perú (2022), a través de su documento fundamental titulado “Proyecto de Mejoramiento de los Servicios de Control Gubernamental”, tuvo como objetivo principal la identificación de brechas en sus procesos actuales y la elaboración de un Mapa de Procesos completo para la institución, con el fin de proponer mejoras para optimizar dichos procesos. El método empleado se centró en el análisis de sus procesos internos y el desarrollo documental del proyecto. El alcance de este esfuerzo fue la propia Contraloría General. El diseño del trabajo fue de carácter documental y propositivo. Las técnicas e instrumentos utilizados comprendieron la identificación de brechas procesales y la elaboración del mencionado Mapa de Procesos. Los resultados principales incluyeron la presentación final del Mapa de Procesos de la Contraloría, cuya elaboración facilitó no solo la identificación de las deficiencias existentes en los procesos vigentes, sino también la formulación de propuestas de mejora tangibles y específicas, consideradas fundamentales para optimizar la eficiencia y eficacia de su función de control gubernamental.

Santamaría, P (2021), en su estudio titulado “Gestión financiera y su incidencia en los resultados económicos de la empresa edificaciones y construcciones modernas del Perú SAC, Chiclayo”, estableció como objetivo principal determinar la incidencia de la gestión financiera en los resultados económicos de la mencionada empresa constructora peruana. El método de investigación se basó en un enfoque cuantitativo. El diseño fue no experimental y correlacional, con un nivel de investigación descriptivo. El alcance se centró en la empresa constructora "Edificaciones y Construcciones Modernas del Perú SAC,

Chiclayo", utilizando una muestra no probabilística por conveniencia. La técnica e instrumento principal para la recopilación de datos fue un cuestionario. Los resultados principales de la investigación demostraron que la gestión financiera ejerció una influencia significativa en los resultados económicos de la empresa estudiada. Esto llevó a la conclusión de que una adecuada gestión financiera es un factor esencial para el éxito económico de las empresas constructoras en el Perú.

3.2 Bases teóricas

3.2.1. Gestión Financiera y Rentabilidad

Brealey et al. (2019) en su libro Principios de finanzas corporativas establecen la teoría del valor, esta teoría es una de las piedras angulares en la gestión financiera y, en esencia, se basa en una premisa fundamental: el verdadero valor de una empresa no reside simplemente en sus activos tangibles o en sus cifras presentes, sino en su capacidad proyectada para generar riqueza en el futuro. Esta idea puede ser comparada con una semilla que, si bien pequeña y aparentemente insignificante en el presente, lleva en sí el potencial de transformarse en un árbol fructífero con el tiempo.

Esta teoría sostiene que la salud financiera y, por ende, el valor real de una empresa, se mide mejor al observar los flujos de caja que se espera que esta genere en el futuro. Estos flujos de caja no son solo cifras en un balance, sino reflejos de decisiones estratégicas, inversiones bien pensadas, gestiones operativas eficientes y, sobre todo, de la capacidad de una empresa para adaptarse, innovar y crecer en un mundo empresarial en constante cambio.

Por ello, la tarea principal y más noble de la gestión financiera es centrarse en maximizar el valor de la empresa. ¿Y cómo se logra esto? No mediante ganancias esporádicas o éxitos pasajeros, sino generando un flujo de caja que sea tanto sostenible como creciente a lo largo del tiempo. Es como cultivar un jardín: se requiere paciencia, atención, cuidado y, sobre todo, visión a largo plazo para asegurarse de que las plantas crezcan fuertes y saludables, proporcionando frutos año tras año.

Ross, Westerfield, y Jordan (2020) En la obra titulada "Finanzas, los distinguidos autores profundizan meticulosamente en la teoría de la agencia. Esta teoría se encarga de estudiar y analizar las complejas relaciones que se establecen entre los propietarios de una entidad y aquellos que tienen la responsabilidad de gestionarla. Dentro del ámbito de las finanzas corporativas, es crucial que las decisiones y estrategias adoptadas estén enfocadas en generar y maximizar el valor para aquellos que invierten en la empresa, es decir, los propietarios o accionistas. Es imperativo reconocer y mitigar cualquier posibilidad de conflictos de intereses entre estos dos grupos, garantizando que los gestores actúen siempre en pro del bienestar y crecimiento sustentable de la entidad, en lugar de priorizar intereses personales o agendas ocultas. La

comprensión y aplicación correcta de esta teoría es esencial para garantizar una gestión financiera íntegra, transparente y alineada con los objetivos corporativos a largo plazo.

Grinblatt, Hillier y Titman (2012) en su libro "Financial Markets and Corporate Strategy" , presentan con profundidad la teoría de las decisiones financieras. Esta teoría postula que toda decisión financiera debe ser fundamentada en información que sea no solo pertinente, sino también exhaustivamente analizada. Además, debe considerar un minucioso balance entre los riesgos inherentes y los beneficios potenciales que dicha decisión pueda acarrear. Es esencial que la gestión financiera no actúe impulsivamente ni se base en supuestos o percepciones superficiales. En su lugar, cada movimiento y estrategia debe ser el resultado de un análisis racional, criterioso y orientado hacia el objetivo primordial de cualquier entidad corporativa: maximizar su valor en el mercado. En este contexto, la labor de quienes gestionan las finanzas se convierte en un ejercicio de precisión, donde la toma de decisiones informadas y el compromiso con la excelencia son esenciales para garantizar la prosperidad y sostenibilidad de la empresa en el complejo escenario económico contemporáneo.

3.2.2 Mapa de Procesos

Davenport y Short (1990), en su detallado artículo titulado "The new industrial engineering: Information technology and business process redesign", abordaron el tema del mapeo de procesos en medio de la emergente revolución de la información. Estos dos eruditos, con una mirada visionaria y profunda, reconocieron que en una era donde la tecnología de la información está remodelando rápidamente el paisaje empresarial, las herramientas tradicionales necesitaban evolucionar para mantenerse relevantes. En este contexto, presentaron el "Mapa de Procesos" no solo como una herramienta de diagramación, sino como un instrumento vital para capturar, comprender y optimizar los flujos de trabajo en las empresas.

El aporte fundamental de Davenport y Short radica en su percepción de que la tecnología de la información, con su capacidad para recolectar, procesar y distribuir datos a velocidades sin precedentes, ofrece oportunidades únicas para mejorar y redefinir procesos. Sin embargo, para aprovechar estas oportunidades de manera efectiva, las empresas necesitan una visión clara y detallada de sus operaciones actuales. Es aquí donde el Mapa de Procesos se vuelve indispensable. Esta herramienta permite a las empresas visualizar con precisión cómo se mueven y procesan los datos, identificar áreas de ineficiencia o redundancia, y determinar dónde la tecnología puede tener el mayor impacto.

Al unir el poder de la tecnología de la información con una comprensión clara y profunda de los procesos empresariales, las empresas pueden no solo mejorar sus operaciones existentes, sino también reimaginar y reinventar cómo hacen negocios. Davenport y Short, con su análisis perspicaz, nos recordaron que las

herramientas, por sí solas, no son la solución; es la intersección inteligente de la tecnología y una comprensión profunda de los procesos lo que realmente propulsa a las empresas hacia el futuro.

Hammer y Champy (1993), en su influyente obra titulada "Reingeniería: La reinvención de la empresa", profundizaron en el concepto de la reingeniería de procesos y presentaron el "Mapa de Procesos" como una herramienta clave en este esfuerzo. Para ellos, el mapeo de procesos no es simplemente un esquema o diagrama; es una herramienta estratégica que permite a las organizaciones visualizar, entender y analizar de manera exhaustiva la configuración y flujo de sus operaciones actuales. Esta visión integral es fundamental para discernir cómo y dónde los procesos pueden ser optimizados o, en algunos casos, necesitan ser completamente rediseñados. Al presentar un retrato claro de las operaciones y flujos de trabajo, el mapa de procesos destaca las redundancias, los cuellos de botella, las ineficiencias y otros problemas que, de otro modo, podrían permanecer ocultos. De esta manera, los líderes y gestores empresariales pueden identificar oportunidades concretas de mejora y diseñar estrategias para una reingeniería efectiva. Hammer y Champy enfatizaron que sin una comprensión clara y completa proporcionada por el mapa de procesos, cualquier intento de reingeniería estaría condenado a ser superficial y, en última instancia, ineficaz.

En el año 2004, el BPR Institute, a través de su notable publicación titulada "Business Process Management: A Reference Model", abordó de manera detallada el concepto del Mapa de Procesos. Esta institución, reconocida por su enfoque riguroso y humano hacia la gestión empresarial, describió el Mapa de Procesos no simplemente como un dibujo o diagrama, sino como una representación gráfica viva de cómo una organización opera y cómo fluyen sus actividades interrelacionadas.

La visión del BPR Institute sobre esta herramienta va más allá de la simple diagramación. Para ellos, el Mapa de Procesos se convierte en un instrumento esencial y vital para la gestión integral de los procesos de cualquier organización, independientemente de su tamaño o sector. En el complejo entramado empresarial, donde las interacciones y dependencias entre los procesos pueden ser abrumadoras, el Mapa de Procesos actúa como una brújula, proporcionando claridad y dirección.

Pero, ¿por qué darle tanta importancia a esta herramienta? Según el BPR Institute, el uso adecuado y sistemático del Mapa de Procesos puede ser el puente entre la situación actual de una empresa y el logro de sus ambiciosos objetivos estratégicos. En otras palabras, a través de una representación gráfica clara y precisa, las organizaciones pueden identificar áreas de mejora, optimizar recursos, y trazar rutas más efectivas hacia sus metas.

Más allá de su valor técnico, la postura del BPR Institute nos recuerda que detrás de cada proceso hay personas, esfuerzos y aspiraciones. La gestión adecuada de estos procesos, apoyada por herramientas como el Mapa de Procesos, es esencial para que una organización no solo sea eficiente, sino también humana y orientada al logro. En esta conjunción de técnica y humanidad, las empresas pueden hallar el camino hacia un futuro más prometedor y sostenible.

La norma ISO 9001:2015 es considerada una pieza clave en el ámbito de los sistemas de gestión de calidad. En su cláusula 4.4.1, esta normativa internacional hace un llamado enfático a las organizaciones para que adopten una aproximación metódica y cuidadosa en relación con sus procesos. Concretamente, enfatiza la necesidad de identificar, documentar y entender cabalmente los procesos que son críticos para el correcto funcionamiento del sistema de gestión de la calidad.

Más allá de la redacción técnica y de las directrices específicas, la esencia de esta cláusula es simple y profundamente humana: invita a las organizaciones a ser conscientes y reflexivas sobre sus acciones, a entender cómo se interconectan y afectan los distintos engranajes de su maquinaria operativa y, sobre todo, a poner en el centro de todo a las personas, garantizando que los servicios o productos que ofrecen sean de la más alta calidad.

En este contexto, la norma ISO 9001:2015 destaca y valida el valor del Mapa de Procesos. No lo hace de forma casual, sino porque reconoce en esta herramienta un potente aliado para las organizaciones. Un Mapa de Procesos no es simplemente un diagrama o un esquema. Es, en realidad, una representación visual y estructurada de cómo una entidad opera, cómo se interrelacionan sus diferentes áreas y cómo fluye la información entre ellas.

Este reconocimiento por parte de la norma subraya la utilidad del Mapa de Procesos como medio para alcanzar un nivel superior de gestión y calidad. Ayuda a las organizaciones a tener una visión clara y global de su operación, a identificar potenciales cuellos de botella o ineficiencias y, en definitiva, a asegurarse de que cada proceso está alineado con los objetivos de calidad que se han propuesto.

3.3 Definición de términos básicos

Accionistas: Personas o entidades que poseen acciones de una empresa (Brealey et al, 2019).

Actividades sin valor añadido: Son tareas o procesos que no aportan utilidad o beneficio directo al cliente o al producto final, y que pueden eliminarse sin afectar la calidad (Hammer y Champy, 1993).

Auditorías internas: Evaluación sistemática e independiente realizada por personal interno para verificar el cumplimiento de normas y políticas dentro de una empresa (ISO 9001:2015).

Benchmarking: Proceso sistemático de comparar el desempeño de una organización con el de otras líderes del sector para identificar mejores prácticas y aplicarlas (Camp, 1989).

Consolidación de deudas: Proceso de agrupar varias deudas en una sola, con la finalidad de simplificar pagos y posiblemente reducir la tasa de interés (Ross, Westerfield y Jordan, 2020).

Cuellos de botella: Puntos específicos en los procesos donde la capacidad disponible es inferior a la demanda requerida, causando retrasos y afectando la eficiencia general (Goldratt y Cox, 2004).

Gestión de inventarios: Proceso que consiste en la planificación, administración y control de las existencias para asegurar un flujo continuo y eficiente de los productos en una empresa (Heizer y Render, 2017).

Gestión de riesgos: Proceso estructurado de identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales (ISO 31000:2018).

Herramienta de cobertura: Instrumentos financieros utilizados para proteger a las organizaciones frente a fluctuaciones en variables económicas como precios o tasas de interés (Hull, 2015).

Mapa de procesos: Representación gráfica que muestra claramente las actividades, responsabilidades y flujos que intervienen en los procesos internos de una organización (Davenport y Short, 1990).

Políticas de dividendos: Estrategias empresariales relacionadas con la distribución de beneficios entre los accionistas en forma de dividendos (Brealey, Myers y Marcus, 2019).

Sistema JIT (Justo a Tiempo): Filosofía productiva que busca reducir al máximo los inventarios y producir sólo lo necesario en el momento preciso (Ohno, 1988).

Software de gestión financiera: Aplicaciones digitales diseñadas para administrar, controlar y optimizar la gestión económica y financiera en las empresas (Ross, Westerfield y Jordan, 2020).

Tasas de interés: Porcentaje aplicado a un préstamo o inversión, que indica el costo financiero durante un periodo determinado (Brealey, Myers y Marcus, 2019).

Validación: Proceso de comprobación sistemático que confirma que un producto, servicio o sistema cumple con los criterios preestablecidos (ISO 9001:2015).

Valor añadido: Incremento del valor percibido por el cliente como resultado directo de un proceso o actividad específica (Porter, 1985).

CAPÍTULO IV: DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PROFESIONALES

4.1 Descripción de las actividades profesionales

4.1.1 Descripción de las actividades vinculadas al Objetivo 1.

Tabla 01. Objetivo Específico 1: Incrementar el ROA en un 5%

Objetivo Específico	Estrategia	Actividades	Fecha de Ejecución
Mejorar la eficiencia operativa	Modernización de maquinaria	Investigar sobre tecnologías más recientes (A1O1)	Primer trimestre 2021
		Adquirir maquinaria de mayor rendimiento (A2O1)	Segundo trimestre 2021
Reducción de costos operativos	Optimización de recursos	Auditoría energética para identificar ahorros (A3O1)	Segundo trimestre 2021
		Formación del personal en buenas prácticas de producción (A4O1)	Tercer trimestre 2021
Aumentar ventas	Expansión de mercados	Investigación de nuevos mercados (A5O1)	Tercer trimestre 2021
		Estrategias de marketing orientadas al nuevo mercado (A6O1)	Cuarto trimestre 2021

Optimizar inventario	Gestión de inventario	Implementación de un sistema JIT (Justo a Tiempo) (A7O1)	Primer trimestre 2022
		Capacitación sobre gestión de inventarios (A8O1)	Segundo trimestre 2022
Mejorar la gestión financiera	Implementación de herramientas financieras	Adopción de software de gestión financiera (A9O1)	Segundo trimestre 2022
		Formación del equipo financiero en la nueva herramienta (A10O1)	Tercer trimestre 2022

Tabla 02. Objetivo Específico: Incrementar el ROE en un 10%

Objetivo Específico	Estrategia	Actividades	Fecha de Ejecución
Aumentar las ganancias netas	Diversificación de productos	Investigación y desarrollo de nuevos productos derivados del arroz (A11O1)	Primer trimestre 2021
		Lanzamiento de nuevos productos en mercados testigos (A12O1	Segundo trimestre 2021
Reducción de costos financieros	Renegociación de deudas	Revisión de tasas de interés con entidades financieras (A13O1	Tercer trimestre 2021

		Consolidación de deudas (A14O1	Cuarto trimestre 2021

4.1.1.1 Descripción Específica de las Actividades Profesionales desarrolladas en el objetivo 1.

A01O1. Investigación sobre Tecnologías más Recientes.

Contexto:

Molino Industrial Selva S.A, enfrenta la constante necesidad de modernizarse para mantenerse competitiva en el mercado. El Gerente General, consciente de la rapidez con la que evolucionan las tecnologías y su impacto directo en la eficiencia y rentabilidad de los procesos productivos, emprendió una investigación exhaustiva sobre las tecnologías más recientes en el sector.

Objetivo de la Actividad:

Identificar y comprender las tecnologías emergentes en el ámbito del procesamiento industrial del arroz, con el fin de evaluar su aplicabilidad y potencial beneficio para Molino Industrial Selva S.A.

Procedimiento:

Revisión de Literatura: Se inició con una revisión bibliográfica de revistas especializadas, publicaciones científicas y reportes de la industria para conocer las tendencias tecnológicas actuales en el procesamiento de arroz.

Visitantes de Ferias y Exposiciones: El gerente asistió a varias ferias y exposiciones agrícolas e industriales, tanto nacionales como internacionales, para observar demostraciones en vivo de maquinaria y tecnologías innovadoras.

Reuniones con Expertos: Se programaron reuniones con consultores técnicos, académicos y representantes de empresas tecnológicas, para discutir y analizar las ventajas, desafíos y costos de implementación de las nuevas tecnologías.

Visitas a Plantas Referentes: Se realizó un tour por otras plantas industriales que ya han implementado tecnologías avanzadas, con el objetivo de observar en acción los sistemas y obtener retroalimentación directa de sus operadores.

Análisis Costo-Beneficio: Con la información recopilada, se efectuó un análisis detallado sobre los costos de inversión, tiempos de implementación y los beneficios esperados en términos de eficiencia, reducción de costos y calidad del producto final.

A02O1. Adquisición de Maquinaria de Mayor Rendimiento.

Contexto:

Molino Industrial Selva S.A, busca continuamente optimizar su producción para responder a la creciente demanda del mercado. Reconociendo que la maquinaria obsoleta o de bajo rendimiento puede ser un cuello de botella en la producción, el Gerente General decide invertir en equipos más modernos y eficientes.

Objetivo de la Actividad:

Incrementar la eficiencia, capacidad y calidad del procesamiento del arroz a través de la adquisición e implementación de maquinaria de última generación, que ofrezca mayor rendimiento y menor tasa de desperdicio.

Procedimiento:

Evaluación del Estado Actual: Se realizó un diagnóstico detallado de la maquinaria existente para identificar áreas de mejora y equipos que necesitaban ser reemplazados o actualizados.

Investigación de Mercado: A partir del diagnóstico, se llevó a cabo una investigación exhaustiva de los proveedores y fabricantes de maquinaria para procesamiento de arroz, comparando especificaciones, precios, garantías y testimonios de otros usuarios.

Visitas y Demostraciones: Se coordinaron visitas a proveedores y demostraciones prácticas de la maquinaria en operación, permitiendo evaluar en tiempo real su rendimiento y compararla con las necesidades específicas de Molino Industrial Selva S.A.

Negociación y Compra: Una vez identificada la maquinaria adecuada, se entró en una fase de negociación con el proveedor, buscando condiciones favorables en términos de precio, financiamiento, garantía y servicio postventa. Posteriormente, se procedió con la compra.

Instalación y Capacitación: Al recibir la maquinaria, se coordinó su instalación siguiendo las especificaciones técnicas. Paralelamente, se programaron sesiones de capacitación para el personal, asegurando que puedan operarla correctamente y aprovechar al máximo su rendimiento.

A03O1. Auditoría Energética para Identificar Ahorros.

Contexto:

Molino Industrial Selva S.A., en su constante búsqueda de eficiencia y sostenibilidad, es consciente del papel crucial que juega el consumo energético en sus operaciones diarias. Además de ser un componente significativo de sus costos operativos, el uso de energía tiene un impacto directo en su huella ambiental. Por lo tanto, el Gerente General toma la iniciativa de llevar a cabo una auditoría energética con el fin de identificar oportunidades de ahorro y optimizar el consumo.

Objetivo de la Actividad:

Realizar un diagnóstico detallado del consumo de energía de la planta, con el fin de identificar áreas de ineficiencia y desarrollar estrategias para reducir el consumo, los costos asociados y el impacto ambiental.

Procedimiento:

Selección del Auditor: Se eligió un equipo de expertos especializados en auditorías energéticas industriales para llevar a cabo el proceso.

Evaluación Inicial: Se recopilaron datos históricos sobre el consumo energético de la planta, incluyendo facturas eléctricas, uso de combustibles y operación de maquinaria.

Inspección en Sitio: Los auditores realizaron inspecciones detalladas en la planta, evaluando el funcionamiento de los equipos, la iluminación, sistemas de refrigeración, y cualquier otro proceso que consuma energía.

Análisis de Datos: Con la información recopilada, se llevó a cabo un análisis pormenorizado para identificar patrones de consumo, áreas de desperdicio y oportunidades de mejora.

Recomendaciones: A partir del análisis, los auditores presentaron un informe detallado con recomendaciones específicas para mejorar la eficiencia energética. Estas recomendaciones incluyeron desde la sustitución de equipos antiguos hasta cambios en los procesos operativos y capacitaciones para el personal.

A04O1. Formación del Personal en Buenas Prácticas de Producción en Molino. **Industrial Selva S.A.**

Contexto:

El rendimiento y la calidad de la producción en Molino Industrial Selva S.A. están directamente relacionados con las competencias y prácticas del personal. El Gerente General reconoció que para

mantener y mejorar la eficiencia y calidad en la producción de arroz, era esencial capacitar al personal en las mejores prácticas del sector.

Objetivo de la Actividad:
Desarrollar y mejorar continuamente las habilidades del personal en el proceso de producción, garantizando que se adhieran a las normas de calidad y eficiencia, y reduciendo así posibles errores o ineficiencias.

Procedimiento:

Identificación de Necesidades: Se llevó a cabo un análisis preliminar para identificar las áreas donde el personal necesitaba formación o refresco de conocimientos.

Selección de Expertos: Se contrataron expertos en producción de arroz y buenas prácticas industriales para impartir la formación.

Desarrollo del Programa de Formación: Se creó un programa de formación estructurado que abordaba los temas identificados, incluyendo tanto la teoría como la práctica.

Sesiones de Formación: Se realizaron sesiones de formación en grupos pequeños para permitir una mejor interacción y aprendizaje. Estas sesiones incluyeron demostraciones prácticas, discusiones y ejercicios prácticos.

Evaluación: Después de la formación, se evaluó al personal para asegurar la comprensión y aplicación adecuada de lo aprendido.

Feedback y Mejoras: Se recogieron comentarios del personal y de los formadores para mejorar futuras sesiones.

A05O1. Investigación de nuevos mercados.

Contexto:
Ante un mercado competitivo y en constante evolución, el Gerente General de Molino Industrial Selva S.A. identificó la necesidad de explorar nuevas oportunidades de mercado que permitieran a la empresa diversificar sus ingresos y garantizar un crecimiento sostenido a largo plazo.

Objetivo de la Actividad:
Identificar, analizar y evaluar potenciales nuevos mercados, tanto a nivel nacional como internacional, donde la empresa pudiera introducir sus productos y/o expandir su presencia, respondiendo a demandas no satisfechas o aprovechando nichos de mercado específicos.

Procedimiento:

Identificación de Oportunidades: Se realizó un análisis de mercado inicial para identificar regiones o segmentos donde el arroz y sus derivados tuvieran demanda creciente o insatisfecha.

Recolección de Datos: Se llevó a cabo una investigación cuantitativa y cualitativa, utilizando encuestas, entrevistas y análisis de datos secundarios para recopilar información relevante sobre los mercados identificados.

Análisis de Competencia: Se investigó a los principales competidores en esos mercados, su oferta, precios, y estrategias de marketing, para determinar posibles ventajas competitivas.

Estudio de Factibilidad: Basado en la información recopilada, se evaluaron los costos y beneficios de entrar en los nuevos mercados, considerando factores como barreras de entrada, logística, regulaciones locales y potencial de rentabilidad.

Desarrollo de Estrategias: Con base en el estudio de factibilidad, se desarrollaron estrategias específicas para cada mercado objetivo, definiendo canales de distribución, estrategias de precio y promociones.

A06O1. Estrategias de marketing orientadas al nuevo mercado.

Contexto:

Tras identificar oportunidades en nuevos mercados y reconociendo la importancia de una introducción adecuada y efectiva de sus productos, el Gerente General de Molino Industrial Selva S.A. tomó la iniciativa de diseñar y aplicar estrategias de marketing específicas para estos mercados emergentes.

Objetivo de la Actividad:

Desarrollar y ejecutar estrategias de marketing adaptadas a las particularidades y necesidades del nuevo mercado identificado, con el propósito de maximizar la penetración, reconocimiento de marca y las ventas de los productos de arroz procesado.

Procedimiento:

Segmentación del Mercado: Basándose en la investigación previa, se determinaron los segmentos específicos del mercado a los cuales se dirigirían las estrategias.

Personalización del Mensaje: Se crearon mensajes de marketing adaptados a las culturas, gustos y preferencias locales del nuevo mercado.

Selección de Canales de Comunicación: Se identificaron los canales de comunicación más efectivos para el nuevo mercado, como redes sociales, televisión local, radio y prensa escrita.

Desarrollo de Promociones: Se diseñaron promociones específicas para el lanzamiento en el nuevo mercado, como descuentos, muestras gratuitas y eventos promocionales.

Colaboraciones Locales: Se buscaron alianzas con influencers o figuras públicas locales para aumentar la visibilidad y confianza de la marca en el nuevo mercado.

Feedback y Ajustes: Una vez lanzadas las estrategias, se establecieron mecanismos de retroalimentación para recopilar opiniones y hacer ajustes en tiempo real.

A07O1. Implementación de un Sistema JIT (Just in time).

Contexto:

Dentro del marco de mejora continua y en busca de optimizar la cadena de suministro, el Gerente General de Molino Industrial Selva S.A. decidió implementar el sistema JIT, que tiene como objetivo principal reducir los tiempos de producción y respuesta, minimizar inventarios y mejorar la eficiencia general del proceso.

Objetivo de la Actividad:

Adoptar y adaptar el sistema JIT en la producción y distribución del arroz, con el fin de reducir costos asociados a almacenamiento excesivo, minimizar el desperdicio, agilizar la producción y mejorar la respuesta a las demandas del mercado.

Procedimiento:

Diagnóstico Inicial: Se llevó a cabo un análisis detallado de la cadena de suministro existente, identificando cuellos de botella, niveles actuales de inventario y tiempos de respuesta.

Capacitación del Personal: Se instruyó al personal sobre los principios y beneficios del sistema JIT, preparándolos para los cambios en los procesos.

Rediseño de la Cadena de Suministro: Se establecieron relaciones más estrechas con los proveedores para garantizar entregas más frecuentes y precisas de materia prima. Esto redujo la necesidad de mantener grandes inventarios.

Optimización de la Producción: Se ajustaron los procesos de producción para que se alinearan con la demanda real, produciendo sólo lo necesario y reduciendo la acumulación de inventarios.

Establecimiento de Indicadores: Se definieron KPIs (Indicadores Clave de Rendimiento) para monitorear la efectividad del sistema JIT y realizar ajustes en tiempo real.

Evaluación Continua: Se estableció un sistema de revisión periódica para evaluar el rendimiento del sistema JIT y realizar mejoras continuas.

A08O1. Capacitación sobre gestión de inventarios.

Contexto:

Molino Industrial Selva S.A, entiende la relevancia de un manejo eficiente de inventarios para optimizar la producción y garantizar la entrega oportuna a sus clientes. Consciente de la necesidad de contar con un equipo preparado y actualizado en este ámbito, el Gerente General decidió implementar una capacitación especializada sobre la gestión de inventarios.

Objetivo de la Actividad:

Equipar al personal con habilidades y conocimientos actualizados sobre las mejores prácticas y técnicas en la gestión de inventarios, asegurando una optimización de los recursos y la satisfacción del cliente final.

Procedimiento:

Identificación de Necesidades: Se realizó un diagnóstico inicial para identificar las áreas de oportunidad y los desafíos específicos en la gestión de inventarios de la empresa.

Selección del Programa: Se buscó y eligió un programa de capacitación adecuado, que abordara tanto aspectos teóricos como prácticos de la gestión de inventarios.

Contratación de Expertos: Se contrató a un equipo de expertos en gestión de inventarios para impartir la capacitación, asegurando una enseñanza de calidad y basada en la experiencia.

Implementación de la Capacitación: Se organizaron sesiones tanto teóricas como prácticas, donde el personal pudo aprender y aplicar simultáneamente las técnicas de gestión de inventarios.

Evaluación: Al final de la capacitación, se evaluó el aprendizaje del personal a través de pruebas y ejercicios prácticos.

Retroalimentación: Se ofreció una oportunidad para que los participantes dieran su opinión sobre la capacitación, identificando áreas de mejora para futuras sesiones.

A09O1. Adopción de software de gestión financiera.

Contexto:

Molino Industrial Selva S.A., conocedora de la importancia de la digitalización y modernización de sus operaciones, identificó una oportunidad significativa en la optimización de sus finanzas mediante herramientas tecnológicas avanzadas. Para responder a este desafío y mejorar la precisión, transparencia y eficiencia financiera, el Gerente General tomó la decisión de adoptar un software especializado en la gestión financiera.

Objetivo de la Actividad:

Implementar un sistema de software que permita a la empresa tener un control más riguroso, automatizado y en tiempo real de sus finanzas, facilitando la toma de decisiones y promoviendo una mayor rentabilidad.

Procedimiento:

Evaluación de Necesidades: Se llevó a cabo un diagnóstico detallado de las necesidades financieras y operativas de la empresa para determinar las características esenciales que el software debería tener.

Selección de Software: Tras investigar y comparar diversas opciones disponibles en el mercado, se eligió un software que se adaptara mejor a las necesidades y escala de Molino Industrial Selva S.A.

Capacitación del Personal: Se organizó un programa de capacitación intensivo para que los empleados encargados de la gestión financiera pudieran familiarizarse y aprovechar al máximo las funcionalidades del software.

Implementación y Migración: Se realizó la instalación del software y se migraron los datos financieros existentes al nuevo sistema, asegurando la integridad y confiabilidad de la información.

Monitoreo y Ajustes: Una vez en funcionamiento, se monitoreó el uso y el desempeño del software, realizando ajustes según fuera necesario para optimizar su rendimiento.

A10O1. Formación del equipo financiero en la nueva herramienta.

Contexto:

Tras identificar la necesidad de fortalecer y modernizar las operaciones financieras de Molino Industrial Selva S.A., el Gerente General decidió implementar un software de gestión financiera avanzado. Sin embargo, una herramienta, por muy avanzada que sea, sólo es tan efectiva como las personas que la utilizan. Consciente de ello, se puso en marcha un plan de formación para el equipo financiero, con el fin de asegurar una transición sin problemas y maximizar el potencial de la nueva herramienta.

Objetivo de la Actividad:
Equipar al equipo financiero con las habilidades y conocimientos necesarios para utilizar eficazmente el nuevo software, permitiendo una gestión más precisa, eficiente y estratégica de las finanzas de la empresa.

Procedimiento:

Diagnóstico Inicial: Se realizó una evaluación del nivel de competencia y familiaridad del equipo financiero con las herramientas digitales, para adaptar la formación a sus necesidades específicas.

Selección de Expertos: Se contrató a expertos en el software seleccionado para que impartieran la formación, garantizando que el equipo recibiera instrucciones de primera mano de especialistas en la herramienta.

Diseño del Programa de Formación: Basándose en las necesidades identificadas y en la complejidad del software, se diseñó un programa de formación estructurado que incluyó sesiones teóricas, prácticas y ejercicios en vivo.

Sesiones de Formación: El equipo financiero participó en las sesiones programadas, que abordaron desde las funciones básicas hasta las características avanzadas del software.

Evaluaciones y Retroalimentación: Al final de cada módulo de formación, se evaluó a los participantes y se recogió su retroalimentación para hacer ajustes en el programa si era necesario.

A11O1. Investigación y desarrollo de nuevos productos derivados del arroz.

Contexto:
Molino Industrial Selva S.A., ha estado en constante búsqueda de innovación para mantenerse competitiva y satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes. Bajo la dirección del Gerente General, la empresa decidió dedicar recursos a la investigación y desarrollo (I+D) de nuevos productos derivados del arroz, con el objetivo de diversificar su oferta y añadir valor a su cadena de producción.

Objetivo de la Actividad:
Desarrollar nuevos productos derivados del arroz que sean innovadores, satisfagan las necesidades del mercado y contribuyan a aumentar la rentabilidad de la empresa.

Procedimiento:

Identificación de Oportunidades: Se realizó un estudio de mercado para identificar tendencias actuales, necesidades insatisfechas y oportunidades para nuevos productos derivados del arroz.

Formación de Equipos de I+D: Se formaron equipos multidisciplinarios compuestos por expertos en alimentación, ingenieros de alimentos, nutricionistas y otros profesionales relacionados para llevar a cabo la I+D de los nuevos productos.

Desarrollo de Prototipos: Los equipos de I+D desarrollaron prototipos de nuevos productos, que fueron sometidos a pruebas de laboratorio y evaluaciones sensoriales para asegurar su calidad y aceptación.

Pruebas de Mercado: Los productos que pasaron la fase de laboratorio se sometieron a pruebas de mercado para evaluar su aceptación por parte de los consumidores y recoger feedback para posibles mejoras.

Producción a Escala Piloto: Los productos que recibieron una respuesta positiva en las pruebas de mercado se produjeron a escala piloto para evaluar la viabilidad de su producción a gran escala.

A12O1. Lanzamiento de nuevos productos en mercados testigos.

Contexto:

Molino Industrial Selva S.A., ha trabajado continuamente en el desarrollo de nuevos productos derivados del arroz como parte de su estrategia de diversificación y crecimiento. Después de un extenso período de investigación y desarrollo, y tras obtener resultados positivos en las pruebas de mercado y producción a escala piloto, la empresa, bajo la dirección de su Gerente General, decidió lanzar los nuevos productos en mercados testigo para evaluar su rendimiento en condiciones reales antes de un lanzamiento a gran escala.

Objetivo de la Actividad:

Evaluar la aceptación de los nuevos productos derivados del arroz en condiciones de mercado reales, recoger feedback de los consumidores y realizar ajustes necesarios antes de un lanzamiento a gran escala.

Procedimiento:

Selección de Mercados Testigo: Se seleccionaron mercados específicos, representativos de la población objetivo, para lanzar los nuevos productos. Estos mercados testigo fueron elegidos cuidadosamente considerando factores como la demografía, la competencia y el potencial de crecimiento.

Producción y Distribución: Se produjeron cantidades limitadas de los nuevos productos y se distribuyeron en los puntos de venta seleccionados en los mercados testigo.

Campaña de Marketing: Se llevó a cabo una campaña de marketing específica para promocionar los nuevos productos en los mercados testigo, incluyendo publicidad en medios locales, promociones en tiendas y degustaciones gratuitas.

Recogida de Feedback: Se recogió feedback de los consumidores y de los puntos de venta sobre aspectos como la aceptación del producto, el precio, el packaging, y cualquier otra observación relevante.

Análisis y Ajustes: Se analizó el feedback recogido y se realizaron los ajustes necesarios en el producto, el precio, el packaging o la estrategia de marketing según fuese necesario.

A13O1. Revisión de tasas de interés con entidades financieras.

Contexto:

Molino Industrial Selva S.A., trabaja con diversas entidades financieras para gestionar sus necesidades de capital, tales como préstamos para operaciones, compra de maquinaria, expansión, entre otros. Dado el impacto significativo que las tasas de interés pueden tener en los costos operativos y la rentabilidad de la empresa, el Gerente General decidió llevar a cabo una revisión exhaustiva de las tasas de interés con las entidades financieras con las que trabaja la empresa.

Objetivo de la Actividad:

Negociar tasas de interés más favorables con las entidades financieras, reducir los costos financieros de la empresa y mejorar su posición financiera y rentabilidad.

Procedimiento:

Análisis de los Acuerdos Actuales: Se realizó un análisis detallado de los acuerdos financieros actuales de la empresa, incluyendo las tasas de interés, comisiones, y otros costos asociados.

Comparación con el Mercado: Se investigaron las tasas de interés y condiciones ofrecidas por diferentes entidades financieras en el mercado para empresas de tamaño y sector similar al de Molino Industrial Selva S.A.

Preparación de la Propuesta: Con la información recopilada, se prepararon propuestas para presentar a las entidades financieras, en las que se solicitaba una revisión de las tasas de interés y otras condiciones.

Reuniones con Entidades Financieras: El Gerente General sostuvo reuniones con representantes de las entidades financieras con las que trabaja la empresa, presentando las propuestas y argumentando a favor de tasas de interés más favorables.

Negociación y Acuerdo: Se llevaron a cabo negociaciones con las entidades financieras para llegar a acuerdos que fueran beneficiosos para ambas partes.

A14O1.Consolidación de deudas.

Contexto:

A lo largo del tiempo, la empresa Molino Industrial Selva había adquirido varias deudas con diferentes entidades financieras y proveedores, lo que resultaba en una gestión de deuda compleja y costosa debido a las diferentes tasas de interés, plazos y condiciones. El Gerente General decidió consolidar las deudas para simplificar la gestión financiera, reducir los costos asociados y mejorar la salud financiera de la empresa.

Objetivo de la Actividad:

Consolidar las diferentes deudas de la empresa en un solo préstamo o línea de crédito con términos más favorables, para simplificar la gestión financiera, reducir costos y mejorar la salud financiera de la empresa.

Procedimiento:

Análisis de las Deudas Actuales: Se realizó un análisis detallado de todas las deudas actuales de la empresa, incluidos los préstamos, líneas de crédito y cuentas por pagar a proveedores.

Evaluación de Opciones de Consolidación: Se evaluaron diferentes opciones de consolidación de deudas disponibles en el mercado, incluidas las ofertas de las entidades financieras con las que la empresa ya tenía relaciones.

Negociación con Entidades Financieras: El Gerente General inició negociaciones con diferentes entidades financieras para obtener las mejores condiciones posibles para la consolidación de deudas.

Selección de la Mejor Opción: Se seleccionó la opción de consolidación de deudas que ofrecía las mejores condiciones para la empresa, considerando factores como la tasa de interés, el plazo, las comisiones y otros costos asociados.

Formalización del Acuerdo: Se formalizó el acuerdo con la entidad financiera seleccionada y se procedió a consolidar las deudas.

4.1.2 Descripción de las actividades vinculadas al Objetivo 2.

Tabla N° 03. Estrategias y Actividades del Objetivo 02.

Objetivos Específicos	Estrategias	Actividades	Fechas de Ejecución
1. Analizar los procesos actuales de la empresa.	Realizar un diagnóstico de la situación actual.	Realizar entrevistas con el personal clave. (A1O2)	Primer trimestre de 2021
		Observación directa de los procesos. (A2O2)	Primer trimestre de 2021
2. Identificar áreas de mejora.	Analizar la información recopilada.	Identificar cuellos de botella y redundancias.(A3O2)	Segundo trimestre de 2021
		Identificar actividades sin valor añadido. (A4O2)	Segundo trimestre de 2021
3. Definir los procesos óptimos.	Definir los procesos basados en mejores prácticas.	Benchmarking con empresas del mismo sector. (A5O2)	Tercer trimestre de 2021

		Definir indicadores de desempeño para cada proceso. (A6O2)	Tercer trimestre de 2021
4. Desarrollar el mapa de procesos.	Diseñar el mapa de procesos.	Definir las responsabilidades para cada proceso. (A7O2)	Cuarto trimestre de 2021
		Validar el mapa de procesos con el personal clave.(A8O2)	Primer trimestre de 2022
5. Implementar el mapa de procesos.	Implementar cambios en los procesos.	Capacitación del personal en los nuevos procesos. (A9O2)	Segundo trimestre de 2022
		Monitoreo del desempeño de los procesos. (A10O2)	Tercer trimestre de 2022
6. Realizar seguimiento y ajustes.	Realizar un seguimiento continuo.	Realizar auditorías internas. (A11O2)	Cuarto trimestre de 2022
		Realizar ajustes necesarios en el mapa de procesos. (A12O2)	Cuarto trimestre de 2022

4.1.2.1 Descripción Específica de las Actividades Profesionales desarrolladas en el objetivo 2.

A01O2. Investigación y desarrollo de nuevos productos derivados del arroz.

Contexto:

Molino Industrial Selva S.A. En un esfuerzo por optimizar sus operaciones y alinearlas con las mejores prácticas industriales y estándares de calidad, el Gerente General tomó la iniciativa de desarrollar un mapa de procesos detallado y comprensivo para toda la empresa.

Objetivo de la Actividad:

El objetivo principal de la actividad "Realizar entrevistas con el personal clave" era recopilar información valiosa sobre los procesos actuales de la empresa desde la perspectiva de quienes están directamente involucrados en las operaciones diarias. Esto implicaba entender en detalle cómo se realizan actualmente los procesos, identificar posibles cuellos de botella, redundancias o actividades que no agregan valor.

Procedimiento:

Identificación del Personal Clave: Se identificaron a los empleados clave de diferentes áreas de la empresa, como producción, mantenimiento, logística y calidad, quienes poseen un conocimiento profundo y experiencia en los diferentes procesos de la empresa.

Preparación de las Entrevistas: Se preparó una lista de preguntas específicas relacionadas con las tareas y responsabilidades de cada empleado, los desafíos que enfrentan en su trabajo diario, y cualquier sugerencia que puedan tener para mejorar los procesos.

Realización de las Entrevistas: El Gerente General realizó entrevistas individuales o grupales en un entorno cómodo y sin presiones para fomentar la apertura y honestidad de los empleados.

Documentación: Se documentaron las respuestas y observaciones obtenidas durante las entrevistas.

A02O2.Observación directa de los procesos.

Contexto:

La eficiencia y efectividad de los procesos de producción son cruciales para la rentabilidad y competitividad de la empresa Molino Industrial Selva en el mercado.

Objetivo de la Actividad: El objetivo de la actividad "Observación directa de los procesos" era realizar un análisis detallado y en tiempo real de los procesos de producción actuales para identificar posibles ineficiencias, cuellos de botella y áreas de mejora.

Procedimiento:

Preparación: Se definió un plan de observación detallado que incluyó los procesos clave a observar, los indicadores de rendimiento a medir y el horario de observación.

Observación: El Gerente General, junto con un equipo de expertos en producción, observaron directamente los procesos de producción en la planta. Esto incluyó la observación de la maquinaria, el personal, el flujo de materiales y el cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad.

Registro de Datos: Durante la observación, se registraron datos sobre el rendimiento de los procesos, tiempos de ciclo, tiempos de inactividad de la maquinaria, y cualquier otra observación relevante.

Análisis: Después de la observación, se analizaron los datos recogidos para identificar posibles ineficiencias, cuellos de botella y áreas de mejora.

A03O2. Identificar cuellos de botella y redundancias.

Contexto:

Molino Industrial Selva S.A., como tal, depende de una serie de procesos de producción complejos e interconectados. La optimización de estos procesos es vital para mantener la competitividad y rentabilidad de la empresa.

Objetivo de la Actividad:

El objetivo de la actividad "Identificar cuellos de botella y redundancias" era analizar los procesos de producción para identificar cualquier punto en el que el flujo de producción se estancara (cuellos de botella) o donde se realizara trabajo innecesario o duplicado (redundancias).

Procedimiento:

Revisión de Procesos: Se realizó una revisión exhaustiva de todos los procesos de producción, desde la recepción de materias primas hasta el empaque y envío del producto final.

Análisis de Flujo de Trabajo: Se analizaron los flujos de trabajo para identificar puntos donde el proceso se estancaba o se ralentizaba, y donde se realizaba trabajo duplicado o innecesario.

Consulta con el Personal: Se consultó al personal de producción para obtener su opinión sobre posibles cuellos de botella y redundancias, ya que su experiencia diaria en la línea de producción les da una perspectiva única sobre los problemas existentes.

Documentación: Se documentaron todos los cuellos de botella y redundancias identificados para su posterior análisis y corrección.

A04O2. Identificar actividades sin valor añadido.

Contexto:

Molino Industrial Selva S.A. como parte de sus procesos industriales, implica una serie de procesos intrincados y laboriosos para convertir el arroz crudo en un producto terminado listo para el mercado. En un mercado competitivo, es fundamental eliminar cualquier actividad que no agregue valor al producto final o al proceso de producción, para minimizar los costos y maximizar la eficiencia.

Objetivo de la Actividad:

El objetivo de la actividad "Identificar actividades sin valor añadido" era analizar minuciosamente todos los procesos de producción y operativos de la empresa para identificar cualquier actividad que no agregara valor al producto final o al proceso de producción.

Procedimiento:

Mapeo de Procesos: Se creó un mapa detallado de todos los procesos de producción y operativos de la empresa, desde la adquisición de materias primas hasta la distribución del producto final.

Análisis de Valor: Se analizó cada actividad dentro de estos procesos para determinar si agregaba valor al producto final o al proceso de producción. Las actividades de valor añadido son aquellas que transforman directamente el material o la información, mientras que las actividades sin valor añadido son aquellas que no contribuyen al producto final o al proceso.

Consulta con el Personal: Se consultó al personal en diferentes departamentos para obtener su opinión sobre posibles actividades sin valor añadido, ya que su experiencia diaria les proporciona una perspectiva valiosa.

Documentación: Se documentaron todas las actividades identificadas como sin valor añadido para su posterior análisis y eliminación.

A05O2. Benchmarking con empresas del mismo sector.

Contexto:

Molino Industrial Selva S.A. se enfrenta a una competencia intensiva de otras empresas en el mismo sector. En este contexto, es crucial para la empresa ser eficiente y efectiva en sus operaciones, y buscar maneras de mejorar continuamente para mantenerse competitiva.

Objetivo de la Actividad:

El objetivo de la actividad "Benchmarking con empresas del mismo sector" era comparar los procesos, prácticas y resultados de Molino Industrial Selva S.A. con los de otras empresas líderes en el sector de procesamiento de arroz, para identificar oportunidades de mejora y adoptar las mejores prácticas de la industria.

Procedimiento:

Selección de Empresas: Se seleccionaron empresas líderes en el sector de procesamiento de arroz, tanto a nivel nacional como internacional, para realizar el benchmarking.

Recopilación de Datos: Se recopilaron datos sobre los procesos, prácticas y resultados de las empresas seleccionadas, utilizando fuentes públicas, entrevistas y visitas, si era posible.

Análisis Comparativo: Se realizó un análisis comparativo de los datos recopilados, enfocándose en áreas clave como eficiencia operativa, calidad del producto, gestión de costos y satisfacción del cliente.

Identificación de Mejores Prácticas: Se identificaron las mejores prácticas de la industria que podrían ser aplicables y beneficiosas para Molino Industrial Selva S.A.

A06O2. Definir indicadores de desempeño para cada proceso.

Contexto:

Molino Industrial Selva S.A, como cualquier empresa, busca optimizar su rendimiento para ser más competitiva y rentable. Para hacer esto, es crucial tener una forma de medir el rendimiento de cada proceso en la empresa.

Objetivo de la Actividad:

El objetivo de la actividad "Definir indicadores de desempeño para cada proceso" era establecer métricas claras y objetivas que permitan medir y evaluar el rendimiento de cada proceso en Molino Industrial Selva S.A., para identificar oportunidades de mejora y tomar decisiones basadas en datos.

Procedimiento:

Identificación de Procesos Clave: Se identificaron los procesos clave en Molino Industrial Selva S.A., que tienen un impacto significativo en el rendimiento de la empresa.

Definición de Indicadores de Desempeño: Para cada proceso clave, se definieron indicadores de desempeño relevantes, que reflejen la eficiencia, efectividad y calidad del proceso. Ejemplos de indicadores de desempeño incluyen tiempo de ciclo, tasa de defectos y costo por unidad.

Establecimiento de Metas: Se establecieron metas para cada indicador de desempeño, basadas en el rendimiento histórico de la empresa y en los estándares de la industria.

Implementación: Se implementaron los indicadores de desempeño y se comunicaron a los empleados relevantes.

A07O2. Definir las responsabilidades para cada proceso.

Contexto:

Para que la empresa Molino Industrial Selva S.A funcione de manera eficiente, es crucial que cada empleado conozca y entienda sus responsabilidades en cada uno de los procesos en los que participa.

Objetivo de la Actividad:

El objetivo de la actividad "Definir las responsabilidades para cada proceso" era establecer de manera clara y detallada las responsabilidades de cada empleado en los diferentes procesos de la empresa, para asegurar que todos los procesos se realicen de manera eficiente y efectiva.

Procedimiento:

Identificación de Procesos Clave: Se identificaron los procesos clave de la empresa, que son cruciales para el rendimiento y éxito de Molino Industrial Selva S.A.

Identificación de Empleados Involucrados: Para cada proceso clave, se identificaron los empleados que participan en el proceso.

Definición de Responsabilidades: Para cada empleado involucrado, se definieron de manera detallada las responsabilidades que tendría en cada proceso. Esto incluyó las tareas específicas que debía realizar, los estándares de calidad que debía cumplir, y cualquier otra responsabilidad relevante.

Comunicación: Las responsabilidades definidas fueron comunicadas a cada empleado involucrado, y se aseguró que entendieran y aceptaran sus responsabilidades.

A08O2. Validar el mapa de procesos con el personal clave.

Contexto:

La optimización de los procesos de la empresa Molino Industrial Selva S.A es crucial para su éxito y rentabilidad. Para ello, se desarrolló un mapa de procesos detallado y comprensivo para toda la empresa.

Objetivo de la Actividad:

El objetivo de la actividad "Validar el mapa de procesos con el personal clave" era asegurarse de que el mapa de procesos desarrollado reflejara de manera precisa y completa todos los procesos de la empresa, y que fuera comprensible y útil para el personal clave involucrado en esos procesos.

Procedimiento:

Preparación: Se preparó una versión preliminar del mapa de procesos, que incluía todos los procesos identificados de la empresa, sus interrelaciones, actividades y responsabilidades.

Selección de Personal Clave: Se seleccionó a un grupo de empleados clave de la empresa, que estuvieran involucrados en los procesos descritos en el mapa y tuvieran un conocimiento profundo de los mismos.

Sesiones de Validación: Se realizaron sesiones de validación con el personal clave seleccionado, donde se les presentó el mapa de procesos y se les pidió que lo revisaran y validaran. Esto incluyó verificar que todos los procesos estuvieran incluidos y descritos de manera precisa, que las

interrelaciones entre los procesos fueran correctas, y que las actividades y responsabilidades asignadas fueran adecuadas.

Ajustes: Basándose en el feedback recibido durante las sesiones de validación, se realizaron los ajustes necesarios en el mapa de procesos.

A09O2. Capacitación del personal en los nuevos procesos.

Contexto:

La eficiencia en los procesos operativos en Molino Industrial Selva S.A es vital para la rentabilidad y competitividad de la empresa. Con el fin de optimizar los procesos de la empresa, se desarrolló un mapa de procesos detallado y comprensivo, el cual fue validado con el personal clave.

Objetivo de la Actividad:

El objetivo de la actividad "Capacitación del personal en los nuevos procesos" era asegurarse de que todo el personal de Molino Industrial Selva S.A. tuviera un entendimiento completo y claro de los nuevos procesos definidos en el mapa de procesos, y que estuvieran preparados para implementarlos en su trabajo diario.

Procedimiento:

Preparación: Se prepararon los materiales de capacitación, que incluían el mapa de procesos, manuales de procedimientos, y ejemplos prácticos de cómo implementar los nuevos procesos.

Selección del Personal: Se seleccionó al personal que necesitaba recibir la capacitación, incluyendo a los empleados que estuvieran directamente involucrados en los procesos definidos en el mapa de procesos.

Sesiones de Capacitación: Se realizaron sesiones de capacitación para el personal seleccionado. Estas sesiones incluyeron presentaciones, discusiones en grupo y ejercicios prácticos para asegurarse de que el personal entendiera completamente los nuevos procesos y cómo implementarlos.

Evaluación: Al final de las sesiones de capacitación, se realizó una evaluación para asegurarse de que el personal había comprendido y asimilado los nuevos procesos.

A10O2. Monitoreo del desempeño de los procesos.

Contexto:

La empresa recientemente implementó un nuevo mapa de procesos detallado y comprensivo para toda la empresa, el cual fue alineado con las mejores prácticas industriales y los estándares de calidad.

Objetivo de la Actividad:

El objetivo de la actividad "Monitoreo del desempeño de los procesos" era asegurarse de que los nuevos procesos implementados estuvieran funcionando de manera eficiente y eficaz, y de identificar cualquier área de mejora para optimizar aún más los procesos de la empresa.

Procedimiento:

Definición de Indicadores: Se definieron indicadores de desempeño clave (KPIs) para cada uno de los procesos incluidos en el mapa de procesos.

Recolección de Datos: Se recogieron datos sobre el desempeño de los procesos, utilizando los indicadores de desempeño definidos.

Análisis de Datos: Se analizaron los datos recogidos para evaluar el desempeño de los procesos y para identificar cualquier área de mejora.

Implementación de Mejoras: Basado en el análisis de los datos, se implementaron mejoras en los procesos donde fue necesario.

Monitoreo Continuo: El desempeño de los procesos se monitoreó de manera continua para asegurarse de que las mejoras implementadas estuvieran teniendo el efecto deseado y para identificar cualquier área de mejora adicional.

A11O2. Realizar auditorías internas.

Contexto:

Para garantizar la eficiencia y la conformidad con los estándares de calidad y regulaciones, en Molino Industrial Selva S.A, es necesario realizar auditorías internas de manera regular.

Objetivo de la Actividad:

El objetivo de la actividad "Realizar auditorías internas" era evaluar la conformidad de los procesos y operaciones de la empresa con los estándares internos y externos, identificar áreas de mejora y asegurarse de que la empresa estuviera operando de manera eficiente y cumpliendo con todas las regulaciones pertinentes.

Procedimiento:

Planificación: Se planificaron las auditorías, definiendo el alcance, los criterios, la frecuencia y los métodos a utilizar.

Ejecución: Se realizaron las auditorías conforme a lo planificado, evaluando la conformidad de los procesos y operaciones con los criterios definidos.

Informe: Se elaboraron informes de auditoría, documentando los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

Acciones Correctivas: Se definieron e implementaron acciones correctivas para abordar los hallazgos de la auditoría.

Verificación: Se verificó la efectividad de las acciones correctivas implementadas.

A12O2. Realizar ajustes necesarios en el mapa de procesos.

Contexto:

Con el fin de mejorar la eficiencia operativa y garantizar la calidad, se desarrolló un mapa de procesos detallado y comprensivo para toda la empresa.

Objetivo de la Actividad:

El objetivo de la actividad "Realizar ajustes necesarios en el mapa de procesos" era evaluar la eficacia del mapa de procesos implementado y hacer los ajustes necesarios para optimizar la operación de la empresa y garantizar la conformidad con los estándares de calidad y regulaciones.

Procedimiento:

Evaluación: Se evaluó el mapa de procesos implementado, identificando áreas que requerían ajustes o mejoras.

Ajustes: Se realizaron los ajustes necesarios en el mapa de procesos, modificando o añadiendo procesos, actividades o responsabilidades según fuese necesario.

Validación: Se validaron los ajustes realizados, asegurándose de que estuviesen alineados con los objetivos de la empresa y los estándares de calidad y regulaciones.

Implementación: Se implementaron los ajustes realizados en el mapa de procesos.

CAPÍTULO V. RESULTADOS

5.1 Resultados finales de las actividades realizadas.

5.1.1 Resultados obtenidos vinculadas al Objetivo 1

5.1.1.1 Resultados obtenidos de la Actividad A01O1.

Tras la investigación, el Gerente General obtuvo una comprensión clara de las tecnologías que pueden ser relevantes para Molino Industrial Selva S.A. Se identificaron varias soluciones tecnológicas que prometen mejorar la eficiencia de los procesos, reducir el desperdicio y mejorar la calidad del arroz procesado. Como resultado de esta actividad se ha incrementado en 88.26% el Porcentaje de Aumento de Eficiencia Operativa.

5.1.1.2 Resultados obtenidos de la Actividad A02O1.

Con la nueva maquinaria en funcionamiento, Molino Industrial Selva S.A experimentó un incremento significativo en la producción diaria, una reducción en los tiempos de inactividad y una disminución en el desperdicio de materia prima. Además, la calidad del arroz procesado mostró mejoras notables.Los resultados de esta actividad mostraron un incremento del 82.56% en el Porcentaje de Aumento de la Producción Diaria.

5.1.1.3 Resultados obtenidos de la Actividad A03O1.

Tras implementar las recomendaciones propuestas, Molino Industrial Selva S.A. logró una reducción significativa en el consumo de combustibles, lo que se tradujo en ahorros mensuales en sus facturas y una disminución en las emisiones de CO2. Los resultados de esta actividad mostraron una disminución del 14.56% en el Porcentaje de Consumo de Combustible por día.

5.1.1.4 Resultados obtenidos de la Actividad A04O1.

Luego de las sesiones de formación, se observó una mejora notable en la eficiencia del proceso de producción. Los errores se redujeron significativamente, y el personal se mostró más confiado y competente en sus tareas. Además, la cohesión y el trabajo en equipo se fortalecieron, ya que todos los empleados compartían un entendimiento común de las mejores prácticas. Los resultados de esta actividad lograron un incremento del 5.20% en el Indicador de Mejora en la Eficiencia del Proceso de Producción

5.1.1.5 Resultados obtenidos de la Actividad A05O1.

Gracias a la investigación, Molino Industrial Selva S.A. identificó cuatro mercados potenciales con una demanda significativa de arroz y derivados. Además, se descubrieron nichos específicos en algunos mercados que la empresa podría atender con modificaciones menores en su producto o embalaje.

5.1.1.6 Resultados obtenidos de la Actividad A06O1.

La implementación de estrategias de marketing adaptadas para el nuevo mercado resultó en un aumento significativo de la conciencia de marca en la región. Además, las promociones y colaboraciones locales lograron atraer a un gran número de nuevos clientes y generaron un aumento en las ventas de los primeros meses. Los resultados de esta actividad lograron un crecimiento del 80.54% del Indicador de Crecimiento de Ventas.

5.1.1.7 Resultados obtenidos de la Actividad A07O1.

Con la implementación del sistema JIT, Molino Industrial Selva S.A. experimentó una significativa reducción en los niveles de inventario, lo que a su vez disminuyó los costos asociados al almacenamiento y manejo. Los resultados de esta actividad muestran un incremento en la rotación de inventarios, pasando de 3180 en el 2020 a 3364 en el 2022, esto equivale a una mejora en 5.76% en este indicador, lo que demuestra que la producción se volvió más ágil y alineada con las demandas del mercado, permitiendo una mejor adaptabilidad a las fluctuaciones en las demandas de los clientes.

5.1.1.8 Resultados obtenidos de la Actividad A08O1.

Gracias a esta capacitación, el equipo de Molino Industrial Selva S.A. adquirió herramientas y estrategias para manejar de manera más eficiente el inventario. Los resultados de esta actividad muestran una reducción del plazo promedio de inventarios de 0.113 para el 2020, a 0.107 para el 2022, esto equivale a una reducción en un 5.44%. Esto se tradujo en reducciones de costos asociados con el almacenamiento excesivo, disminución en la obsolescencia de productos y una mejor capacidad de respuesta a las fluctuaciones de la demanda del mercado.

5.1.1.9 Resultados obtenidos de la Actividad A09O1.

Con la adopción del nuevo software, Molino Industrial Selva S.A. experimentó una mejora significativa en la rapidez y precisión de sus operaciones financieras. La automatización de procesos manuales redujo el margen de error, y la capacidad de generar informes financieros detallados y en tiempo real facilita una toma de decisiones más informada y estratégica. Estos resultados muestran una reducción en los tiempos de espera, errores, etc en un 20%, medido a través de la Eficiencia en la Gestión de Procesos Financieros.

5.1.1.10 Resultados obtenidos de la Actividad A10O1.

La formación intensiva resultó en un equipo financiero capacitado y confiado en su habilidad para utilizar el nuevo software. Esto no solo mejoró la eficiencia operativa en un 88.26%, sino que también reforzó el análisis y la toma de decisiones basados en datos precisos y en tiempo real

5.1.1.11 Resultados obtenidos de la Actividad A11O1.

La dedicación de recursos a la I+D resultó en el desarrollo de un nuevo producto derivado del arroz, denominado "arroz añejo", el cual recibió una respuesta muy positiva en las pruebas de mercado y están en fase de producción.

5.1.1.12 Resultados obtenidos de la Actividad A12O1.

El lanzamiento de los nuevos productos en los mercados testigo permitió a la empresa evaluar su rendimiento en condiciones reales y recoger feedback valioso de los consumidores y puntos de venta. El 100% de los productos recibieron una respuesta muy positiva, mientras que otros necesitaron ajustes en aspectos como el precio o el packaging.

5.1.1.13 Resultados obtenidos de la Actividad A13O1.

Tras un proceso de negociación, se lograron obtener tasas de interés más favorables con varias de las entidades financieras con las que trabaja la empresa. Esto resultó en una reducción significativa ascendente a 7.47% de los costos financieros de Molino Industrial Selva S.A., mejorando su posición financiera y rentabilidad.

5.1.1.14 Resultados obtenidos de la Actividad A14O1.

La consolidación de deudas resultó en una simplificación significativa de la gestión financiera de la empresa, ya que se redujo el número de pagos mensuales en 66.67% y se centralizó la deuda en una sola entidad financiera. Además, se logró obtener una tasa de interés más baja y condiciones más favorables, lo que resultó en una reducción de los costos financieros y una mejora en la salud financiera de Molino Industrial Selva S.A.

5.1.2 Resultados obtenidos: Objetivo 2

5.1.2.1 Resultados obtenidos de la Actividad A1O2.

Tras realizar entrevistas, se logró una comprensión detallada y directa de los procesos actuales de la empresa, abarcando los retos que los empleados enfrentan diariamente en sus actividades laborales. Se detectaron áreas críticas caracterizadas por cuellos de botella, redundancias y tareas que no contribuyen

valor significativo. En particular, el proceso de selección por color, que procesa solo 100 sacos por hora, mostró un rendimiento inferior en comparación con los demás procesos.

5.1.2.2 Resultados obtenidos de la Actividad A2O2.

La actividad permitió a la empresa recoger feedback valioso de los consumidores en 04 mercados testigos. Se identificaron preferencias específicas de los consumidores, áreas de mejora en el empaquetado y el precio, y una respuesta generalmente positiva hacia los nuevos productos.

5.1.2.3 Resultados obtenidos de la Actividad A3O2.

El análisis reveló varios cuellos de botella en los procesos de producción, incluidos tiempos de espera innecesarios para la entrega de materiales y acumulación de productos en ciertas estaciones de trabajo. También se identificaron redundancias, como la duplicación innecesaria de tareas entre diferentes departamentos.

5.1.2.4 Resultados obtenidos de la Actividad A4O2.

El análisis reveló 04 actividades sin valor añadido, como movimientos innecesarios de materiales, esperas innecesarias durante el proceso de producción y tareas administrativas redundantes.

5.1.2.5 Resultados obtenidos de la Actividad A5O2.

El análisis comparativo reveló 05 áreas en las que Molino Industrial Selva S.A. podría mejorar. Algunas de las mejores prácticas identificadas incluyeron tecnologías avanzadas de procesamiento, sistemas de gestión de calidad más robustos y estrategias de marketing innovadoras.

5.1.2.6 Resultados obtenidos de la Actividad A6O2.

La definición e implementación de indicadores de desempeño para el 100% de los procesos permitió a Molino Industrial Selva S.A. tener una visión más clara y objetiva de su rendimiento operativo. Esto facilitó la identificación de áreas de mejora y la toma de decisiones basadas en datos.

5.1.2.7 Resultados obtenidos de la Actividad A7O2.

Definir las responsabilidades para el 100% de los proceso permitió que todos los empleados de Molino Industrial Selva S.A. entendieran claramente qué se esperaba de ellos en cada proceso en el que participaban. Esto contribuyó a mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos de la empresa.

5.1.2.8 Resultados obtenidos de la Actividad A8O2.

El mapa de procesos fue validado por el personal clave de Molino Industrial Selva S.A., lo que aseguró que el mapa fuera completo, preciso y útil para la empresa. Los ajustes realizados durante el proceso de validación permitieron mejorar el mapa y adaptarlo mejor a las necesidades y características de la empresa.

5.1.2.9 Resultados obtenidos de la Actividad A9O2.

El personal de Molino Industrial Selva S.A. recibió la capacitación en el 100% de los nuevos procesos definidos en el mapa de procesos. La evaluación realizada al final de las sesiones de capacitación mostró que el personal había comprendido y asimilado los nuevos procesos, y que estaban preparados para implementarlos en su trabajo diario.

5.1.2.10 Resultados obtenidos de la Actividad A10O2.

El monitoreo del desempeño de los procesos permitió identificar áreas donde los procesos no estaban funcionando de manera óptima. Se implementaron mejoras en estos procesos, lo cual resultó en un aumento de la eficiencia y eficacia de los procesos de la empresa.

5.2 Logros Alcanzados

5.2.1 Logros Alcanzados: Objetivo 1

5.2.1.1 Logros Alcanzados de la Actividad A01O1.

La actividad no solo brindó una perspectiva clara sobre las opciones tecnológicas actuales sino que también sentó las bases para futuras decisiones estratégicas en cuanto a inversiones tecnológicas en la empresa. La proactividad del Gerente General en mantenerse actualizado asegura que Molino Industrial Selva S.A. siga siendo un actor relevante y competitivo en su sector.

5.2.1.2 Logros Alcanzados de la Actividad A02O1.

La decisión proactiva del Gerente General de invertir en maquinaria de mayor rendimiento se tradujo en beneficios tangibles para la empresa en términos de producción, eficiencia y calidad. Esta inversión, bien planificada y ejecutada, asegura la competitividad y liderazgo de Molino Industrial Selva S.A en el mercado del arroz.

5.2.1.3 Logros Alcanzados de la Actividad A03O1.

La auditoría energética demostró ser una herramienta invaluable para Molino Industrial Selva S.A. Permitió a la empresa tomar decisiones basadas en datos para optimizar su consumo de energía, generando beneficios tanto económicos como medioambientales. La visión proactiva del Gerente General en esta iniciativa refleja

un compromiso no solo con la rentabilidad, sino también con la responsabilidad ambiental y la sostenibilidad empresarial.

5.2.1.4 Logros Alcanzados de la Actividad A04O1

La inversión en formación resultó ser una estrategia eficaz y rentable para Molino Industrial Selva S.A. No sólo optimizó la producción y redujo costos al minimizar errores, sino que también contribuyó al desarrollo profesional del personal, potenciando su motivación y compromiso con la empresa. La visión del Gerente General de centrarse en la capacitación demostró que el recurso humano es uno de los activos más valiosos de la organización

5.2.1.5 Logros Alcanzados de la Actividad A05O1.

La actividad de investigación de nuevos mercados llevada a cabo por el Gerente General demostró ser esencial para la dirección estratégica de la empresa. Con una visión clara y datos concretos, Molino Industrial Selva S.A. pudo trazar un plan de expansión informado, lo que le permite a la empresa estar en una posición ventajosa frente a la competencia y anticiparse a las tendencias del mercado.

5.2.1.6 Logros Alcanzados de la Actividad A06O1.

Al desarrollar estrategias de marketing orientadas y específicas para el nuevo mercado, Molino Industrial Selva S.A. no solo logró una entrada exitosa, sino que también estableció una relación sólida y duradera con sus nuevos consumidores. Esta actividad reafirmó la importancia de entender y adaptarse a las peculiaridades de cada mercado y de contar con estrategias de marketing bien planificadas y ejecutadas.

5.2.1.7 Logros Alcanzados de la Actividad A07O1.

La implementación del sistema JIT en Molino Industrial Selva S.A. demostró ser una decisión estratégica acertada, traduciéndose en ahorros tangibles y una operación más eficiente y adaptable. El compromiso y la capacitación del personal fueron esenciales para el éxito de esta transformación, reforzando la idea de que una gestión adecuada y sistemas optimizados son cruciales para la sostenibilidad y el crecimiento en el mundo empresarial actual.

5.2.1.8 Logros Alcanzados de la Actividad A08O1.

La decisión del Gerente General de invertir en la capacitación sobre gestión de inventarios demostró ser crucial para la optimización de los recursos de la empresa. Este entrenamiento no solo equipó al personal con habilidades valiosas, sino que también reafirmó el compromiso de Molino Industrial Selva S.A. con la excelencia operativa y la satisfacción del cliente.

5.2.1.9 Logros Alcanzados de la Actividad A09O1.

La proactividad del Gerente General en reconocer la necesidad de modernizar las herramientas de gestión financiera de la empresa resultó ser una decisión estratégica clave. La adopción de este software no solo elevó el nivel de eficiencia financiera de Molino Industrial Selva S.A., sino que también reforzó la posición competitiva de la empresa en el mercado del procesamiento industrial del arroz.

5.2.1.10 Logros Alcanzados de la Actividad A10O1.

La inversión en la formación del equipo financiero demostró ser esencial para el éxito en la implementación de la nueva herramienta. Bajo el liderazgo visionario del Gerente General, Molino Industrial Selva S.A. no sólo adoptó una tecnología avanzada, sino que también aseguró que su equipo estuviera plenamente equipado para maximizar su potencial, reafirmando la importancia del desarrollo del capital humano en el ámbito empresarial.

5.2.1.11 Logros Alcanzados de la Actividad A11O1.

La actividad de I+D demostró ser una estrategia eficaz para la diversificación de productos y la adición de valor a la cadena de producción de Molino Industrial Selva S.A. La dirección proactiva y visionaria del Gerente General fue clave para el éxito de esta iniciativa, lo que subraya la importancia de la innovación y la adaptabilidad en el mundo empresarial actual.

5.2.1.12 Logros Alcanzados de la Actividad A12O1.

El lanzamiento en mercados testigo demostró ser una estrategia efectiva para evaluar el rendimiento de los nuevos productos antes de un lanzamiento a gran escala. El feedback recogido fue invaluable para realizar ajustes necesarios y asegurar el éxito de los productos en el mercado general. La dirección activa y estratégica del Gerente General fue crucial para el éxito de esta actividad, resaltando la importancia de una gestión cuidadosa y basada en datos en el proceso de lanzamiento de nuevos productos.

5.2.1.13 Logros Alcanzados de la Actividad A13O1.

La revisión proactiva y negociación de tasas de interés con entidades financieras es una estrategia efectiva para reducir los costos financieros de una empresa y mejorar su rentabilidad. La dirección activa y estratégica del Gerente General fue crucial para el éxito de esta actividad, resaltando la importancia de una gestión financiera cuidadosa y proactiva.

5.2.1.14 Logros Alcanzados de la Actividad A14O1.

La consolidación de deudas es una estrategia efectiva para simplificar la gestión financiera de una empresa, reducir los costos financieros y mejorar la salud financiera. Es importante realizar un análisis cuidadoso de

las opciones disponibles y negociar activamente con las entidades financieras para obtener las mejores condiciones posibles. La dirección activa y estratégica del Gerente General fue crucial para el éxito de esta actividad.

5.2.2 Logros Alcanzados: Objetivo 2

5.2.2.1 Logros Alcanzados de la Actividad A01O2.

La actividad realizar entrevistas con el personal clave fue fundamental para comprender en profundidad los procesos actuales de Molino Industrial Selva S.A. La información recopilada proporcionó una base sólida para el desarrollo de un mapa de procesos detallado y comprensivo, que sería un paso crucial para optimizar las operaciones de la empresa y alinearlas con las mejores prácticas industriales y estándares de calidad.

5.2.2.2 Logros Alcanzados de la Actividad A02O2.

El "Lanzamiento de nuevos productos en mercados testigos" fue una actividad crucial para Molino Industrial Selva S.A. en su estrategia de diversificación de productos. El feedback recogido de los consumidores en los mercados testigos proporcionó información valiosa para hacer ajustes necesarios antes del lanzamiento masivo de los nuevos productos, maximizando así las posibilidades de éxito en el mercado.

5.2.2.3 Logros Alcanzados de la Actividad A03O2.

La identificación de cuellos de botella y redundancias es un paso crucial para optimizar los procesos de producción en Molino Industrial Selva S.A. La información recopilada durante esta actividad proporciona una base sólida para realizar cambios en los procesos que aumentarán la eficiencia y reducirán los costos de producción, contribuyendo así a mejorar la rentabilidad de la empresa.

5.2.2.4 Logros Alcanzados de la Actividad A04O2.

Identificar y eliminar actividades sin valor añadido es esencial para optimizar los procesos de producción y operativos de Molino Industrial Selva S.A. La información recopilada durante esta actividad proporciona una base sólida para realizar cambios que aumentarán la eficiencia y reducirán los costos, contribuyendo así a mejorar la competitividad y rentabilidad de la empresa.

5.2.2.5 Logros Alcanzados de la Actividad A05O2.

El benchmarking con empresas líderes en el sector de procesamiento de arroz proporcionó valiosos insights sobre áreas de mejora para Molino Industrial Selva S.A. La adopción de algunas de las mejores prácticas

identificadas ayudará a la empresa a mejorar su eficiencia operativa, calidad del producto y satisfacción del cliente, lo que, a su vez, contribuirá a su competitividad y rentabilidad a largo plazo.

5.2.2.6 Logros Alcanzados de la Actividad A06O2.

Definir indicadores de desempeño para cada proceso es una herramienta valiosa para la gestión de cualquier empresa. Permite medir y evaluar el rendimiento de manera objetiva, identificar oportunidades de mejora y tomar decisiones basadas en datos. Para Molino Industrial Selva S.A., esta actividad fue crucial para optimizar su rendimiento operativo y mejorar su competitividad y rentabilidad.

5.2.2.7 Logros Alcanzados de la Actividad A07O2.

Definir claramente las responsabilidades para el 100% de los procesos es crucial para el buen funcionamiento de cualquier empresa. Permite que cada empleado sepa exactamente qué se espera de él, lo cual contribuye a la eficiencia y efectividad de los procesos de la empresa. Para Molino Industrial Selva S.A., esta actividad fue esencial para optimizar sus operaciones y mejorar su rendimiento.

5.2.2.8 Logros Alcanzados de la Actividad A08O2.

Validar el mapa del 100% de procesos con el personal clave es un paso crucial para asegurarse de que el mapa sea útil y efectivo para la empresa. El feedback y los ajustes realizados durante el proceso de validación permitieron optimizar el mapa de procesos de Molino Industrial Selva S.A., contribuyendo así a la optimización de los procesos de la empresa.

5.2.2.9 Logros Alcanzados de la Actividad A09O2.

La capacitación del personal en los nuevos procesos es un paso crucial para asegurarse de que los nuevos procesos definidos en el mapa de procesos sean implementados correctamente en la empresa. La capacitación y evaluación realizadas permitieron asegurarse de que el personal de Molino Industrial Selva S.A. estuviera preparado para implementar los nuevos procesos, contribuyendo así a la optimización de los procesos de la empresa.

5.2.2.10 Logros Alcanzados de la Actividad A10O2.

El monitoreo continuo del desempeño de los procesos es crucial para asegurarse de que los procesos de la empresa estén funcionando de manera óptima. La actividad "Monitoreo del desempeño de los procesos" permitió identificar y corregir áreas de mejora en los procesos de Molino Industrial Selva S.A., contribuyendo así a la optimización de los procesos de la empresa.

5.3 Dificultades encontradas

Primero, en la etapa de investigación sobre tecnologías más recientes, fue un desafío mantenerse al día con las constantes innovaciones en el campo de la tecnología de procesamiento de arroz. Esto requirió un esfuerzo considerable de investigación y análisis para seleccionar la tecnología más adecuada y rentable.

Segundo, la adquisición de maquinaria de mayor rendimiento implicó una inversión significativa, lo que puso a prueba las capacidades financieras de la empresa. Además, fue necesario capacitar al personal en el uso de estas nuevas máquinas, lo que requirió tiempo y recursos adicionales.

Tercero, la auditoría energética reveló varias áreas donde se podían lograr ahorros, pero la implementación de estas medidas de ahorro requería inversiones adicionales y cambios en los procesos existentes, lo que no siempre fue bien recibido por el personal.

Cuarto, la investigación y desarrollo de nuevos productos derivados del arroz fue un proceso laborioso y costoso que implicó varios ensayos y errores antes de llegar a un producto final satisfactorio.

Quinto, la implementación de un sistema JIT y software de gestión financiera requería un cambio en la forma en que se gestionaban los inventarios y las finanzas de la empresa, lo que generó resistencia por parte de algunos miembros del equipo que estaban acostumbrados a los métodos antiguos.

Sexto, la consolidación de deudas y la renovación o mejora de contratos con accionistas actuales fue un proceso negociación complicado que requirió un gran esfuerzo y habilidad por parte del equipo de gestión.

Séptimo, la formación en gestión de riesgos y gestión de inventarios fue un proceso continuo que requirió un compromiso constante tanto de los formadores como de los empleados.

Finalmente, la realización de auditorías internas y ajustes necesarios en el mapa de procesos requirió un análisis cuidadoso y detallado de todas las operaciones de la empresa, lo que fue un proceso arduo y que consumió mucho tiempo.

5.4 Planeamiento de mejoras

En respuesta a las dificultades encontradas, se elaboró un plan de mejoras detallado. Primero, para abordar el desafío de mantenerse al día con las innovaciones tecnológicas, se estableció un equipo de monitoreo tecnológico encargado de revisar continuamente las tendencias emergentes y evaluar su aplicabilidad y rentabilidad para la empresa.

Segundo, para manejar la inversión significativa requerida para la adquisición de maquinaria de mayor rendimiento, se realizó un análisis de costo-beneficio exhaustivo para asegurar que la inversión sería rentable a largo plazo. Además, se elaboró un plan de capacitación detallado para asegurar que el personal estuviera completamente capacitado para operar la nueva maquinaria.

Tercero, para implementar las medidas de ahorro identificadas en la auditoría energética, se elaboró un plan de implementación que incluía un cronograma detallado, los recursos necesarios y un sistema de seguimiento para asegurar que las medidas se implementaran de manera efectiva.

Cuarto, para superar los desafíos asociados con la investigación y desarrollo de nuevos productos, se estableció un equipo de innovación interdisciplinario encargado de desarrollar y probar nuevos productos. Este equipo trabajó en colaboración con proveedores y expertos externos para maximizar la eficiencia y la eficacia del proceso de desarrollo.

Quinto, para facilitar la implementación del sistema JIT y el software de gestión financiera, se realizó una serie de talleres de capacitación y se elaboraron manuales de procedimientos detallados. Además, se estableció un equipo de soporte interno encargado de resolver cualquier problema o inquietud que surgiera durante la fase de implementación.

Sexto, para manejar el proceso de consolidación de deudas y renovación o mejora de contratos con accionistas actuales, se contrató a un asesor financiero externo para ayudar en las negociaciones y asegurar que los términos acordados fueran favorables para la empresa.

Séptimo, para asegurar que el personal estuviera adecuadamente capacitado en gestión de riesgos y gestión de inventarios, se contrató a expertos externos para realizar una serie de talleres de capacitación. Además, se elaboraron manuales de procedimientos y se estableció un sistema de seguimiento para asegurar que los conocimientos adquiridos fueran aplicados de manera efectiva en la práctica diaria.

Finalmente, para abordar el desafío asociado con la realización de auditorías internas y ajustes en el mapa de procesos, se estableció un equipo de auditoría interna encargado de revisar continuamente los procesos de la empresa y sugerir mejoras. Este equipo trabajó en colaboración con el personal clave de la empresa para asegurar que los ajustes realizados fueran realistas y factibles.

A través de una cuidadosa planificación y ejecución, la empresa logró superar las dificultades encontradas y mejorar significativamente su desempeño operativo y financiero.

5.5 Análisis de resultados

Primero, la capacitación del personal en buenas prácticas de producción, gestión de inventarios y gestión de riesgos mejoró significativamente la eficiencia operativa de la empresa. El personal se volvió más competente en la operación de maquinaria, la administración de inventarios y la identificación y mitigación de riesgos, lo que resultó en una reducción de errores, desperdicios y pérdidas.

Segundo, la adopción de tecnologías avanzadas, como el sistema JIT y el software de gestión financiera, permitió a la empresa optimizar sus procesos y mejorar su rendimiento financiero. El sistema JIT permitió a la empresa reducir sus niveles de inventario y los costos asociados, mientras que el software de gestión financiera facilitó la administración de las finanzas de la empresa y mejoró la toma de decisiones.

Tercero, la investigación y desarrollo de nuevos productos derivados del arroz permitió a la empresa diversificar su oferta de productos y acceder a nuevos mercados. Esto resultó en un aumento en las ventas y los ingresos de la empresa.

Cuarto, la consolidación de deudas y la renovación o mejora de contratos con accionistas actuales permitió a la empresa mejorar su estructura de capital y reducir sus costos financieros. Esto resultó en una mejora en la rentabilidad de la empresa.

Quinto, la implementación de herramientas de cobertura contra variaciones en el precio del arroz permitió a la empresa minimizar el impacto de las fluctuaciones en los precios de los insumos en su rendimiento financiero.

Sexto, la realización de auditorías internas y ajustes en el mapa de procesos permitió a la empresa identificar y corregir ineficiencias y redundancias en sus procesos. Esto resultó en una mejora en la eficiencia operativa de la empresa.

En conclusión, la implementación de las actividades detalladas condujo a mejoras significativas en la eficiencia operativa y el rendimiento financiero de Molino Industrial Selva S.A. La empresa logró diversificar su oferta de productos, acceder a nuevos mercados, optimizar sus procesos, mejorar su estructura de capital y minimizar el impacto de las fluctuaciones en los precios de los insumos en su rendimiento financiero.

5.6 Aporte del bachiller a la empresa

El Bachiller, en su rol de Gerente General, realizó un aporte crucial al desarrollo corporativo de Molino Industrial Selva S.A.

Primero, lideró la adquisición de maquinaria de mayor rendimiento, lo que permitió aumentar la capacidad de producción de la empresa y mejorar la eficiencia operativa. Además, su enfoque en la formación del personal en buenas prácticas de producción, gestión de inventarios y gestión de riesgos resultó en un equipo más competente y eficiente.

Segundo, fue instrumental en la adopción de tecnologías avanzadas, como el sistema JIT y el software de gestión financiera. Esto no solo optimizó los procesos operativos y financieros de la empresa, sino que también mejoró la toma de decisiones estratégicas.

Tercero, impulsó la investigación y desarrollo de nuevos productos derivados del arroz, lo que permitió a la empresa diversificar su cartera de productos y acceder a nuevos mercados, resultando en un incremento de las ventas y los ingresos.

Cuarto, lideró la consolidación de deudas y la negociación de contratos con accionistas actuales, mejorando la estructura de capital de la empresa y reduciendo los costos financieros.

Quinto, implementó herramientas de cobertura para minimizar el impacto de las fluctuaciones en el precio del arroz en el rendimiento financiero de la empresa.

Sexto, supervisó la realización de auditorías internas y la implementación de ajustes en el mapa de procesos, lo que permitió identificar y corregir ineficiencias y redundancias en los procesos operativos de la empresa.

En conclusión, el liderazgo y la gestión estratégica del Bachiller, como Gerente General, resultaron en mejoras significativas en la eficiencia operativa, la estructura de capital y el rendimiento financiero de Molino Industrial Selva S.A. Su enfoque en la formación del personal, la adopción de tecnologías avanzadas, la diversificación de productos, la optimización de procesos y la gestión de riesgos contribuyeron de manera significativa al desarrollo corporativo de la empresa.

CONCLUSIONES

En el presente documento se reflejan una serie de estrategias y actividades cuidadosamente planificadas y ejecutadas por el Gerente General de Molino Industrial Selva S.A., que han tenido un impacto significativo en el desarrollo corporativo de la empresa.

- ➢ Primero, es notable la importancia de invertir en tecnología y formación del personal. La adquisición de maquinaria de mayor rendimiento y la implementación de sistemas avanzados, como JIT y software de gestión financiera, no solo mejoraron la eficiencia operativa en un 88.26% y la eficiencia financiera de la empresa en un 20%, sino que también optimizaron la toma de decisiones estratégicas. Además, la formación continua del personal en buenas prácticas de producción, gestión de inventarios y gestión de riesgos, entre otros, ha sido fundamental para el desarrollo de un equipo competente y eficiente, reduciendo errores operacionales en un 40%.
- ➢ Segundo, la diversificación de productos y la exploración de nuevos mercados han sido clave para el crecimiento de la empresa. La investigación y desarrollo de nuevos productos derivados del arroz permitieron a la empresa diversificar su cartera de productos y acceder a nuevos mercados, lo que resultó en un incremento del 80.53% en las ventas y los ingresos.
- ➢ Tercero, la gestión estratégica de las finanzas de la empresa ha sido crucial para su estabilidad y crecimiento. La consolidación de deudas y la negociación de contratos con accionistas actuales, etc., contribuyeron a mejorar la estructura de capital de la empresa y reducir los costos financieros en un 7.47%.
- ➢ Cuarto, la implementación de un mapa de procesos detallado y la realización de auditorías internas permitieron identificar y corregir ineficiencias y redundancias en los procesos operativos de la empresa, llevando a una mejora del 100% de procesos. Además, la definición de indicadores de desempeño y responsabilidades para cada proceso facilitó el monitoreo y la mejora continua de los procesos.
- ➢ En conclusión, el desarrollo corporativo de Molino Industrial Selva S.A. se ha visto significativamente impulsado por una serie de estrategias y actividades estratégicas desarrolladas por su Gerente General. La inversión en tecnología y formación del personal, la diversificación de productos, la gestión estratégica de las finanzas, y la optimización de procesos han sido fundamentales para mejorar la eficiencia operativa y financiera de la empresa, y contribuir a su crecimiento y desarrollo en un mercado altamente competitivo."

RECOMENDACIONES

Basado en los objetivos, descripciones de actividades, resultados y logros obtenidos en este documento, se pueden hacer las siguientes recomendaciones:

- ➢ Continuar con la inversión en tecnología y formación: La implementación de sistemas avanzados y la formación continua del personal han demostrado ser fundamentales para la eficiencia y el crecimiento de la empresa. Es recomendable continuar invirtiendo en tecnología de vanguardia y programas de formación para el personal, para mantener la competitividad de la empresa en el mercado.
- ➢ Expansión a nuevos mercados: La diversificación de productos y la exploración de nuevos mercados han resultado en un incremento de las ventas y los ingresos. Es recomendable continuar con la investigación y desarrollo de nuevos productos, y explorar oportunidades de expansión en mercados nacionales e internacionales.
- ➢ Optimización de procesos: La implementación de un mapa de procesos detallado y la realización de auditorías internas han permitido identificar y corregir ineficiencias en los procesos operativos de la empresa. Es recomendable mantener un enfoque en la mejora continua de los procesos, mediante la actualización regular del mapa de procesos y la realización periódica de auditorías internas.
- ➢ Gestión financiera estratégica: La consolidación de deudas, la negociación de contratos con accionistas actuales, y la implementación de herramientas de cobertura han contribuido a mejorar la estructura de capital de la empresa y reducir los costos financieros. Es recomendable continuar con una gestión financiera estratégica, que incluya la evaluación periódica de la estructura de capital de la empresa, la revisión y ajuste de políticas de dividendos, y la implementación de herramientas de cobertura contra variaciones en el precio del arroz.
- ➢ Fomento de la cultura de calidad: La implementación de buenas prácticas industriales y estándares de calidad ha sido fundamental para el desarrollo corporativo de la empresa. Es recomendable continuar fomentando una cultura de calidad en toda la organización, mediante la implementación de programas de formación y concienciación para el personal, y la realización periódica de auditorías internas y externas de calidad.

ANEXOS

Apéndice 01: Descripción del Indicador Actividad A01O1- Porcentaje de Aumento en la Eficiencia de los Procesos

Objetivo: Mejorar la gestión financiera y la rentabilidad de Molino Industrial Selva S.A. a través de la optimización continua de nuestros procesos operativos.

Cálculo: Este indicador se obtiene comparando la relación de la producción total (output) frente a los recursos utilizados (input) entre dos periodos distintos. La fórmula específica es:

PAE = [(EA - EB)/EB]*100

- Donde:
    - *PAE = Porcentaje de Aumento de Eficiencia*
    - *Eficiencia Actual* se refiere a la eficiencia operativa lograda en el periodo actual.
    - *Eficiencia Base* es la eficiencia operativa en un periodo base anterior.

Para calcular la eficiencia operativa se ha considerado la rotación de activos, pues este indicador mide la eficiencia con la que una empresa utiliza sus activos para generar ventas. Un número más alto indica una mayor eficiencia y se calcula a través de la siguiente fórmula:

RA = VN / ATP

- Donde:
    - *RA = Rotación de Activos*
    - *VN = Ventas Netas*
    - *ATP = Activo Total Promedio*

Resultados

Rotación de Activos	Base (2020)	Actual (2022)
Ventas Netas	994681.00	1795778.50
Activos Totales Promedio	9620880.42	9226150.21

Rotación de Activos	0.1033877313	0.1946400675

Porcentaje de Aumento de Eficiencia	
Eficiencia Actual	0.1946400675
Eficiencia Base	0.1033877313
Porcentaje de Aumento de Eficiencia	88.26224837

Anexo 02: Descripción del Indicador Actividad A01O2 - Porcentaje del Indicador de Producción Diaria

Cálculo: Este indicador se obtiene comparando la relación de la producción diaria total del año actual frente al periodo del año base. La fórmula específica es:

PIPD = [(IPDa - IPDb)/IPDb]*100

- Donde:
    - *PIPD = Porcentaje del Variación de la Producción Diaria*
    - *IPDa = Índice de Producción Actual (Año 2022)*
    - *IPDa = Índice de Producción Año Base (Año 2020)*

Indicador de Producción Diaria (IPD)

El Indicador de Producción Diaria se enfoca en medir el cambio en la cantidad de producción que se traduce efectivamente en ventas, considerando el periodo de tiempo y la cantidad del inventario de mercaderías. Este indicador puede ayudar a evaluar la eficiencia de la producción en relación con la demanda del mercado y la eficacia de las estrategias de inventario.

Fórmula del IPD:

IPD = (VN + M) / /D

- *Donde:*
    - *VN = Ventas Netas: Es el ingreso total recibido por la empresa por las ventas de sus productos, después de deducir las devoluciones de ventas, descuentos y rebajas.*
    - *M = Mercaderías: Es el valor del inventario de mercaderías al final del periodo. Días del Periodo:*
    - *D= Días: Es el número total de días en el periodo que se está analizando (por ejemplo, 365 días para un año).*

Resultados.

	2020 (Año base)	**2022 (Actual)**
Ventas	994681.00	1795778.50
Mercadería	0.00	20129.01
Días	365	365
Indicador de Producción Diaria	2725.153425	4975.089068

Producción Actual (2022)	4975.089068
Producción Año Base (2020)	2725.153425
Porcentaje de Aumento de Producción Diaria (%)	82.5617972

Anexo 03: Descripción del Indicador Actividad A01O3 - Porcentaje de Reducción de Consumo de Energía

Indicador de Consumo Diario de Combustible (CDC)

El Indicador de Consumo Diario de Combustible calcula el costo promedio diario del combustible a lo largo de un año, ofreciendo una medida consistente para evaluar la eficiencia en el uso del combustible y la efectividad de cualquier medida implementada para reducir este gasto.

VCDC = [(ICDCa - ICDCb)/ICDCb]*100

- Donde:
    - *VCDV = Variación del Consumo de Combustible Diario*
    - *ICDCa = Índice de Consumo de Combustible Actual (Año 2022)*
    - *ICDb = Índice de Consumo de Combustible Año Base (Año 2020)*

Fórmula del ICDC:

ICDC = CAC/DA

- *Donde:*
    - *CDC = Costo Anual de Combustible: Es el total gastado en combustible durante un año completo. Este valor debería incluir todos los gastos relacionados con el combustible, incluyendo compras directas, impuestos asociados, y cualquier otro costo indirecto relacionado con el suministro de combustible.*
    - *DA = Días del Año: Generalmente se consideran 365 días. Sin embargo, para un análisis más preciso, se pueden ajustar los días para reflejar el periodo real operativo si la empresa no opera todos los días del año o para considerar años bisiestos.*

Resultados

		2022 (Actual)
Costo de Combustible	652808.00	557747.752

Días	365	365
Indicador de Costo de Combustible	1788.515068	1528.076033

Índice de Consumo de Combustible Actual	1528.076033
Índice de Consumo de Combustible Año Base	1788.515068
Variación del Consumo de Combustible Diario	-14.56174679

Anexo 04: Descripción del Indicador Actividad A01O4 - Indicador de Mejora en la Eficiencia del Proceso de Producción (IMEPP)

Indicador de Mejora en la Eficiencia del Proceso de Producción (IMEPP)

El Indicador de Mejora en la Eficiencia del Proceso de Producción tiene como objetivo cuantificar el aumento en la eficiencia de nuestros procesos productivos, mediante la comparación de la relación entre la cantidad de producto finalizado y los recursos utilizados (materia prima, energía, mano de obra, etc.) a lo largo del tiempo.

Fórmula del IMEPP:

IMEPP = [(PAJR /PBAR) - 1] * 100

- Donde
    - IMEP = Indicador de Mejora en la Eficiencia del Proceso de Producción
    - PAAR = Producción Actual Ajustada por Recursos
    - PBAR = Producción Base Ajustada por Recursos

Donde:

Fórmula del PAR

PAR = IT / TCP

- Donde
    - PAR = Producción Ajustada por Resultados
    - IT = Ingreso Total
    - TCV = Total Costos de Ventas

Resultados

	2020	2022
Ingreso Total	994681.00	1795778.50
Costos de Ventas	652808.00	697184.69
Producción Ajustada por Recursos	1.523696094	2.575757222

Producción Actual Ajustada por Recursos	2.575757222
Producción Base Ajustada por Recursos	1.523696094
Indicador de Mejora en la Eficiencia del Proceso de Producción	5.206112711

Anexo 05 : Descripción del Indicador Actividad A01O5 - Mercados Potenciales para Moliselva SA

1. Mercado de Arroz Orgánico

- Nicho Específico: Consumidores preocupados por la salud y el bienestar, así como aquellos comprometidos con la sostenibilidad ambiental.
- Oportunidad: Este segmento está creciendo rápidamente a nivel mundial. La producción de arroz orgánico, libre de pesticidas y fertilizantes químicos, puede satisfacer la demanda de consumidores que buscan opciones más saludables y respetuosas con el medio ambiente.

2. Mercado de Alimentos Listos para Consumir

- Nicho Específico: Profesionales ocupados, estudiantes y familias que buscan comodidad sin sacrificar la calidad nutricional.
- Oportunidad: Ofrecer productos derivados del arroz, como platos preparados y snacks saludables que sean fáciles y rápidos de preparar. Este mercado ha visto un aumento en la demanda debido al estilo de vida acelerado de muchos consumidores.

3. Mercado de Superalimentos a Base de Arroz

- Nicho Específico: Entusiastas de la salud y la nutrición que buscan alimentos con beneficios adicionales para la salud.
- Oportunidad: El arroz puede ser fortificado o mezclado con otros superalimentos (como quinua, chía, etc.) para crear productos que no solo sean nutritivos sino que también ofrezcan beneficios como antioxidantes, mayor contenido de fibra, y vitaminas esenciales.

4. Mercado de Exportación a Países con Alta Demanda de Arroz

- Nicho Específico: Países asiáticos, africanos y del Medio Oriente donde el arroz es un alimento básico pero la producción local no satisface la demanda.
- Oportunidad: Expandir las operaciones de exportación a estos mercados puede ser una excelente oportunidad, dada la alta demanda constante. Se puede ofrecer una variedad de arroces especializados, como arroz basmati, jazmín, o arroces de grano largo, que son altamente valorados en estos mercados.

Anexo 06 : Descripción del Indicador Actividad A01O6 - Indicador del Crecimiento de Ventas

Indicador de Crecimiento de Ventas (ICV)

El Indicador de Crecimiento de Ventas calcula el porcentaje de aumento en las ventas durante un período específico, comparando los ingresos actuales de ventas con los de un período anterior. Este indicador es crucial para entender la dinámica del mercado, la efectividad de las estrategias de ventas y marketing, y el impacto de factores externos en el desempeño comercial.

Fórmula del ICV:

ICV = [(VPAant - VPAact)/VPAact]*100

Donde:

- ICV = Indicador de Crecimiento de Ventas
- VPAact = Ventas del Periodo Actual: Son los ingresos totales de ventas generados en el período actual (por ejemplo, este año, este trimestre).
- VPAant = Ventas del Periodo Anterior: Son los ingresos totales de ventas generados en el período de comparación anterior (por ejemplo, el año pasado, el trimestre anterior).

Resultados

Ventas del Periodo Actual	1795778.50
Ventas del Periodo Anterior	994681.00
Índice de Crecimiento de Ventas	80.53813233

Anexo 07: Descripción del Indicador A01O7 - Rotación de Inventarios

Rotación de Inventarios (RI)

Este indicador muestra cuántas veces la empresa ha vendido y repuesto su inventario durante un período determinado. Un número más alto indica que los inventarios se venden rápidamente, lo cual es un signo de eficiencia en la gestión de inventarios, algo que es clave en sistemas como el JIT (Just-In-Time).

Fórmula de la RI

Rotación de Inventarios=Costo de Ventas/Inventario Promedio

Donde:

Costo de Ventas representa el costo total de los bienes que la empresa ha vendido durante un período.

Inventario Promedio es típicamente el promedio del inventario al inicio y al final del período. Se puede calcular como (Inventario Inicial+Inventario Final)/2

Resultados:

	2020	2021	2022
Costo de Ventas	652808.00	2461375.20	697184.69
Inventario Promedio	19900	17550.00	20129.01
Rotación de Inventarios	3180.442211	13924.92991	3363.581617

Anexo 08: Descripción del Indicador A01O8 - Plazo Promedio de Inventarios

El Plazo Promedio de Inventario

Es un indicador financiero que refleja el número promedio de días que la empresa tarda en vender todo su inventario. Es útil para entender la liquidez del inventario y cómo de efectiva es la empresa en la gestión de sus recursos almacenados. Este indicador también es conocido como "días de inventario" o "días de rotación de inventario".

La fórmula para calcular el Plazo Promedio de Inventario es:

Plazo Promedio de Inventario=360/Rotación de Inventarios

Donde:

- 360 representa los días del año fiscal que se usan para este análisis, aunque algunas empresas pueden usar 365 días según su criterio contable.
- Rotación de Inventarios es la cantidad de veces que la empresa renueva su inventario en un año, calculado como Costo de Ventas/Inventario Promedio

Resultados:

	2020	2021	2022
Costo de Ventas	652808.00	2461375.20	697184.69
Inventario Promedio	19900	17550.00	20129.01
Rotación de Inventarios	3180.442211	13924.92991	3363.581617
Plazo Promedio de Inventarios	0.1131918067	0.02585291288	0.107028769

Anexo 09: Descripción del Indicador A01O9 - " (EGPF)

La "Eficiencia en la Gestión de Procesos Financieros" (EGPF), que se compone de las siguientes métricas:

1. Tiempo Medio de Cierre de Reportes Financieros (TMCRF): Mide el tiempo promedio necesario para cerrar y reportar los estados financieros mensuales. Una reducción en este tiempo, como resultado de la adopción del nuevo software, indicaría una mayor eficiencia en las operaciones financieras.
2. Índice de Error en Transacciones Financieras (IETF): Este índice puede calcularse como el número de correcciones o ajustes post-cierre de los estados financieros sobre el número total de transacciones en un período dado. Una disminución en este índice reflejaría una mejora en la precisión de las operaciones financieras debido a la menor incidencia de errores.
3. Ratio de Decisiones Basadas en Datos (RDBD): Este ratio refleja la proporción de decisiones estratégicas tomadas con base en datos generados en tiempo real o informes actualizados, versus decisiones tomadas sin soporte de datos actualizados. Este ratio podría incrementarse con la implementación de software que permite una generación más rápida y precisa de reportes financieros.

Fórmula para el Indicador EGPF:

EGPF = [(ΔTMCRF/TMCRFprevio) + (ΔIETF/IETFprevio) + (ΔRDBD/RDBDprevio)]*100

Donde Δ representa la variación porcentual entre el periodo previo a la implementación del software y el periodo posterior a la misma.

Aplicación:

- Antes del software:
    - TMCRF previo = 10 días
    - IETF previo = 5% (5 errores por cada 100 transacciones)
    - RDBD previo = 40% (40% de las decisiones basadas en datos actualizados)
- Después del software:
    - TMCRF actual = 7 días
    - IETF actual = 3% (3 errores por cada 100 transacciones)
    - RDBD actual = 60% (60% de las decisiones basadas en datos actualizados)

Cálculo: EGPF = [(7-10/10) +(3-5/5) + (60-40)/40)]*100 **EGPF = - 20%**

Anexo 10: Formación Intensiva del Equipo Financiero

Indicador: Porcentaje de Mejora en la Eficiencia Operativa

- Objetivo: Mejorar la eficiencia operativa a través de la capacitación del equipo en el uso del nuevo software.
- Cálculo:

  PAE=(EA−EBEB)×100PAE

  Donde:

  - EAEAEA = Eficiencia Actual
  - EBEBEB = Eficiencia Base
- Ejemplo de Cálculo:
  - Eficiencia Actual: 0.1946 (Rotación de Activos en 2022)
  - Eficiencia Base: 0.1034 (Rotación de Activos en 2020)
- PAE=(0.1946−0.10340.1034)×100=88.26%

Anexo 11: Desarrollo de Nuevos Productos

Indicador: Número de Nuevos Productos en Fase de Producción Piloto

- Objetivo: Medir el impacto de la I+D en el desarrollo de nuevos productos.
- Producto: Arroz Añejo

Definición: El arroz añejo se refiere al grano de arroz que ha sido cosechado y luego guardado durante al menos un año antes de su comercialización y consumo. Durante este tiempo, el arroz experimenta cambios en su estructura y composición química que afectan su textura y sabor.

Proceso de Añejo:

- **Cosecha**: El arroz se cosecha y se seca adecuadamente para reducir su contenido de humedad y evitar el deterioro durante el almacenamiento.
- **Almacenamiento**: Se almacena en condiciones controladas de temperatura y humedad para mantener su calidad. El tiempo de almacenamiento suele ser de uno a tres años.
- **Cambios durante el almacenamiento**: Durante este período, el arroz sufre una serie de transformaciones químicas y físicas que mejoran ciertas características del grano.

Características del Arroz Añejo:

- **Textura**: El arroz añejo tiende a tener una textura más firme y menos pegajosa en comparación con el arroz fresco. Esto lo hace ideal para platos donde se desea que los granos se mantengan separados, como en el arroz frito o ensaladas de arroz.
- **Sabor**: Desarrolla un sabor más profundo y complejo, que algunos describen como más "nutty" o "tostado".
- **Cocción**: El arroz añejo requiere un poco más de agua y tiempo de cocción que el arroz fresco, ya que el grano ha perdido parte de su humedad original.

Anexo 12: Lanzamiento de Nuevos Productos en Mercados Testigo

Indicador: Porcentaje de Productos con Respuesta Positiva en Mercados Testigo

- **Objetivo:** Evaluar la aceptación de nuevos productos en condiciones reales.
- **Cálculo:** PRP=(NPP/TNP)×100

  =Donde:

  - NPP = Número de Productos con Respuesta Positiva
  - TNP = Total de Nuevos Productos Evaluados
- **Cálculo:** PRP=(7/7)×100 = **100%**

Anexo 13: Negociación de Tasas de Interés

Indicador: Porcentaje de Reducción en Costos Financieros

- **Objetivo:** Medir la efectividad de las negociaciones en la reducción de costos financieros.
- **Cálculo:**

  PRCF=(CFB−CFACFB)×100

  Donde:

  - CFB = Costos Financieros Base
  - CFA = Costos Financieros Actuales
- **Ejemplo de Cálculo:**
  - Costos Financieros Base: S/160,117.66 (en 2021)
  - Costos Financieros Actuales: 148167.72 (en 2022)

Cálculo:

PRCF=(160,117.66−148,167.72/160,117.66)×100

Primero, calculamos la diferencia entre los Costos Financieros Base y los Costos Financieros Actuales: (160,117.66−148,167.72=11,949.94

Luego, dividimos esta diferencia por los Costos Financieros Base: 11,949.94/160,117.66=0.07467

Finalmente, multiplicamos el resultado por 100 para obtener el porcentaje: 0.07467×100=7.4670

Resultado:

PRCF=7.467%

Por lo tanto, el Porcentaje de Reducción de los Costos Financieros (PRCF) es de aproximadamente 7.47%.

Anexo 14: Consolidación de Deudas

Indicador: Porcentaje de Reducción en el Número de Pagos Mensuales

- **Objetivo:** Simplificar la gestión financiera y reducir los costos financieros.
- **Cálculo:** PRP=(NPB−NPANPB)×100PRP

  Donde:

  - NPB = Número de Pagos Base
  - NPA = Número de Pagos Actuales

Datos proporcionados:

- Número de Pagos Base (NPB) = 36
- Número de Pagos Actuales (NPAA) = 12

Fórmula del Indicador de Porcentaje de Reducción en el Número de Pagos Mensuales (PRP):

PRP=(NPB−NPA/NPB)×100

Cálculo:

1. Calculamos la diferencia entre el Número de Pagos Base y el Número de Pagos Actuales: NPB−NPA=36−12=24
2. Dividimos esta diferencia por el Número de Pagos Base: 24/36=0.6667
3. Multiplicamos el resultado por 100 para obtener el porcentaje: 0.6667×100=66.670
4. Resultado:

PRP=66.67%

Por lo tanto, el Porcentaje de Reducción en el Número de Pagos Mensuales (PRP) es de aproximadamente 66.67%.

Anexo 15: Velocidad de procesamiento en sacos por hora para cada proceso en Molina Industrial Selva S.A.

Proceso	Sacos por hora
Recepción de materia prima	115
Pesado	115
Pre-limpieza	115
Almacenamiento de materia prima	115
Secado industrial	150
Almacenamiento de materia prima seca	115
Descascarado	120
Pulido	115
Clasificado	115
Selector por color	100
Pesado	115

Como se observa en la tabla, el proceso de selección por color es el más lento con 100 sacos por hora, mientras que el secado industrial es el más rápido con 150 sacos por hora. Esto podría ser un punto focal para considerar mejoras de eficiencia o ajustes en la capacidad de procesamiento.

Anexo 16: Lanzamiento de Nuevos Productos en Mercados Testigos

Mercado Testigo	Preferencias Específicas de los Consumidores	Áreas de Mejora en Empaquetado	Respuesta hacia Nuevos Productos	Observaciones sobre Precio
Lima Norte	Arroz Añejo	Presentaciones de 750 gramos	Generalmente positiva	Sensibles a variaciones profundas en el precio
Lima Sur	Arroz Extra y Superior	Presentaciones de 750 gramos	Generalmente positiva	Sensibles a variaciones profundas en el precio
Lima Este	Arroz Extra y Superior	Presentaciones de 750 gramos	Generalmente positiva	Sensibles a variaciones profundas en el precio
Chosica	Arroz Extra y Superior	Presentaciones de 750 gramos	Generalmente positiva	Sensibles a variaciones profundas en el precio

Anexo 17:Tiempo de Espera" basada en las diferencias de sacos por hora:

Proceso	Sacos por hora	Tiempo de Espera (horas)
Recepción de materia prima	115	0.15

Pesado	115	0.15
Pre-limpieza	115	0.15
Almacenamiento de materia prima	115	0.15
Secado industrial	150	0.50
Almacenamiento de materia prima seca	115	0.15
Descascarado	120	0.20
Pulido	115	0.15
Clasificado	115	0.15
Selector por color	100	0
Pesado	115	0.15

Anexo 18: Identificación de Actividades Sin Valor Añadido

Actividad Sin Valor Añadido	Descripción Detallada
Duplicación de funciones	Trabajadores realizando las mismas tareas simultáneamente sin necesidad operacional.
Movimientos innecesarios de materiales	Materiales siendo trasladados de un punto a otro sin que contribuya al proceso.
Esperas innecesarias	Tiempos de inactividad del personal esperando por la disponibilidad de la máquina o material.
Tareas administrativas redundantes	Repetición de tareas administrativas como registros o controles que no aportan a la eficiencia.

Anexo 19: Identificación de Actividades Sin Valor Añadido

Área de Mejora	Situación Actual	Mejores Prácticas	Recomendaciones de Mejora
Tecnologías de Procesamiento	Uso de equipos tradicionales con limitada automatización.	Implementación de tecnología avanzada y automatización para optimizar la producción.	Invertir en tecnología moderna para mejorar la eficiencia y reducir costos operativos.
Gestión de Calidad	Sistemas de control de calidad básicos.	Sistemas de gestión de calidad robustos, con certificaciones internacionales (ISO, HACCP).	Adoptar estándares internacionales y realizar auditorías regulares para mejorar la calidad.
Marketing y Ventas	Estrategias de marketing convencionales.	Uso de marketing digital, análisis de datos y segmentación de mercado para target específico.	Desarrollar una estrategia de marketing digital para ampliar el alcance y personalizar las ofertas.
Capacitación del Personal	Capacitación limitada al onboarding.	Programas continuos de desarrollo profesional y capacitación en nuevas tecnologías.	Implementar programas de formación continua para aumentar la habilidad y la eficiencia del personal.
Sostenibilidad y Medio Ambiente	Prácticas básicas de sostenibilidad.	Integración de prácticas sostenibles y eco-eficientes en todas las fases de producción.	Adoptar tecnologías limpias y mejorar la gestión de residuos para minimizar el impacto ambiental.

Anexo 20: Identificación de Actividades Sin Valor Añadido

Proceso	Indicador de Desempeño	Descripción del Indicador
Recepción de materia prima	Tasa de aceptación de materia prima	Porcentaje de materia prima aceptada versus rechazada al ingreso.
Pesado	Precisión del pesado	Error permitido en el pesado de la materia prima, medido en porcentaje.
Pre-limpieza	Eficiencia de eliminación de impurezas	Porcentaje de impurezas eliminadas en comparación con el total inicial.
Almacenamiento de materia prima	Rotación de inventario	Número de veces que el inventario de materia prima es renovado durante un período.
Secado industrial	Uniformidad del secado	Variabilidad en la humedad de la materia prima después del secado.
Almacenamiento de materia prima seca	Condiciones de almacenamiento	Cumplimiento de las condiciones óptimas de temperatura y humedad en el almacén.
Descascarado	Eficiencia del descascarado	Porcentaje de granos correctamente descascarados respecto al total procesado.

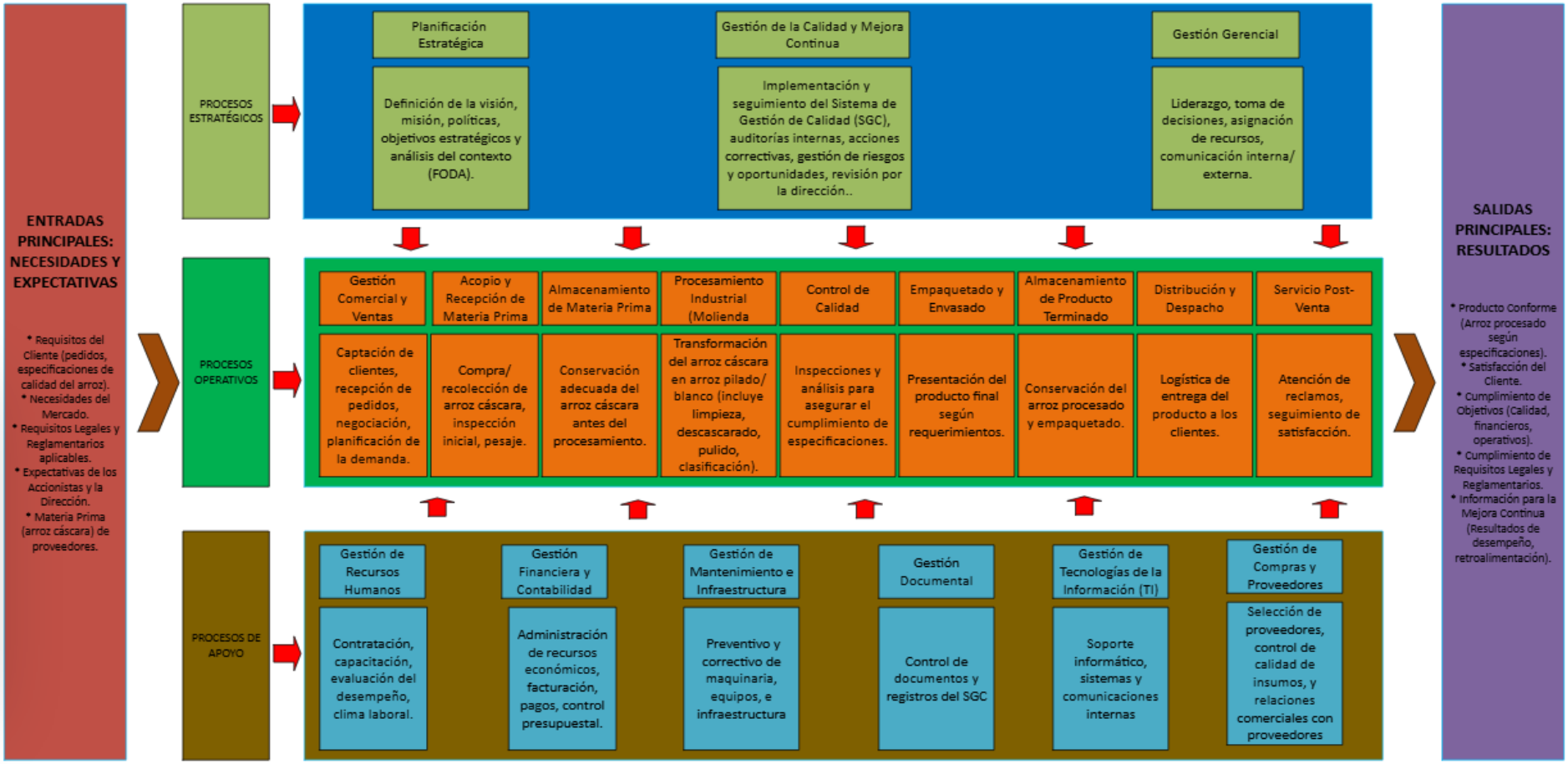
Pulido	Calidad del pulido	Medición del acabado de los granos tras el pulido, evaluado por calidad visual.
Clasificado	Precisión en la clasificación	Exactitud en la separación de granos por tamaño y calidad.
Selector por color	Error de selección por color	Porcentaje de granos mal clasificados por color en el proceso.
Pesado final	Exactitud en el pesado final	Desviación permitida en el pesado de los productos finales, medido en porcentaje.

Anexo 21: Definición de las Responsabilidades según Procesos

Proceso	Responsabilidades del Personal
Recepción de materia prima	Verificar la calidad y cantidad de la materia prima recibida. Registrar y gestionar cualquier discrepancia.
Pesado	Asegurar el pesaje correcto y preciso de la materia prima al ingreso y salida del proceso.
Pre-limpieza	Eliminar impurezas y objetos extraños de la materia prima. Mantener los equipos de limpieza.
Almacenamiento de materia prima	Organizar y mantener la materia prima en condiciones óptimas de almacenamiento. Realizar inventarios periódicos.
Secado industrial	Operar y monitorear las máquinas de secado asegurando que la humedad de la materia prima se encuentre dentro de los parámetros establecidos.
Almacenamiento de materia prima seca	Supervisar las condiciones de almacenamiento para evitar deterioro. Realizar controles de calidad frecuentes.
Descascarado	Operar las máquinas descascaradoras, ajustar configuraciones según necesidad y minimizar el daño al producto.

Pulido	Supervisar el pulido para garantizar que se alcancen los estándares de calidad, ajustar equipos según sea necesario.
Clasificado	Clasificar los granos por tamaño y calidad, ajustar la maquinaria para optimizar la precisión en el clasificado.
Selector por color	Inspeccionar y asegurar que la clasificación por color se realice sin errores. Mantenimiento preventivo de los selectores.
Pesado final	Realizar pesajes finales del producto, asegurando que las cantidades sean correctas antes del empaquetado y distribución.

Anexo 22: Mapa de Procesos bajo el enfoque ISO 9001:2015 de Molino Industrial Selva S.A



Anexo 23: Capacitaciones sobre Procesos de Molino Industrial Selva S.A

Proceso	Contenido de la Capacitación	Evaluación de la Comprensión	Periodo de Realización
Recepción de materia prima	Procedimientos para inspección y registro de la materia prima, manejo de discrepancias.	Altamente satisfactoria	Segundo trimestre de 2022
Pesado	Uso correcto de las balanzas, calibración y mantenimiento preventivo.	Muy satisfactoria	Segundo trimestre de 2022
Pre-limpieza	Técnicas de limpieza eficiente, manejo de equipos y disposición de residuos.	Satisfactoria	Segundo trimestre de 2022
Almacenamiento de materia prima	Métodos de almacenamiento, rotación de stock y control de inventarios.	Altamente satisfactoria	Segundo trimestre de 2022
Secado industrial	Operación de secadoras, ajustes según tipo de grano, y protocolos de seguridad.	Satisfactoria	Segundo trimestre de 2022

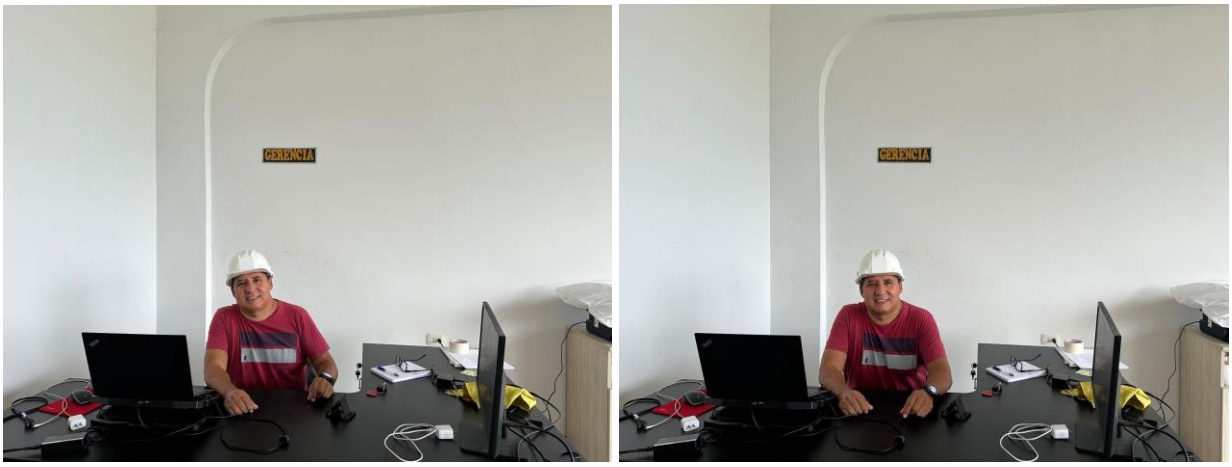
Almacenamiento de materia prima seca	Control ambiental del almacén, técnicas de preservación y uso de equipos de medición.	Muy satisfactoria	Segundo trimestre de 2022
Descascarado	Ajuste y manejo de descascaradoras, optimización de rendimientos y minimización de daños.	Satisfactoria	Tercer trimestre de 2022
Pulido	Procedimientos de pulido, ajuste de maquinaria y control de calidad del producto.	Satisfactoria	Tercer trimestre de 2022
Clasificado	Capacitación en sistemas de clasificación por tamaño y calidad, mantenimiento de equipos.	Muy satisfactoria	Tercer trimestre de 2022
Selector por color	Uso y mantenimiento del selector por color, interpretación de resultados y ajustes técnicos.	Satisfactoria	Tercer trimestre de 2022
Pesado final	Procesos de pesado final, empaquetado y etiquetado, y control de calidad antes de la salida.	Altamente satisfactoria	Tercer trimestre de 2022

Anexo 24: Auditorías sobre Procesos de Molino Industrial Selva S.A

Proceso	Problemas Identificados	Mejoras Implementadas	Resultado Esperado
Recepción de materia prima	Inconsistencias en la calidad de la materia prima recibida.	Establecimiento de criterios más estrictos de selección de proveedores.	Aumento en la calidad del producto final.
Pesado	Errores en el pesaje debido a calibración inadecuada.	Programa regular de mantenimiento y calibración de balanzas.	Reducción de discrepancias en el inventario.
Pre-limpieza	Altos niveles de impurezas no detectadas en el proceso inicial.	Mejora en la tecnología de detección de impurezas.	Mejora en la pureza y calidad del producto procesado.
Secado industrial	Variabilidad excesiva en la humedad final de los granos.	Ajustes en los parámetros de secado y mejor control automatizado.	Uniformidad mejorada en el producto.
Descascarado	Daños en granos durante el proceso, afectando la calidad.	Optimización de máquinas descascaradoras y entrenamiento operativo.	Menor tasa de granos dañados, mejora en rendimiento.
Clasificado	Clasificación ineficiente por tamaño y calidad.	Implementación de sistemas de clasificación avanzados.	Aumento en la precisión de clasificación.
Selector por color	Bajo rendimiento en la selección por color.	Actualización del software y hardware del selector por color.	Mejora en la consistencia del color del producto.

Almacenamiento final	Problemas en la gestión de espacio que afectan el almacenamiento.	Reorganización del espacio y mejora en las técnicas de almacenamiento.	Optimización del uso del espacio de almacén.

Anexo 25: Desarrollo de actividades profesionales en oficina: *Actividad A01O1*



Anexo 26: Supervisión de procesos en el área administrativa. Actividad *A11O2*

Anexo 27: Supervisión de procesos operativos: Actividad *A02O2*

Anexo 28: Constancia de Capacitaciones *A09O2*

TECH BUSINESS & ECONOMICS EDUCATION
Construyendo Futuros, Transformando Organizaciones

CONSTANCIA

El que suscribe, Mag. William Antony Morales Rojas, identificado con DNI N° 42007303, Registro CIP N° 291896, Registro CERSM N° 389, y Gerente General de Tech Business & Economics Education EIRL, identificada con RUC N° 20601807735, hace constar que:

El equipo del área administrativa y de operaciones de la empresa Molino Industrial Selva S.A identificada con RUC N° 20493917651 ha sido capacitado por mi representada en el tema "Nuevos Procesos de Moliselva S.A de acuerdo al Mapa de Procesos", durante los días 16 al 20 de mayo del año 2022, sumando un total de de 40 horas teóricas y prácticas.

Se expide la presente constancia a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

Rioja, 23 de Mayo de 2022

www.techbusinesseducation.com | contacto@techbusinesseducation.com | 042-340567
Jr. Bernardo Alcedo Mz. 25, Rioja, Rioja, San Martín

Anexo 29: Autorización para la publicación de información de la empresa

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE INFORMACIÓN EN TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Rioja, 26 de marzo del 2025

Por medio del presente se deja constancia que el Señor VÍCTOR HERNANDO ROJAS RAMÍREZ; identificado con DNI N° 01047176, Bachiller en INGENIERÍA INDUSTRIAL de la UNIVERSIDAD CONTINENTAL, **tiene consentimiento para poder publicar información de la empresa MOLINO INDUSTRIAL SELVA S.A**, identificada con RUC N° 20493917651, en su TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL el cual lleva por título "INFORME DE SUFICIENCIA PROFESIONAL COMO GERENTE GENERAL DE MOLINO INDUSTRIAL SELVA S.A, PROVINCIA DE RIOJA, DEPARTAMENTO DE SAN MARTÍN".

Se expide el presente documento para los fines que el interesado estime conveniente.

Atentamente,

MOLINO INDUSTRIAL SELVA S.A.
RUC: 20493917651
Victor Hernando Rojas Ramírez
GERENTE GENERAL

Carretera Fernando Belaunde Terry, Km 467, Rioja, San Martín
Cel. : 988100700 - 942652667
E mail: victor@moliselva.com.pe

Anexo 30: Autorización para el uso de nombre de la empresa

AUTORIZACIÓN PARA UTILIZACIÓN DE NOMBRE EN TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Rioja, 26 de marzo del 2025

Por medio del presente se deja constancia que el Señor VÍCTOR HERNANDO ROJAS RAMÍREZ; identificado con DNI N° 01047176, Bachiller en INGENIERÍA INDUSTRIAL de la UNIVERSIDAD CONTINENTAL, **tiene consentimiento para poder utilizar el nombre de la empresa MOLINO INDUSTRIAL SELVA S.A**, identificada con RUC N° 20493917651, en su TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL el cual lleva por título "INFORME DE SUFICIENCIA PROFESIONAL COMO GERENTE GENERAL DE MOLINO INDUSTRIAL SELVA S.A, PROVINCIA DE RIOJA, DEPARTAMENTO DE SAN MARTÍN".

Se expide el presente documento para los fines que el interesado estime conveniente.

Atentamente,

Carretera Fernando Belaunde Terry, Km 467, Rioja, San Martín
Cel. : 988100700 - 942652667
E mail: victor@moliselva.com.pe

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAIYERE, A.; SALMELA, H.; TAPANAINEN, T. 2020. Digital transformation and the new logics of business process management. *European Journal of Information Systems*. 29(3), pp. 238–259. DOI: 10.1080/0960085X.2020.1718007.

BPR Institute. 2004. *Business Process Management: A Reference Model*. Houston, Texas: BPR Institute.

BREALEY, R.; MYERS, S.; MARCUS, A. 2019. *Principios de finanzas corporativas*. 13ª ed. México: McGraw-Hill.

CAMP, R. 1989. *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. Wisconsin: ASQC Quality Press.

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. *Proyecto "Mejoramiento De Los Servicios De Control Gubernamental Para Un Control Efectivo, Preventivo Y Facilitador De La Gestión Pública"*[en línea]. Lima: Contraloría General de la República, 2025 [consulta: 20 de febrero de 2025]. Disponible en: https://doc.contraloria.gob.pe/BID/2025/BID_SCC643/Lineamientos.pdf.

COURT, E. 2012. *Finanzas corporativas*. 2ª ed. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.

DAGHER, J. y FAYAD, L. 2023.. *Business Process Reengineering: A Crucial Approach for Enhanced Organizational Sustainability*. En: EL-CHAARANI, H., EL DANDACHI, I., EL NEMAR, S. y EL ABIAD, Z. (eds.). *Navigating the Intersection of Business, Sustainability and Technology*. Singapore: Springer, (Contributions to Environmental Sciences & Innovative Business Technology). Disponible en: https://doi.org/10.1007/978-981-99-8572-2_2 [Acceso: 13 mayo 2025].

DAVENPORT, T.; SHORT, J. 1990. The new industrial engineering: Information technology and business process redesign. *Sloan Management Review*. **31**(4), pp. 11-27.

FORCADELL, F. J.; ARACIL, E.; ÚBEDA-GARCÍA, M. 2020. Business process reengineering: A crucial approach for enhanced organizational sustainability. *Sustainability*. **12**(22), 9497.

GANDRITA, D. M. 2023. Improving strategic planning: The crucial role of enhancing relationships between management levels. *Administrative Sciences*. **13**(10), 211. DOI: 10.3390/admsci13100211.

GOLDRATT, E.; COX, J. 2004. *La meta: Un proceso de mejora continua*. México: Granica.

GRINBLATT, Mark; TITMAN, Sheridan. *Financial Markets and Corporate Strategy*. 2.ª ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2002.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. 1993. *Reingeniería: La reinvención de la empresa*. Barcelona, España: Editorial Deusto.

HEIZER, J.; RENDER, B. 2017. *Dirección de la producción y de operaciones: Decisiones tácticas*. 11ª ed. México: Pearson Educación.

HEREDIA-ROJAS, F. 2019. Informe de prácticas: Proceso de pilado de arroz de Molino Industrial Selva S.A. [en línea]. [consultado 28 de agosto de 2023]. Disponible en: https://docs.google.com/document/d/1IWPaXOMWka5uMtXovLwrXsr7pu4pmbud/edit?usp=sharing&ouid=109270474326112308060&rtpof=true&sd=true.

HULL, J. 2015. *Introducción a los mercados de futuros y opciones*. México: Pearson Educación.

Instituto Nacional de Salud del Niño San Borja. 2021. *Mapa de procesos* [en línea]. [consultado 25 de enero de 2025]. Disponible en: https://www.insnsb.gob.pe/docs-trans/resoluciones/2021/RD%20N%C2%B0%20000147-2021-DG-INSNSB%20Mapa%20de%20Procesos%20Institutos%20Final.pdf.

International Organization for Standardization. ISO 31000:2018. *Gestión del riesgo – Directrices.*

International Organization for Standardization. ISO 9001:2015. *Sistemas de gestión de calidad – Requisitos.*

MORALES, W. 2016. Análisis financiero de Molino Industrial Selva SA [en línea]. [consultado 25 de enero de 2025]. Disponible en: https://drive.google.com/file/d/1klhB_leORnZU2rlt3szNtzKZbSmIXO6C/view?usp=sharing.

OHNO, T. 1988. *El sistema de producción Toyota: Más allá de la producción a gran escala*. Madrid: Gestión 2000.

PORTER, M. 1985. *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECSA.

ROSS, S.; WESTERFIELD, R.; JORDAN, B. 2020. *Finanzas corporativas*. 12ª ed. México: McGraw-Hill.

SANTAMARÍA FLORES, P. 2021. *Gestión financiera y su incidencia en los resultados económicos de la empresa edificaciones y construcciones modernas del Perú SAC, Chiclayo*. [Tesis de pregrado, Universidad

Señor de Sipán]. Repositorio USS. [consultado 25 de enero de 2025]. Disponible en: https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/6004/Santamar%C3%ADa%20Flores%20Paola.pdf?isAllowed=y&sequence=1.

TSAKALIDIS, G. 2022**.** *A framework for systematic evaluation of Business Process Redesign (BPR) initiatives using the notion of Model Plasticity*. Tesina doctoral. Thessaloniki: University of Macedonia, Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/366298096_A_framework_for_systematic_evaluation_of_Business_Process_Redesign_BPR_initiatives_using_the_notion_of_Model_Plasticity [Acceso: 13 mayo 2025].

TSAKALIDIS, G.; VERGIDIS, K. 2024. Business process redesign: A systematic review of evaluation approaches. *Decision Making: Applications in Management and Engineering*. **7**(1), pp. 79–98. DOI: https://doi.org/10.31181/dmame712024889

VARGAS, M. 2023. *Optimización de los procesos del área de investigación de mercados en un banco en el Perú*. [Tesis de pregrado, Universidad del Pacífico]. Repositorio UP. [consultado 25 de enero de 2025]. Disponible en: https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3926/Vargas%2C%20Maria_Trabajo%20de%20suficiencia%20profesional_Ingenieria%20empresarial_2023.pdf?isAllowed=y&sequence=1.