

**UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



## **TESIS**

**ANÁLISIS SISTÉMICO PARA LOS PROCESOS DE LOS NEGOCIOS DE LA  
MARCA DE MODA “ZULLY VARSAI”**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER**

**CARLOS RAFAEL CHAVEZ NAGAKI**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACION.  
TRUJILLO-PERÚ**

**2016**

# UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



## TESIS

ANÁLISIS SISTÉMICO PARA LOS PROCESOS DE LOS NEGOCIOS DE LA  
MARCA DE MODA "ZULLY VARSAI".

### MIEMBROS DEL JURADO:

PRESIDENTE	
MIEMBRO:	
SECRETARIO	

TRUJILLO - PERÚ

2016

## DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mi querida esposa e hijo (Milagros Ascorbe y Joshua Chávez)

A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.

A mi esposa e hijo, quienes a lo largo de mi carrera han sido mi brazo derecho siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ello que soy lo que soy ahora.

***Carlos Rafael Chávez Nagaki.***

## **AGRADECIMIENTO**

Me gustaría que estas líneas sirvieran para expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo. En especial al asesor de esta investigación Mg. Francisco Paredes León, por la orientación, el seguimiento y la supervisión continúa de la misma, pero sobre todo por la motivación y el apoyo recibido a lo largo de estos meses.

Especial reconocimiento merece el interés mostrado por mi trabajo y las sugerencias recibidas de la Directora de Escuela Mg. María Elizabeth Díaz Gamarra.

Un agradecimiento muy especial merece la comprensión, paciencia y el ánimo recibidos de mi familia y amigos. A todos ellos, muchas gracias.

***Carlos Rafael Chávez Nagaki.***

## RESUMEN

Esta investigación tuvo el propósito de plantear a una empresa “MARCA DE MODA ZULLY VARSAL” como un sistema formado de procesos de negocio y proponer herramientas que sirvieran para:

- a) Analizar bajo esta perspectiva
- b) Identificar las partes del sistema que deberían ser atendidas como mayor premura por su mayor impacto sistémico.

La investigación se hizo con un enfoque cualitativo y alcance descriptivo, se buscó comprender como actúan los procesos de negocio dentro de la empresa MARCA DE MODA “ZULLY VARSAL”.

A partir de allí, se propuso un mecanismo de análisis de proceso de negocio y la asignación de prioridades de atención. Esto usando una perspectiva sistémica. Es una investigación no experimental de diseño transaccional y con el uso de técnicas de estudio de caso.

Como resultado se planteó un modelo con base en la teoría, se modelaron los procesos de negocio de alto nivel incorporando responsabilidades derivadas de la aplicación del enfoque de modelos por PETER CHECKLAND.

Se identifican los distintos objetos de negocio de valor generados por la organización y sus respectivos destinatarios dentro y fuera de la organización (personas y procesos). Se derivaron las cadenas de valor implicadas en la generación de los objetos de negocio de valor y se analizaron los procesos de negocio como eslabones de las cadenas para identificar relaciones de dependencia (0 cliente o proveedor). Posteriormente, se recopilaron las percepciones del nivel de servicio por cada relación. Finalmente se diseñaron herramientas.

- a) Para el análisis sistémico de los procesos de negocio con base en los niveles de servicio recopilados.

- b) De asignación de prioridades de atención con base en los niveles de servicio recibidos y generados por los procesos de negocio.

La investigación obtuvo como resultado un modelo y nuevas herramientas de análisis sistémico de procesos de negocio que permiten:

- a) Comprender el desempeño de todo el sistema en función de sus partes componentes (proceso de negocio)
- b) Identifica relaciones patológicas entre procesos de negocio de valor de alto impacto en el sistema ( lo que permite visualizar alternativas de acción)
- c) Predecir el impacto sistémico de un proceso de negocios sobre los demás
- d) Asignar prioridades de atención a los procesos de negocio que disminuyen el valor en las cadenas de valor en la que participan.

## ABSTRACT

This research had the purpose to present a the company fashion brand "ZULLY VARSAI" organization as a system set up by business processes and propose tools that may be useful to:

- a) Analyze it under said perspective
- b) Identify the parts of the system that should be looked at faster for a bigger systemic impact.

The research was made under a qualitative focus and descriptive scope, we aimed at understand how business processes interact within the company FASHION BRAND "ZULLY VARSAI"

From there, on, business process analysis and prioritization of care was proposed. This using a systems perspective. It is a non-experimental research design and transaccionaland with the use of case study techniques.

As a result a model was set forth base on the theory high-level business processes were modeled, incorporating responsibilities derived from the application of this central competence approach is modeling by Peter Checkland.

Different business objects generated by the organization value and their respective recipients within and outside the organization (people and processes) are identified. Value chains were derived involved in generating business objects of value and business processes as links in the chain were analyzed to identify dependency relationships (0 customer or supplier). Subsequently, perceptions of the level of service is collected for each relationship. Finally tools were designed.

- a) For systemic analysis of business processes based on service levels collected.
- b) prioritization of care based on service levels received and generated by business processes.

The research got as a result a model and new tools of systemic analysis of

business processes that allow:

- a) Understand the performance of the whole system based on its parts (business processes)
- b) Identify pathological relationships between business processes high impact value in the system (which allows viewing alternative actions)
- c) Predict the systemic impact of a business process on the other
- d) assign attention priorities to the value chains in which they are involved

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	03
AGRADECIMIENTO .....	04
RESUMEN .....	05
ABSTRACT .....	07
INDICE .....	09
INTRODUCCIÓN .....	14
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO .....	16
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA .....	16
1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	18
1.2.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL .....	18
1.2.2. DELIMITACIÓN SOCIAL .....	19
1.2.3. DELIMITACIÓN TEMPORAL .....	19
1.2.4. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL.....	20
1.3. PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN .....	28
1.3.1. PROBLEMA PRINCIPAL .....	28
1.3.2. PROBLEMAS SECUNDARIOS .....	28
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	29
1.4.1. OBJETIVO GENERAL .....	29
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	29
1.5. HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN .....	29
1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL .....	29
1.5.2. HIPÓTESIS SECUNDARIAS .....	30
1.5.3. VARIABLES (DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL)	30
1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	31
1.6.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	31
a) TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	31
b) NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	32
1.6.2. MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	32
a) MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	32

b) DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	34
1.6.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN .....	35
a) POBLACIÓN .....	35
b) MUESTRA .....	35
1.6.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	35
a) TÉCNICAS .....	35
b) INSTRUMENTOS .....	36
1.6.5. JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	36
a) JUSTIFICACIÓN .....	36
b) IMPORTANCIA .....	37
c) LIMITACIONES .....	40
 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	 41
2.1. ASPECTO FILOSÓFICO .....	41
2.2. HISTORIA DE LA MARCA .....	43
A. MISIÓN .....	45
B. VISIÓN .....	45
C. ESTILO DE VIDA DE LOS CLIENTES .....	45
D. SITUACIÓN INTERNA.....	46
2.3. BASES TEÓRICAS DE LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN .	47
A. EL ENFOQUE SISTÉMICO.....	47
B. METODOLOGÍA DE LA DINÁMICA DE SISTEMAS.....	49
C. DIAGRAMA CAUSAL.....	52
D. DIAGRAMA DE FORRESTER.....	55
E. ¿QUÉ ES UN PROCESO?.....	55
F. REINGENIERÍA DE PROCESOS.....	60
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	70

CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	73
3.1. PRESENTACIÓN DEL ANÁLISIS SISTÉMICO DE LA INVESTIGACIÓN .....	73
3.1.1 Estadio N°01: Situación No Estructurada .....	73
3.1.2 Estadio N°02: análisis CATWOE .....	82
3.1.3 Estadio N°03: modelos conceptuales .....	86
3.1.4 Estadio N°04: matriz cruz de malta.....	88
CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	102
4.1.1 Conclusiones .....	102
4.1.2. Recomendaciones .....	103
BIBLIOGRAFÍA .....	104
ANEXOS .....	106
Anexo N° 01: Matriz de consistencia .....	107
Anexo N° 02: Catalogo de la ANR .....	110
Anexo N° 03: Artículo Científico.....	118

## INDICE DE TABLAS

<b>TABLA Nº 01</b>	MATRIZ DE OPERACIONALIDAD- SISTEMICA .....	31
<b>TABLA Nº 02</b>	TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS.....	35
<b>TABLA Nº 03</b>	INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS .	36
<b>TABLA Nº 04</b>	SIMBOLOGIA ASME.....	69
<b>TABLA Nº 05</b>	SOLUCIÓN PROPUESTA .....	80
<b>TABLA Nº 06</b>	TABLA DE COMPARACIÓN.....	82
<b>TABLA Nº 07</b>	DESCOORDINACION DE LA INFORMACIÓN CON LOS CLIENTES.....	88
<b>TABLA Nº 08</b>	ENTREGA DE DOCUMENTOS DE PEDIDOS O COLABORADORES.....	89
<b>TABLA Nº 09</b>	FUNCIONES DE CADA COLABORADOR DENTRO DE LA EMPRESA .....	90
<b>TABLA Nº 10</b>	COMUNICACIÓN DIRECTA CON LA GERENCIA GENERAL .....	91
<b>TABLA Nº 11</b>	LA PREOCUPACIÓN POR LAS METAS DE VENTA .....	93

## INDICE DE IMÁGENES

<b>IMAGEN Nº 01</b>	VISTA DE UBICACIÓN DE LA EMPRESA .....	19
<b>IMAGEN Nº 02</b>	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	20
<b>IMAGEN Nº 03</b>	CICLO EXPERIENCIA- ACCION .....	21
<b>IMAGEN Nº 04</b>	ESTRUCTURA DE LA TRANSFORMACION.....	22
<b>IMAGEN Nº 05</b>	MODELO CONCEPTUAL .....	23
<b>IMAGEN Nº 06</b>	PREMIACION POR LA CALIDAD DE PRENDAS ....	44
<b>IMAGEN Nº 07</b>	TIPOS DE PRENDAS .....	44
<b>IMAGEN N1 08</b>	DIAGRAMA DE FORRESTER .....	55
<b>IMAGEN Nº 09</b>	DINAMICA DEL REDISEÑO DE PROCESOS .....	59
<b>IMAGEN Nº 10</b>	CADENA DE VALOR .....	64
<b>IMAGEN Nº 11</b>	METODOLOGIA DE REINGENIERIA .....	65
<b>IMAGEN Nº 12</b>	MEJORAS DE LA REINGENIERIA .....	65
<b>IMAGEN Nº 13</b>	OBJETIVO DE LA REINGENIERIA.....	68
<b>IMAGEN Nº 14</b>	IMAGEN MENTAL DEL SISTEMA CONTENEDOR DEL PROBLEMA .....	75
<b>IMAGEN Nº 15</b>	MACROPROCESO DE PRODUCCION.....	76
<b>IMAGEN Nº 16</b>	DESARROLLO FUNCIONAL DE LA RUTA DE DOCUMENTOS.....	77
<b>IMAGEN Nº 17</b>	DIAGRAMA CAUSA EFECTO DEL PROCESO ACTUAL (AS-IS).....	78
<b>IMAGEN Nº 18</b>	DESARROLLO DEL FLUJO Y EXPLICACION DEL SUBPROCESO (AS-IS) .....	79
<b>IMAGEN Nº 19</b>	DIAGRAMA DE FORRESTER .....	95
<b>IMAGEN Nº 20</b>	ANALIZANDO LA INFLUENCIA, SUPERVISION DEL MINISTERIO DEL TRABAJO .....	100

## INTRODUCCIÓN

La adecuada asignación de recursos en una organización permite que esta pueda tener viabilidad. Las decisiones asociadas a este proceso, tienen que ver con saber que partes de la organización requieren tales recursos y con el hecho de que estas partes compiten por tales recursos en un entorno donde dichos recursos son finitos.

El propósito de esta investigación es plantear un modelo sistémico a través del cual sea posible analizar a una organización y determinar sus prioridades de atención para ayudar a resolver problemáticas de asignación de recursos.

Se tenía la inquietud de encontrar algún mecanismo que ayudara a tomar decisiones sobre los procesos de negocio de una organización, considerando sus múltiples relaciones con los demás procesos de negocio y su complejidad implícita. Esta complejidad radica en las propiedades de retroalimentación que tiene cualquier sistema..

Se abordó el objeto de estudio usando el enfoque cualitativo y alcance descriptivo con la actualización de técnicas del método de estudio de caso de un modelo no experimental.

En el Capítulo I: Planteamiento del problema, se describe la realidad problemática, se plantean los problemas de la investigación, se determinan los objetivos, las variables; asimismo se establece el diseño de la investigación, la población, la muestra y las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Finalmente se hace la justificación y se plantea la importancia de la investigación.

En el Capítulo II: Marco Teórico, se dan a conocer los antecedentes de la investigación, se plantean las bases teóricas de la investigación y se hace la definición de términos básicos.

En el Capítulo III: Se hace la presentación, el análisis y la interpretación de resultados de las encuestas aplicadas para la presente investigación.

En el Capítulo IV presentamos la parte final de la investigación, entre ellas los resultados de la misma las cuales se ven reflejadas en las conclusiones, también encontramos las recomendaciones del trabajo, con la finalidad de que puedan servir como antecedente para futuras investigaciones. Las fuentes de información y los anexos.

# **CAPITULO I: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO**

## **1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

Debemos reorganizar la inserción de los diseñadores peruanos en mercados internacionales, con mejores presentaciones en ferias, seleccionando solo a los que tienen una propuesta interesante y la intención de crecer y exportar, convocando a compradores de productos de diseño de alta gama (lo cual implica identificarlos), haciendo una buena campaña de difusión en prensa internacional especializada en moda del país en el cual se haga la presentación y, claro, tener los productos correctos. Esto implica conocer el mercado desde antes.

La inserción de los diseñadores como frente de la moda peruana no solo beneficia a unos cuantos. Detrás de los diseñadores están muchos otros actores de la industria de la moda peruana. Dos fibras de altísima calidad y sus mezclas, talleres muy bien preparados, artesanos con manos increíbles (léase fábricas de hilos y telas, talleres de tejidos de punto, bordados, talleres de accesorios, etc.).

La marca de moda Zully Varsai es una empresa peruana que ofrecen productos de alta costura. Siendo la ciudad de Trujillo un mercado que podría crecer, donde sus ejecutivos analizan que en los próximos años se generará una calle de marcas exclusivas y de lujo en la ciudad, incluso la que se perfila para ello son las urbanizaciones, como Fátima. Considerando que Trujillo demuestra signos de estabilidad y crecimiento en los próximos años, se tendrá al menos dos marcas más vendiendo prendas de alta costura

La empresa se distingue por tener un equipo de trabajo formado por colaboradores capacitados en las áreas producción, diseño, ventas y gerencia preparados para resolver las interrogantes, molestias y problemas que presente el público, y sobre todo estar a la expectativa de lo que el

cliente solicite y resolverlo en el menor tiempo posible.

El problema principal que aqueja la presente es **la deficiente administración de los procesos de negocio inmersos en la marca de moda ZULLY VARSAL para ser más preciso en el área de producción y en el proceso de administración de documentos.**

De ello se derivan algunos problemas en actividades específicas que se realizan dentro de la empresa como son las siguientes:

- **Área de Producción**

1. Se establece un cronograma de pedidos hechos por los clientes. (este evitara que se presenten problemas e incumplimientos a la hora de despacharlos).
2. Implementar la logística para el almacenamiento y control de la materia prima y de los productos ya terminados.
3. Crear un sistema de información que permita a la empresa conocer la entrada de materia prima y la salida de productos ya culminados, también para conocer cualquier tipo de movimiento funcional que se haga dentro de la empresa (de acuerdo con los pedidos hechos por el cliente).
4. Crear un sistema de proyección de ventas el cual nos permita saber cuál es el promedio de materia prima que se necesita o se va a necesitar para mantener un equilibrio y no halla desperdicio ni falta de ella.
5. Definir las condiciones para el mejoramiento del proceso productivo en la empresa, para hacer frente a su responsabilidad de modernización e incursionar a nuevos mercados.
6. Generar innovaciones de procesos y productos siempre y cuando su implementación sea visible en materia comercial y de producción.
7. Aplicar y documentar adecuadamente el mantenimiento preventivo que se les da a los equipos utilizados regularmente en el proceso de producción.

8. Supervisar y controlar de acuerdo con la documentación los procesos y características de cada producto.

- **Proceso de administración de documentos :**

1. El sistema de calidad total debe ser conocido y aplicado por todas las personas implicadas.
2. Se debe elaborar un manual de calidad.
3. Los procedimientos y documentación utilizada deben permanecer constantemente actualizados. Para así poder identificar en todo momento la situación de un elemento respectivo al proceso.
4. Se debe establecer procedimientos y responsable para efectuar la revisión de los contratos o pedidos de los clientes.
5. Los pedidos de los clientes deben ser archivados adecuadamente así sea verbal o a través de fax o email.
6. Para el servicio de post-venta debe existir procedimientos que defina las acciones a tomar ante reclamos por parte de los clientes, los cuales deben contemplar la investigación de las causas del fallo.
7. El personal de comercialización debe estar informado y formado para asegurar la satisfacción del cliente.
8. Se debe establecer un sistema para integrar y fidelizar a los clientes.

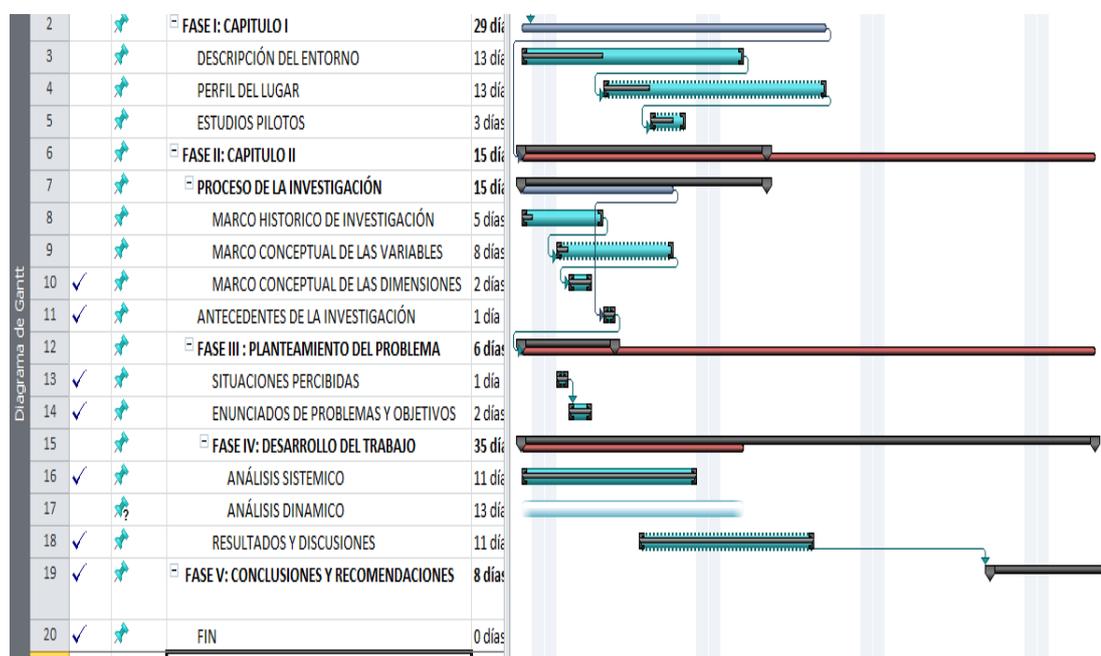
## **1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL**

La ubicación geográficamente de la empresa se encuentra en la calle SANTO DOMINGO N°363 URBANIZACION EL RECREO-TRUJILLO



## IMAGEN N° 02: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES



### 1.2.4. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

La investigación tomara como base cuatro descriptores que servirán de guía en la presente investigación:

#### A. Sistemas blandos:

La metodología de los sistemas suaves es una metodología cualitativa desarrollada por Peter Checkland y sus colegas de la Universidad de Lancaster. Aplica conceptos de los sistemas a la investigación cualitativa. La mayoría de los programas y proyectos se pueden pensar como sistemas de información, centrándose en su toma de decisión.

Checkland ha explicado cómo se debe pensar para ocuparse de situaciones complejas mientras se mantienen estándares adecuados de rigor; identifica al proceso explícitamente como metodología de la

investigación de acción. La SSM se describe primero tal como lo hace Checkland.

En SSM los investigadores comienzan con un problema del mundo real. Estudian los sistemas que contiene el problema. Después de esto, desarrollan algunos modelos de cómo esos sistemas pudieran trabajar mejor. Siendo la SSM una metodología de los sistemas, se forman los modelos usando conceptos de sistemas. Descripción de las siete etapas:

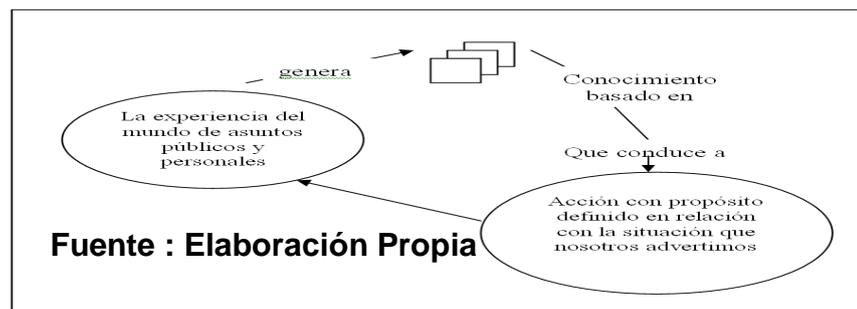
### 1) La situación problema no estructurada:

La situación del problema primero es experimentada, por el investigador. Es decir, en lo posible son necesarias las vivencias del investigador sobre la naturaleza de la situación.

### 2) La situación del problema expresada:

En esta etapa, el investigador desarrolla una descripción detallada, una "visión enriquecida" de la situación, dentro de la cual ocurre el problema. Esto se hace de modo diagramático en lo posible.

## IMAGEN N° 03 : CICLO EXPERIENCIA – ACCIÓN



A través de las siete etapas, se vierten los enfoques lógico y cultural de la situación considerada. Estas secuencias de la investigación, la lógica y la cultura, se incorporan en la "visión enriquecida". Checkland lo plantea de esta manera: además de la lógica de la situación, la "visión enriquecida" también intenta capturar el valor de

los juicios de la gente sobre su "sensación" de la situación.

### 3) Definiciones raíz de los sistemas relevantes:

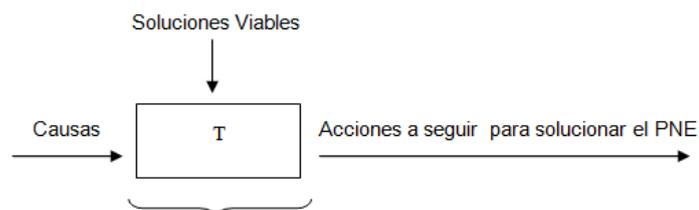
Ahora se definen las " definiciones raíz ", la esencia de los sistemas relevantes. Para el análisis lógico, Checkland proporciona a la mnemotecnica CATWOE como lista de comprobación para asegurarse de que las características importantes de las definiciones raíz son incluidas:

Los clientes: quienes son beneficiarios del sistema

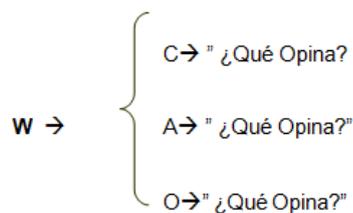
Los agentes: quienes transforman a las entradas de información en salidas

La Transformación:

#### IMAGEN N° 04: ESTRUCTURA DE TRANSFORMACIÓN



El Mundo Relevante de Weltanschauung: la visión de las personas



El propietario: quien puede potenciar el obstáculo.

Los premios ambientales: esa necesidad de considerar al medio

El elemento " transformación " es el eje del CATWOE.

El análisis cultural.- tiene tres partes:

Un análisis de los papeles, centrándose en la intervención por sí

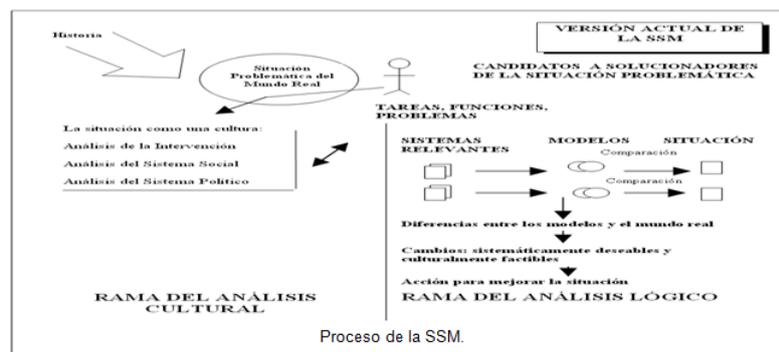
misma. Este busca identificar al cliente, al supuesto solucionador del problema (el investigador), y al propietario del problema (quien corre los riesgos). En los términos que utilizamos en sesiones anteriores usted podría pensar de entrada en esto como el diagnóstico.

Un análisis social del sistema. Esto identifica, para la situación del problema, tres conjuntos de elementos: papeles, normas, y valores.

Un análisis político del sistema. Esto identifica el uso del poder en la situación del problema.

#### 4) Modelos conceptuales:

**Imagen N° 05: Modelo Conceptual**



Fuente: MSB

El investigador ahora enfoca su conocimiento de los conceptos y de los modelos de los sistemas. El desarrolla descripciones, en términos del sistema, de cómo las partes relevantes de la situación pudieran funcionar idealmente.

Una de las preguntas importantes aquí es: ¿ideales desde que punto de vista? Si usted adopta el punto de vista de los que pagan, el cliente, usted puede producir la ayuda justa para los miembros de la organización con más con eficacia. Si usted adopta a cada uno en el sistema como cliente, usted evitará este problema. Pero quizás la demás gente del sistema cargará con algo del costo de esto. Aquí, como a otra parte, una identificación cuidadosa de propietarios puede diferenciar grandemente los resultados.

### 5) Comparación de los modelos conceptuales con la realidad:

El objetivo es no implementar los modelos conceptuales, sino hacer que los modelos y la realidad puedan ser comparados y contrastados. Las diferencias pueden ser usadas como la base de una discusión: como trabajan los sistemas relevantes contra como pueden trabajar y cuáles son las implicaciones que puedan presentarse.

### 6) Identificar cambios factibles y deseables:

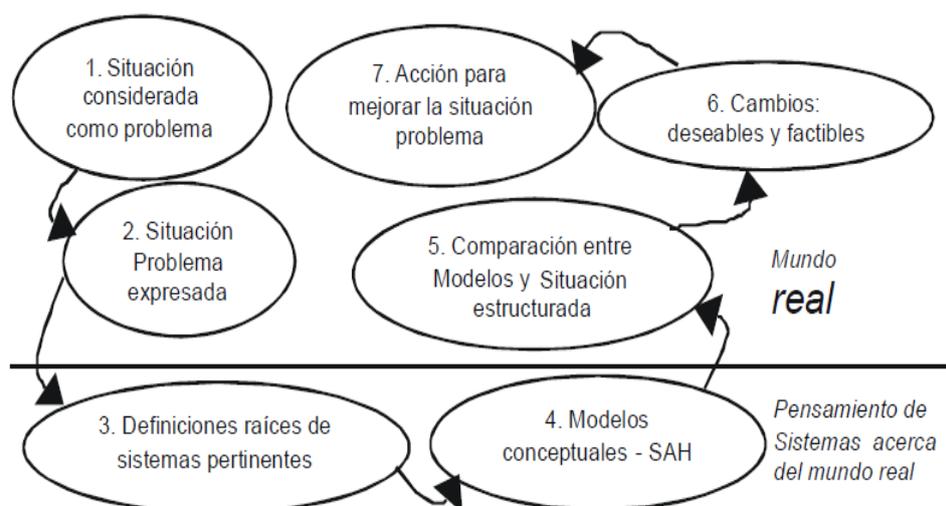
Desde la discusión de la etapa 5, ciertos cambios son identificados. Las alternativas de cambio varían en deseabilidad y factibilidad:

-Deseabilidad: ¿es técnicamente una mejora?

-Factibilidad: ¿se ajusta a la cultura?

### 7) Acción para mejorar la situación problema:

Una vez que se han acordado los cambios, la habilitación en el mundo real quizás sea inmediata. O su introducción quizá cambie la situación, de forma que aunque el problema generalmente percibido ha sido eliminado, emergen nuevos problemas.



**Fuente: La Metodología de Sistemas Suaves de acción – Peter Checkland**

## **B. Relación con los clientes:**

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Es importante conocer que existen muchas herramientas para el análisis sobre este tema en cual se podría detallar el CRM que consiste en una estrategia de la organización, la cual centra sus esfuerzos en el conocimiento de sus clientes, detectando sus necesidades, aumentando su grado de satisfacción, incrementando su fidelidad a la empresa e incrementando la rentabilidad o beneficios del cliente a la empresa, mediante el análisis de las informaciones extraídas por los clientes desde los diferentes canales o medios de comunicación.

Por lo tanto la relación con el cliente que existe en toda institución es importante para el crecimiento y rentabilidad del negocio.

## **C. Selección de las responsabilidades del personal:**

Según la *Lic. Romina V.Kossoy*, relata que a menudo se dice que existen dicotomías sobre las responsabilidades que posee cada empleado, y se pierden infinitas horas en reuniones definiendo quién hace las diversas tareas que no se están completando a tiempo, que están hechas incorrectamente, o peor aún, que nadie hace.

Lo asombroso es que ese tiempo podría invertirse en actividades productivas, si los Directivos de las Organizaciones definen claramente las responsabilidades de cada puesto, y la dan a conocer desde la incorporación en la Organización.

Es por ello que la definición de las responsabilidades dentro de la institución es importante para su desarrollo y crecimiento, poniendo en riesgo la credibilidad de la empresa si es que este proceso no se llega a realizar correctamente.

#### **D. Análisis sistémico:**

Según Delgado Gutiérrez, José Alfonso “La Teoría de Sistemas Concebida y presentada en 1949 en su forma más desarrollada por Ludwig Von Bertalanffy, biólogo vienés (1901-1972), la Teoría General de Sistemas constituye la base metodológica de lo que en la actualidad denominamos “pensamiento sistémico”. Detrás de este concepto se esconde un cuerpo metodológico ciertamente complejo en herramientas matemáticas y de representación formal, que entre otras cosas han permitido en el campo de la investigación un avance espectacular, pues los actuales diseños tecnológicos emplean los conceptos sistémicos implícita o explícitamente”.

En la teoría general de sistemas L. Von Bertalanffy, define un sistema como «un conjunto de elementos vinculados entre ellos por relaciones que le confieren una cierta organización para cumplir determinadas funciones”. En otras definiciones (De Rosnay, 1975), substancialmente similares, un sistema es “un conjunto de elementos en interacción dinámica, organizados en función de un objetivo”.

Analizar un sistema requiere circunscribirlo dentro de límites o fronteras, identificar sus componentes e individualizar todo aquello que aún si no se encuentra contenido en el sistema (resto del mundo) tiene relación con él y condiciona su funcionamiento. Por ejemplo, una unidad de producción familiar campesina puede examinarse como un sistema que combina un recurso humano y un conjunto físico de elementos involucrados en la producción. Sus límites son, por una parte los de la familia nuclear y por otra, los del territorio en el cual ejerce su actividad finca, parcelas, etc. y de los varios factores de producción. Los componentes del sistema son los miembros de la familia nuclear y los elementos involucrados en su producción tales como las parcelas y los rebaños, las herramientas, los edificios, etc. El resto del mundo, lo que no forma parte del sistema, son los vecinos, los familiares externos a la unidad nuclear,

el medio natural en el cual se encuentra ubicada esta unidad, las redes de abastecimiento y de comercialización, los servicios públicos de la comunidad, etc. Antes de distinguir y estudiar a fondo los componentes del sistema es oportuno identificar con claridad sus límites.

El análisis de un sistema combina:

- Aspectos estructurales: descripción y estudio de sus elementos o componentes, su organización y su complejidad. En el ejemplo anterior, serían las familias campesinas, las tierras, el agua, los bosques y otros recursos naturales a los cuales tiene acceso la familia, la organización espacial de la unidad de producción, etc.
- Aspectos funcionales: descripción y estudio de las interacciones y los intercambios entre estos componentes, así como de sus roles respectivos. En nuestro ejemplo serían el tipo de trabajo dedicado a la producción, las interacciones entre los rebaños y las parcelas cultivadas, los intercambios o flujos entre las producciones animales, vegetales, etc.
- Aspectos dinámicos: estudio de la evolución del conjunto del sistema, de sus componentes y de las relaciones entre ellos. En el ejemplo mencionado serían la evolución de la composición de la familia, su reproducción biológica y la evolución de las condiciones de vida y de los ingresos de la familia, su reproducción económica (empobrecimiento, reproducción en condiciones estables, acumulación y reproducción ampliada, etc.).

Se puede visualizar un sistema como la combinación de subsistemas jerarquizados e interdependientes, donde cada uno de sus componentes puede ser analizado como un sistema separado, por ejemplo, subsistemas de ganadería, subsistemas de cultivos, etc.

En resumen, el análisis estructural de un sistema es el estudio de su composición. Consiste en describir y estudiar los distintos elementos que lo componen, reduciendo su complejidad a una cantidad limitada de elementos o componentes significativos.

El análisis funcional de un sistema examina las relaciones y los intercambios entre estos componentes, es decir los flujos, las interacciones y los mecanismos de regulación y control entre los elementos constitutivos del objeto estudiado.

El análisis de la dinámica de un sistema identifica las tendencias pasadas y presentes en su contexto global, sus transformaciones en el tiempo, teniendo en cuenta sus condicionantes externos. Incluye generalmente las relaciones con el resto del mundo.

### **1.3. PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. PROBLEMA PRINCIPAL**

¿Cómo influye un Análisis Sistémico para el área de producción y en el proceso de administración de documentos de la marca de Moda “Zully Varsai”?

#### **1.3.2. PROBLEMAS SECUNDARIOS**

- ¿En qué medida un análisis sistémico influye en la administración de procesos desarrollados para el área de producción y en el proceso de administración de documentos de la marca de Moda “Zully Varsai”?
- ¿Un análisis sistémico incide en la mejora de la asignación de responsabilidades en los puestos laborales de la marca de Moda “Zully Varsai”?
- ¿Un análisis sistémico incide en la mejora de los criterios bajo los cuales la relación con los clientes será eficaz?

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar cómo influye un análisis sistémico en la mejora de la administración y optimización de los procesos de negocio para el área de producción y en el proceso de administración de documentos de la marca de Moda “Zully Varsai.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar cómo influye el análisis sistémico en la administración de procesos desarrollados para el área de producción y en el proceso de administración de documentos.
- Determinar la influencia de un análisis sistémico en la mejora de la asignación de cada uno de los puestos laborales.
- Determinar mediante análisis sistémico los criterios bajo los cuales la relación con los clientes será eficaz.

## **1.5. HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL**

Aplicando el análisis sistémico se buscará el método para obtener la mejor situación en la mejora de la administración y optimización de los procesos de negocio para el área de producción y en el proceso de administración de documentos de la marca de Moda “Zully Varsai.

### **1.5.2. HIPÓTESIS SECUNDARIAS**

- El análisis sistémico determinará la administración de los documentos de la marca de Moda “Zully Varsai.
- El análisis sistémico determinará mejoras en la asignación en cada uno de los puestos laborales.
- El análisis sistémico determinará los criterios bajo los cuales la relación con los clientes será eficaz.

### **1.5.3. VARIABLES (DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL)**

Por ser una investigación de tipo sistémico, se evaluará para cada objetivo específico, las siguientes variables:

**VARIABLE DEPENDIENTE: ANÁLISIS SISTÉMICO**

**VARIABLE INDEPENDIENTE: PROCESOS DE NEGOCIO**

**TABLA N° 01: MATRIZ DE OPERACIONALIDAD-SISTÉMICA**

VARIABLES	DIMENSIONES	SUD DIMENSIONES	INDICADORES DE LA INVESTIGACIÓN	VALOR TEÓRICO
<b>Análisis sistémico</b>	Análisis Estratégico	A. Expedientes de colaboradores. B. Tiempo de revisión. C. Tiempo de evaluación por colaborador	A. Nuevo colaborador. B. Supervisión del ministerio del trabajo. C. Tasa de posibles colaboradores D. Tasa de revisión de expedientes E. Tiempo total del sistema de información de manejo al cliente. F. Tiempo total del sistema. G. Tiempo de revisión del sistema por colaborador H. Numero de evaluaciones para nuevas innovaciones. I. Tiempo del número de evaluaciones para nuevas innovaciones. J. Numero de evaluaciones circunstanciales.	- Escenarios de variables de flujo de salida.
Procesos de Negocio	Análisis Dinámico	A. Interface B. Mapeo C. Modelo D. Ecuación	- Indicadores de stock - Indicadores de flujo - Indicadores auxiliares	- Rojo/Amarillo/Verde

## 1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.6.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

#### a) TIPO DE INVESTIGACIÓN

El proyecto de investigación se llevó a cabo mediante los siguientes tipos de investigación:

##### 1. Descriptiva:

La investigación descriptiva<sup>1</sup> trabaja sobre la realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Esta puede incluir los siguientes tipos de estudios: encuesta, casos, exploratorios, causales, de desarrollo, predictivos, de conjuntos, de correlación. Babbie y Selltiz nos dicen que los estudios descriptivos <sup>2</sup>buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis. El Énfasis está en el estudio independiente de cada característica con el fin de determinar cómo es o como se manifiesta el fenómeno.

---

<sup>1</sup> Tipos de investigación por Tevni Grajales G.

[http://www.iupuebla.com/Maestrias/M\\_E\\_GENERO/MA\\_Maestria\\_Genero/Jose\\_Miguel\\_Velez/Tipos%20de%20investigacion.pdf](http://www.iupuebla.com/Maestrias/M_E_GENERO/MA_Maestria_Genero/Jose_Miguel_Velez/Tipos%20de%20investigacion.pdf).

<sup>2</sup> Investigación Exploratoria, Descriptiva Y Explicativa.

[http://www.iupuebla.com/Maestrias/M\\_E\\_GENERO/MA\\_Maestria\\_Genero/Jose\\_Miguel\\_Velez/Tipos%20de%20investigacion.pdf](http://www.iupuebla.com/Maestrias/M_E_GENERO/MA_Maestria_Genero/Jose_Miguel_Velez/Tipos%20de%20investigacion.pdf).

## 2. Aplicada:

La investigación aplicada sirve para tomar acciones y establecer políticas y estrategias. La característica básica de la investigación aplicada es el énfasis en resolver problemas. La investigación aplicada tiene mayor énfasis hacia la toma de decisiones importantes y a largo plazo.

### b) NIVEL DE INVESTIGACIÓN

- **Nivel Inductivo.-** Estos nivel nos permiten realizar un estudio particular con el propósito de llegar a la conclusión y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares que genera del proceso de investigación.
- **Nivel Analítico.-** Es importante realizar un estudio analítico sintético de los temas expuestos en el presente trabajo, identificando cada una de las partes que caracterizan una realidad. De esa manera se establece la relación causa-efecto entre los elementos que compone el objeto de investigación, desintegrando las ideas pudiendo conocer con mayor profundidad.

## 1.6.2. MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### a) MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizaran un modelo Mixto, el cual se refiere al Modelo Científico.

---

<sup>3</sup> Metodologías de la investigación, <http://books.google.es/books?id=ZEJ7-0hmvhwC&pg=PA44&dq=investigacion+aplicada+definicion&hl=es&sa=X&ei=v77DU5uFEuPlsAS9-oLACQ&sqj=2&ved=0CB8Q6AEwAA#v=onepage&q=investigacion%20aplicada%20definicion&f=false>.

## 1) **Metodología Científica**<sup>4</sup>:

La Metodología Científica es un procedimiento general que permite a los investigadores obtener resultados confiables.

PASOS:

### - LA OBSERVACIÓN

Observar y ver no son términos semejantes. Ver es saber que algo existe porque lo percibimos con los ojos. (Lo vemos), Observar es identificar los detalles de lo que hemos visto. Observamos un fenómeno y nos preguntamos por qué sucede, cómo se comporta o cómo se puede cambiar.

### - **Planteamiento del Problema y Búsqueda de Información**

El problema es lo que yo quiero investigar, qué deseo conocer. Un problema científico se redacta en forma de pregunta utilizando palabras como: por qué, cómo, qué, cuáles. Luego planteamos la pregunta buscamos información relacionada al tema que nos puede servir de base para nuestra investigación y nos ayuda a predecir una respuesta.

### - **Formulación de predicciones (Hipótesis)**

La predicción o hipótesis es una respuesta anticipada a una posible explicación del problema o pregunta.

### - **Experimentación**

Durante la experimentación se manipulan y se

---

<sup>4</sup> <http://ciencialmr.blogspot.com/2008/09/la-metodologa-cientfica.html>

comparan aspectos del problema.

El diseño experimental debe contar con un grupo control y un grupo experimental. El grupo control es el que permanece constante. No se le aplica el tratamiento. Sirve para comparar el grupo experimental. El grupo experimental es el que sufre cambios que conducirá a probar la hipótesis.

- **Recopilación de datos**

El grupo control y el experimental pueden producir diferentes datos. Estos datos deben anotarse. Los datos pueden clasificarse en cualitativos y cuantitativos.

- **Análisis de los datos (Conclusión)**

La conclusión es la contestación real a ese problema planteado luego de pasar por la experimentación. Se analizan los datos recopilados en las tablas y gráficas. Se comparan los resultados del grupo control y del grupo experimental.

## **b) DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

El diseño es no experimental - transeccional<sup>5</sup>. Es decir, se trata de investigación donde no hacemos variar intencionadamente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.” (Hernandez, 184) la investigación no experimental es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las

---

<sup>5</sup> [http://issuu.com/mariaalexandrams/docs/dise\\_ os\\_no\\_experimentales](http://issuu.com/mariaalexandrams/docs/dise_ os_no_experimentales)

variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables. Sin intervención simultánea de las variables independiente y dependiente.

### 1.6.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

#### a) POBLACIÓN

La población que participo en el análisis sistémico fueron 11 colaboradores.

#### b) MUESTRA

La muestra es no probabilística y se consideró al mismo tamaño poblacional por considerarse demasiado pequeña.

### 1.6.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### a) TÉCNICAS

**TABLA N° 02 : TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Aspectos	Sub aspectos	Técnicas
Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen Trato al cliente nuevo y antiguo.</li> <li>• Seguimiento al cliente nuevo y antiguo.</li> </ul>	Observación Entrevista
Pedido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificación de los pedidos ingresados.</li> <li>• Control de hoja de actualización por pedido.</li> </ul>	Observación Entrevista
Asignación de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación de responsabilidades en el área de producción.</li> <li>• Asignación de responsabilidades para los colaboradores.</li> </ul>	Observación Entrevista

## b) INSTRUMENTOS

**TABLA N° 03: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

<b>Aspectos</b>	<b>Sub aspectos</b>	<b>Instrumentos</b>
Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Buen Trato al cliente nuevo y antiguo.</li><li>• Seguimiento al cliente nuevo y antiguo.</li></ul>	Entrevista
Pedidos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Clasificación de los pedidos ingresados.</li><li>• Control de hoja de actualización por pedido.</li></ul>	Entrevista
Asignación de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asignación de responsabilidades en el área de producción.</li><li>• Asignación de responsabilidades para los colaboradores.</li></ul>	Entrevista

### 1.6.5. JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

#### a) JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto de investigación se justifica científicamente ya que permitirá relacionar la aplicación de un análisis sistémico mediante el desarrollo de las fases de la metodología de sistemas blandos de Peter Checkland y la administración de procesos del negocio en la marca de Moda "ZULLY VARSAL"; dicho análisis sistémico podrá ser utilizado por la empresa para poder optimizar sus procesos, de tal manera que se tenga una guía de procesos para la mejora de la empresa en mención.

La investigación se justifica metodológicamente debido a que es

factible realizarlo gracias a la metodología de sistemas blandos de Peter Checkland que permitirán tener un conjunto de análisis que servirán como guía para el desarrollo del presente proyecto de investigación.

El proyecto de investigación se justifica de manera práctica puesto que el desarrollo del análisis sistémico brindará una herramienta que permita a los encargados de la empresa poder administrar de una manera adecuada los procesos que pertenecen al giro del negocio, teniendo en cuenta ciertos factores como la atención al cliente y la administración de las tareas realizadas por cada área de la empresa. Las herramientas que se requerirán para el desarrollo son accesibles y no causarán ningún inconveniente en los procesos del negocio. Del mismo modo se podrá poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera profesional.

## **b) IMPORTANCIA**

Los procesos de negocio han surgido en la última década en especial, como un tema de primera relevancia. Diversos autores han enriquecido la literatura y los conceptos de procesos de negocio, por ejemplo, Michael Hammer (1993) desarrollo diversos conceptos alrededor del de reingeniería, Kaplan y Norton(1995) trabajaron sobre la alineación de los procesos a la estrategia, y otra enorme comunidad de autores dentro del ámbito de la administración de operaciones, defiende que los procesos son la base de la diferenciación y del establecimiento de la ventaja competitiva. Entonces, se observa como la comunidad científica e industrial se asoma en consecuencia, a los procesos de negocio con un área de estudio de enormes potenciales.

Los administradores requieren tener el control de sus procesos de negocio. Esto significa que deben estar habilitados tanto en

conocimiento como en herramientas conceptuales y tecnológicas, para:

- a) Planear y diseñar los procesos de negocio de modo que estos sean, por un lado controlable y por otro, que signifiquen para la organización fuente de ventaja competitiva y de creación de valor.
- b) Definir de manera formal, simple y concreta, la manera en la que desean que sus procesos de negocio sean ejecutados. La definición debería ser comprensible para todos los involucrados.
- c) Medir el desempeño de los procesos en su totalidad o en cualquier parte componente de ellos.
- d) Sacar conclusiones, con base al análisis de los resultados de medición, sobre los procesos.
- e) Rediseñar los procesos de negocios para mejorar el desempeño de estos.

Diversos autores han propuesto modelo, métodos y conceptos para la mejora de los procesos. En todas estas técnicas y modelos se parte de que los procesos de negocio son conocidos y son susceptibles de ser analizados, rediseñados y mejorados con cierta facilidad, es en este punto que las técnicas se alejan de su aplicación práctica. El problema es que estas técnicas asumen que el administrador conoce sus procesos y tiene mapas y modelos de ellos el nivel de detalle suficiente. Sin este nivel de detalle, la aplicación se hace poco precisa y por lo tanto, poco efectiva.

Actualmente existen diversas metodologías, productos y estándares sobre el modelado de procesos. El modelado de procesos forma parte de un área emergente del conocimiento administrativo: la administración de procesos de negocio BPM) por sus siglas en inglés: BUSINESS PROCESS MANAGEMENT.

En este entorno la investigación propone nuevas herramientas, enfoques e instrumentos metodológicos para el análisis de los procesos de negocio.

Particularmente, en lo referente a la evaluación y asignación de prioridades de atención a procesos de negocio o parte de ellos.

Se considera que la investigación es sumamente conveniente en este momento dado que arrojará resultados que permitirán decidir un curso de acción concreto en la organización sujeta de estudio (análisis sistémico para los procesos de negocio de la marca zully varsai) dado la situación actual.

Se considera que es urgente decidir qué hacer y en dónde. Toda información que permita acotar las posibles rutas de acción se traducirá en un menor costo de solución de la problemática existente y en una mayor efectividad. Se espera que la investigación sirva para:

- a) Identificar aquellos procesos de negocio involucrados en la problemática.
- b) Modelar los procesos de negocio de modo que sea posible comprender sus partes y su impacto en las salidas de estos.
- c) Asignar claramente prioridades de atención a aquellas partes que sean identificadas como críticas para el desempeño de los procesos de negocio y por lo tanto, de la organización.

La mecánica propuesta en la investigación se espera sea de utilidad para una gran población de empresa y organizaciones con procesos de negocio disfuncionales y con presupuestos limitados para su arreglo. Si consideramos que dentro de esta condición se encuentran una gran cantidad de empresas micro, pequeñas y medianas empresas en el Perú, podemos esperar que los

resultados de la investigación puedan ser de gran utilidad para ellas.

### **c) LIMITACIONES**

- Al análisis sistémico se realizó en base a los datos obtenidos en el periodo de junio – agosto 2015.
- Los resultados de la dinámica de sistemas se obtuvieron en base a los 11 colaboradores que participaron en la investigación.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ASPECTO FILOSÓFICO**

Podemos entender el pensamiento sistémico como la capacidad de comprender las relaciones entre los diversos componentes de un sistema organizacional que obtiene resultados deseados e indeseados. El Dr. Deming insiste en su libro La nueva economía que solo existe un sistema cuando sus componentes se relacionan para buscar un fin común. Es decir, sin un fin común no habría sistema, lo que implica que nada más habría una serie de componentes desunidos y hasta competitivos individualmente. Teniendo en cuenta esta definición de sistema del Dr. Deming, el pensador sistémico ve los patrones y las estructuras de la organización a través del tiempo desde arriba sin perder de vista los detalles de los procesos, los recursos y las personas que la componen.

El pensador sistémico busca comprender a cambio de culpar, ya que sabe que las culpas traen consecuencias negativas para la organización y la gente. La comprensión de la dinámica de la organización en comparación con su visión de futuro es el objetivo del pensamiento sistémico. El aprendizaje es el objetivo principal, ya que sin aprendizaje estamos condenados a hacer lo mismo y a obtener lo mismo.

El pensamiento lineal es lo opuesto al pensamiento sistémico. Pensamos linealmente cuando buscamos culpables o cuando, en general, buscamos la causa inmediata de algún evento. Es casi como cuando un niño dice que le pegó a otro porque el otro le pegó. Si se cree en las causas inmediatas como lo generador de los eventos, buscaremos arreglos rápidos como castigar al culpable con sanciones, indiferencias, aislamiento y críticas, tal como las mismas naciones de las Naciones Unidas interactúan a través de sus políticas y sus

diplomáticos. El pensador lineal no alcanza a ver las consecuencias no intencionadas posibles de sus acciones, ni tampoco las limitaciones lógicas y naturales que otros sistemas impondrán en las acciones lineales implementadas. Vemos a diario el pensamiento lineal cuando un conductor bloquea la intersección de dos vías, cuando un pasajero de avión reclina su respaldo sin observar al de atrás, cuando un padre castiga a su hijo por alguna conducta sin pensar que su hijo pueda aprender a castigar a otros, cuando una persona compra productos que contaminan o tienen componentes no reciclables, cuando un jefe culpa al vendedor por las bajas en las ventas, cuando una persona hace una dieta específica durante 15 días o se hace una cirugía para bajar de peso en poco tiempo, o algo tan sencillo como cuando una persona critica, culpa o castiga a su pareja buscando la sumisión temporal. El modelo médico y el sistema de salud occidental en la actualidad se basan en el pensamiento lineal porque se enfoca en el tratamiento de síntomas indeseados y desconoce la integración entre la salud corporal y emocional de las personas.

La disciplina del pensamiento sistémico requiere diferenciar entre los eventos resultantes de la organización (empresa, familia, ciudad, etc.), los patrones de comportamiento de los actores del sistema (ausentismo, participación, sentimientos, ventas, etc.), las estructuras elegidas y no elegidas del sistema (recursos, diseño del espacio físico, procesos, equipos de trabajo, cronogramas, 24 horas por día, etc.), y los modelos mentales que cohabitan en la organización.

Por modelos mentales me refiero al conjunto de creencias y principios de las personas en la organización, el conocimiento y las comprensiones de las personas que forman el sistema, y las expectativas e imágenes deseadas de ellas mismas. Estos modelos mentales afectan las maneras como se percibe el estado de la organización, lo que se ve y se observa, y lo que las personas del sistema desean realmente. Si un profesor cree que casi todos sus estudiantes pueden y serán exitosos,

seguramente tendrá estructuras de clase y patrones de comportamiento entre él y sus alumnos que solo le permitirían a menos del 100% de los estudiantes lograr niveles totalmente competentes. De acuerdo con el popular dicho, “Cuidado por lo que quieres porque de pronto lo obtienes”. Ese el poder de los modelos mentales.

## 2.2. HISTORIA DE LA MARCA

La marca “**Zully Varsai**” nació en el año 2004. Zully Vargas Saíto es una Trujillana, que estudió diseño de modas en el CEAM (centro de Altos Estudios de la Moda), en la ciudad de Lima. Quien ha participado en desfiles, eventos y ferias de moda, ha llegado a ser finalista en el concurso jóvenes creadores de la moda. Presentó en España y Portugal un traje inspirado en la Diosa Chimú.

Fue miembro de jurado en el miss festival UNT 2009 y en el XV festival internacional de danzas folklórico de grupos universitarios. Ha obtenido premios y logros empresariales reconocido por Muchik a la mejor Diseñadora emprendedora del momento. Recientemente participó en el desfile benéfico organizado por el club de leones III NOCHE DE BODA TRUJILLANA con su colección “Geografía, Ecología y Glamour”. Trofeo a la diseñadora del Momento por la Universidad Privada Antenor Orrego y la Universidad Cesar Vallejo. Actualmente dirige su empresa y Atelier, Zully Vargas Saito.

**Zully Varsai** trabaja como diseñadora desde hace 15 años. Se ha especializado en la alta costura femenina (Haute Couture, vestidos de novia, zapatos, accesorios, vestuario para presentaciones)

“Durante muchos años, he trabajado a puerta cerrada, vestido por vestido, con promoción de boca a boca. Pero así solo puedes llegar hasta cierto punto. Sentía que estaba estancada y quería más. Por eso, desde hace cinco años abrió su atelier.”

Desde su atelier de alta costura y su línea de ropa, la diseñadora

trujillana Zully Varsai nos muestra como ella comprende las tendencias, los colores, los encajes y las texturas. Como comprende todo aquello que se llama moda. Lo que está de moda. Lo que ella pone de moda. Porque es eso lo que Zully Varsai hace, al fin y al cabo, con sus diseños: cautivar a los que los ven y engalanar a quienes los lucen.

### IMAGEN N° 06 : PREMIACIÓN POR LA CALIDAD DE PRENDAS



### IMAGEN N° 07: TIPOS DE PRENDAS



## **A. MISIÓN**

“Somos una casa de Modas inspirado en diseños creativos e innovadores para las mujeres que buscan Sentirse sexy en diversos momentos especiales”.

## **B. VISIÓN**

“Seremos una Casa de Modas reconocida a nivel nacional posicionándose en diversos puntos de Venta en la zona norte que nos permita alcanzar calidad en servicio y rentabilidad con proyección social”.

## **C. ESTILO DE VIDA DE SUS CLIENTES:**

- Son mujeres de carácter pujante y trabajadora, que ven con optimismo su futuro.
- El hogar no es el principal espacio para su realización personal. Por el contrario el trabajo sí lo es.
- Les gusta verse bien por lo que suelen maquillarse y vestirse a la moda.
- Su nivel de ingreso es alto, pero se les puede encontrar en los NSE -B - C.
- En su nivel de instrucción predominan las carreras de administración empresarial.
- Dan prioridad a la calidad de lo que compran y ponen en segundo lugar al precio. Dan gran importancia a las marcas.
- Muestran preocupación por su salud y belleza.
- El dinero es muy importante para ellas.
- Mujeres que trabajan o estudian y que buscan su realización personal también como madres. Se maquillan, se arreglan y buscan el reconocimiento de la sociedad.
- Son modernas, reniegan del machismo y les encanta salir de compras, donde gustan de comprar productos de marca y, en general, de aquellos que les faciliten las tareas del hogar.

## D. Situación Interna

### - **Competencia Actual:**

Involucran todo el segmento de carreras o centros de modelajes que actualmente tienen una participación considerable en Trujillo y para tomarlo en cuenta son:

- ISA TORRES – María Isabel Torres.
- INTERNATIONAL FASHION – Martha Roncal.
- María Fe Colección.
- Cecilia Vásquez.

### - **Competencia Potencial:**

Boutiques que venden vestidos pret á porter ya confeccionados y traídos del extranjero como por ejemplo:

- Boutique “El Amor”.
- Boutique “Novias Collection” venta de vestidos de novias importados de España.

### - **PROVEEDORES:**

#### **En TRUJILLO:**

- ❖ Textiles Alicia
- ❖ Textiles Laura
- ❖ Textiles Jenny
- ❖ Bipiur Model
- ❖ Comercial Paris
- ❖ Modaplas

#### - **En LIMA:**

- Textiles Gallardos S.A.C
- Telas Bandera Azul.
- Sunoa E.I.R.L
- Textil Somi S.R.LTDA

- Comercial Rosario – Accesorios

- **Competencia Sustituta**

Existen los puntos de ventas ubicados en los centros comerciales como:

- “El Virrey” – Divas Boutique
- Centro comercial “Zona Franca”
- Centro Comercial “Primavera.
- Centro Comercial Zarsar.

## **2.3. BASES TEÓRICAS DE LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **A. EL ENFOQUE SISTÉMICO**

El término “sistema” es tremendamente polisémico ya que se utiliza en todo tipo de contextos, por eso mismo conviene precisar su definición. Por “sistema” se entiende el conjunto de elementos conectados entre sí, donde se enfatiza el concepto de conexión entre las entidades que lo componen.

Esta definición no es inocente porque lleva implícita una serie de conceptos fundamentales.

Por un lado, si se quiere entender un determinado sistema para ser capaces de predecir su comportamiento, es necesario estudiar el sistema en su integridad.

La esencia de un sistema es su conectividad, por lo que fraccionarlo en partes para su estudio destruye la conectividad del sistema, y por ende, el propio sistema. Peter Senge explica este concepto de una manera

muy pedagógica en su libro “La Quinta Disciplina” cuando dice que dividiendo un elefante por la mitad no obtenemos dos elefantes pequeños. Seccionar un elefante para examinar las propiedades de sus partes para así entender el sistema elefante completo no es un enfoque acertado, simplemente porque los dos subsistemas obtenidos no funcionan. La razón de esto, por supuesto, es que la mitad trasera de un elefante está totalmente relacionada con la mitad delantera. Al cortar el elefante por la mitad, esta conexión desaparece.

Paralelamente, si se quiere estar en posición de poder influir o controlar el comportamiento de un sistema, igualmente se debe actuar sobre el conjunto del sistema. Actuar en un punto del sistema con la esperanza de que no suceda nada en otro, no sólo es ingenuo sino que está condenado al fracaso ya que todo está interconectado. Por lo tanto, otra característica que caracteriza y distingue un sistema es el concepto de realimentación. Por realimentación se entiende el caso de que un elemento influye sobre un segundo elemento, y a su vez, este segundo elemento influye en el primero pero a través de una serie encadenada de causas y efectos (relaciones causales o relaciones de influencia). No se puede estudiar la relación entre el primer elemento y el segundo, sin tener en cuenta la influencia existente entre el segundo y el primero, y pretender predecir cómo se comportará un sistema.

En consecuencia, la mayoría de las herramientas para la resolución de problemas que aprendemos en el sistema educativo y en nuestras carreras profesionales nos encaminan a dividir los problemas.

Es aquí donde surge una disciplina conocida como Pensamiento Sistémico que es la combinación de un enfoque para la resolución de problemas con un conjunto de herramientas, métodos y técnicas. El enfoque de la solución de problemas del Pensamiento Sistémico es precisamente reconocer que los sistemas son complejos debido a la

conexión entre sus componentes individuales, y que para entender el sistema debe ser examinado en su conjunto.

Lejos de ser una actividad meramente académica, el Pensamiento Sistémico es sumamente práctico y puede aplicarse a todos los aspectos de la vida. El principio del Pensamiento Sistémico es que todo comportamiento de un sistema es una consecuencia de su estructura. La estructura de un sistema determina su desarrollo, su éxito y su fracaso. La solución para resolver un problema en un sistema está dentro de él y salir fuera a buscar la causa del mismo es erróneo, o bien indica que debemos ampliar los límites del sistema.

Por supuesto que no podemos resolver todos los problemas dentro de las fronteras definidas. Esto se debe a que un sistema contiene subsistemas y, a su vez, siempre está integrado dentro de un sistema mayor. Por ejemplo, una organización puede estar pasando por dificultades que no se hayan originado internamente debido a sus propias políticas, sino que se puedan deber a reglamentaciones gubernamentales o al propio devenir de la macroeconomía.

## **B. METODOLOGÍA DE LA DINÁMICA DE SISTEMAS**

La metodología de la Dinámica de Sistemas difiere de otras técnicas de modelado. En un modelo sistémico la estructura del mismo no está predeterminada por un tipo de modelo matemático previo, sino que la establece un analista dialogando con un experto. Esto le da al modelo un componente heurístico que hace que el modelo se base en el modelo mental que posee el experto sobre el problema. El modelo resultante, aunque al final se traduce en un conjunto de ecuaciones matemáticas, tiene su origen en un punto de vista, con toda la carga de subjetividad que ello implica.

Este enfoque tiene sus ventajas e inconvenientes. La ventaja reside en

que su lectura es comprensible y los resultados de la simulación son accesibles al experto no matemático. No es necesario acudir a las ecuaciones para entender el modelo, sino al Diagrama Causal. Por el contrario, nos enfrentamos al inconveniente de que las relaciones de causalidad recogidas sean las reales, sino las que obtienen del conocimiento del experto. Esta forma de desarrollar los modelos de Dinámica de Sistemas se adapta a los problemas sociales, que se formalizan sobre la base de la opinión de expertos, con la carga de subjetividad que suelen llevar implícitos.

Al contrario de lo que muchos creen, el proceso de modelado no comienza con los datos. Recoger datos a la ligera sin un modelo claro no genera ni más comprensión ni mayor claridad, simplemente aumenta la confusión general.

Cualquier investigación comienza con una especificación del problema lo cual ayuda a comprender el propio problema. Este es “el modelo”, la imagen mental de cómo se debe entender el problema. Es decir, no hay modelos erróneos y si algo no funciona, la causa se debe a una especificación incorrecta. Después de construir el modelo podemos probarlo y ponerlo en cuestión. Es entonces cuando aparecerá una necesidad específica de datos. Y no todos los datos son necesarios, sólo aquellos que sean relevantes para el problema, el resto deben separarse. De los resultados de las pruebas se aprende lo que ayuda a reajustar y dar valor al modelo mental sobre el problema. El desarrollo del modelo requiere la repetición de este ciclo varias veces y continuará mientras existan datos suficientes o literatura para validar del modelo. De esta manera la comunicación del modelo es más eficaz, tanto para el usuario como para el desarrollador. Además, permite mostrar tanto el éxito como los problemas encontrados.

## **1. Fase de identificación del problema y análisis del comportamiento**

Como acabamos de señalar, la clave para comprender los sistemas complejos es la generalización, por lo que el proceso debe comenzar por definir y delimitar los límites del sistema de acuerdo a la pregunta o preguntas específicas para las que se busca una respuesta.

Por tanto, en esta primera fase se debe especificar claramente el problema. Se comienza por recopilar información y enumerar todas las variables que consideramos adecuadas para el sistema. A continuación se identifica las variables clave asociadas a las magnitudes cuya variación a lo largo del tiempo queremos estudiar y que ayuden a definir los referidos límites del sistema así como la estructura de realimentación que gobierna su dinámica. Conviene describir los comportamientos característicos del sistema, denominados modos de referencia, que muestren la evolución temporal de las variables.

Los modos de referencia son representaciones gráficas de los patrones de comportamiento de las variables clave a lo largo del tiempo. No tienen por qué reproducir necesariamente el comportamiento observado, sino que son gráficos que muestran una característica de comportamiento que se considera interesante. Pueden referirse tanto al pasado como al futuro, pudiendo expresar lo que se estima, lo que se teme o lo que se desea que suceda. Normalmente se dibuja la variable en el eje de ordenadas, mientras que en el eje de abscisas se representa el tiempo; aunque en ocasiones puede ser interesante mostrar la relación entre variables del modelo. Son útiles para identificar la estructura subyacente del modelo, para la identificación de ciclos de realimentación y como

complemento a las descripciones verbales del comportamiento. Como señala John Sterman, no se necesitan datos cuantitativos para capturar la dinámica de los modos de referencia. Cuando no se dispone de datos numéricos se debe estimar el comportamiento de las variables a partir de la descripción realizada y de otra información cualitativa. Conviene no omitir variables importantes por el simple hecho de que todavía no hayan sido medidas o porque los datos no sean fácilmente obtenibles.

## **2. Fase de modelado cualitativo, o causal, del sistema**

En esta segunda fase se elabora una hipótesis dinámica o causal, ello implica definir las influencias que se producen entre los elementos que integran el sistema. No es hasta que se empieza a enlazar las relaciones causales que se obtiene una visión del modelo. Se necesita saber de qué dependen las otras variables en las que se quiere influir. Es decir, hay que entender cómo funcionan unidas las relaciones causales entre las variables de un sistema.

El resultado de esta fase es el establecimiento del Diagrama de Influencias o Diagrama Causal (CLD, Casual Loop Diagram), el cual debe mostrar las relaciones básicas en forma de bucles de realimentación junto con los potenciales retardos. Sin embargo, un Diagrama Causal no recoge otras características como información sobre el tiempo de simulación o sobre la naturaleza y magnitud de las variables.

## **C. DIAGRAMA CAUSAL**

Un Diagrama Causal es una herramienta para mostrar la estructura y las relaciones causales de un sistema para entender sus mecanismos de

realimentación en una escala temporal.

Los elementos básicos son las variables o factores y los enlaces o flechas. Una variable es una condición, una situación, una acción o una decisión que puede influir en, o puede ser influida por, otras variables. Una de los puntos fuertes de los Diagramas Causales es su capacidad de incorporar variables cualitativas, también llamadas variables<sup>6</sup> El segundo elemento de los Diagramas Causales son las flechas o enlaces que expresan una relación de causalidad o de influencia entre dos variables, de forma que una variación en el origen de la flecha produce un cambio en la variable destino.

### 1. Bucles de realimentación

Los bucles de realimentación representan el proceso dinámico que se traslada por una cadena de causas y efectos a través de un conjunto de variables que acaba volviendo a la causa original. Propiamente, un bucle de realimentación es el grupo de variables interconectadas por relaciones causales o de influencia (positiva o negativa), que forman un camino cerrado que comienza en una variable inicial y que acabe en la misma variable. Cada bucle de realimentación tiene una coherencia semántica, es unidad argumental que describe un suceso sobre la base de relaciones de causa y efecto siguiendo un discurso unitario.

Existen dos tipos básicos de bucles de realimentación, los bucles de realimentación positiva, o de refuerzo, y los bucles de realimentación negativa, o estabilizadores.

---

<sup>6</sup> La Dinámica de Sistemas ante la necesidad de modelización de variables asociadas a recursos intangibles que se caracterizan porque su cuantificación es compleja, utiliza las denominadas variables soft. Se define variable soft como aquella variable de la que no se tienen datos numéricos disponibles, e incluyen factores como características cualitativas, percepciones y expectativas concernientes a una persona o cosa

- **Bucles de realimentación positiva**

Los bucles de realimentación positiva, también llamados de refuerzo o, más descriptivamente, de efecto de bola de nieve, son aquellos en los que la variación de un elemento se propaga a lo largo del bucle de manera que acentúa dicha variación inicial. Esa variación primera puede ser tanto un incremento como una disminución de un valor determinado.

- **Retardos**

Los retardos son inherentes a la mayoría de los sistemas y pueden tener una influencia notable en el comportamiento de un sistema. La Dinámica de Sistemas acepta la existencia de los retardos y en el proceso de modelado y simulación se distingue entre relaciones de influencia que se producen de forma más o menos instantánea y relaciones de influencia que tardan un cierto tiempo en manifestarse.

En este caso, se asocia un retardo a dichas relaciones de influencia<sup>7</sup>. Un retardo no es más que el tiempo que transcurre entre una causa y sus efectos y en los modelos sistémicos se manejan como procesos cuya salida se retrasa en alguna manera con respecto a la entrada.

En los bucles de realimentación positiva un retardo ocasiona que el crecimiento (o decrecimiento) no se produzca de forma tan rápida como cabría esperar. Sin embargo, el efecto de los retardos es especialmente sensible en el caso de los bucles de realimentación negativa. En este caso, el comportamiento, en lugar de aproximarse de forma suave hacia el equilibrio, puede mostrar respuestas que se sobrepasen, hacia arriba o hacia

---

<sup>7</sup> En los diagramas causales se utiliza la notación es una doble raya vertical, “||”, sobre la flecha para indicar la existencia de un retardo en la relación de influencia.

abajo, dicho nivel provocando que el sistema oscile<sup>8</sup>, a veces violentamente.

Un ejemplo sencillo y que aparece en la mayoría de los libros de introducción a la Dinámica de Sistemas, es el caso de la regulación de la temperatura de una ducha. Cuando nos metemos en la ducha, inicialmente sale el agua fría, y abrimos el grifo del agua caliente hasta que sale demasiado caliente. En este caso, bajamos el agua caliente hasta que sale más fría de la que deseamos y volvemos a aumentar la temperatura, repitiéndose este proceso hasta que las oscilaciones de temperatura se estabilizan.

#### D. DIAGRAMAS DE FORRESTER

Una de las características distintivas de la Dinámica de Sistemas son los Diagramas de niveles y flujos, más conocidos como Diagramas de Forrester. Junto con la realimentación, los conceptos fundamentales de la Dinámica de Sistemas son los recipientes (stocks), llamados niveles, y los flujos.

**IMAGEN N° 08: DIAGRAMA DE FORRESTER**



<sup>8</sup> Los orígenes de la Dinámica de Sistemas se encuentran precisamente en el análisis que realizó Jay Forrester sobre este tipo de oscilaciones en una empresa que mostraba demoras en la transmisión de información. Descubrió que un sistema de realimentación en el que se producen retardos presenta oscilaciones que van atenuándose según se alcanza objetivo buscado.

Un Diagrama de Forrester que compone de diferentes elementos que pueden tener distinta naturaleza según el comportamiento que representen, son cuantitativos porque poseen un valor numérico en una determinada magnitud<sup>9</sup>

y pueden ser internos o exógenos al sistema. Estos elementos pueden ser variables o parámetros (o coeficientes). Las variables pueden ser :

1. Variables de nivel. Son los recipientes, las variables que acumulan magnitudes con el tiempo. Definen el estado del sistema y generan la información en la que se basan las acciones y las tomas de decisiones. Implican la inercia del sistema porque pueden producir retardos por acumulación y, como en los circuitos secuenciales de los sistemas digitales, dotan de memoria al sistema.

Variables de flujo. Simbolizan el cambio de las variables de nivel durante un periodo de tiempo. Como veremos más adelante, al representar la variación del flujo, son las derivadas de los niveles con respecto al tiempo. Estas variables suelen estar intervenidas con variables auxiliares o con coeficientes (o tasas).

2. Variables auxiliares. Son variables dependientes intermedias que reciben información de otras variables que transforman en nueva información en base a una función determinada y cuya salida se dirige hacia otra variable auxiliar o hacia una variable de flujo. Se utilizan para descomponer ecuaciones complejas en ecuaciones más simples que faciliten la lectura el modelo.

La existencia de variables auxiliares evidencia la existencia de canales de información que permiten la transferencia de datos desde

---

<sup>9</sup> En muchas ocasiones se deben cuantificar aspectos cualitativos o abstractos

variables de nivel o de flujo hacia variables de flujo. No tiene sentido que un nivel reciba información directamente porque sería dimensionalmente inconsistente, dicha información se traduce en acciones de regulación del flujo, de entrada o de salida, de los niveles.

## E. ¿QUÉ ES UN PROCESO?

Un proceso se define como un conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o información con un valor añadido.

Hay tres elementos importantes en un proceso:

- Valor agregado: Aquellas que transforman los datos e insumos para crear información y productos o servicios para el cliente.
- Traspaso (flujo): Aquellas en las que se entrega de manera interdepartamental o externa la información y productos.
- Control: Aquellas que permiten que las actividades de traspaso se lleven a cabo de acuerdo a especificaciones previas de calidad, tiempo y costo establecido.

Existen otras definiciones de **proceso**<sup>10</sup> tales como:

”Conjunto estructurado y medible de actividades designadas para producir un “output” específico para un cliente particular en el mercado”.

---

<sup>10</sup> Fernández, Mario. **El Control, Fundamento de la Gestión por Procesos y la Calidad Total**, 2da Ed., España, Madrid, Ed. ESIC 2003.

“Organización de personas, recursos y actividades **ordenadas en secuencia lógica**, para lograr unos resultados determinados”.

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado).

Un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, que se implican en aquél en mayor o menor medida. En un sentido más amplio el término se refiere a cómo se hacen las cosas y no a que cosas se hacen.

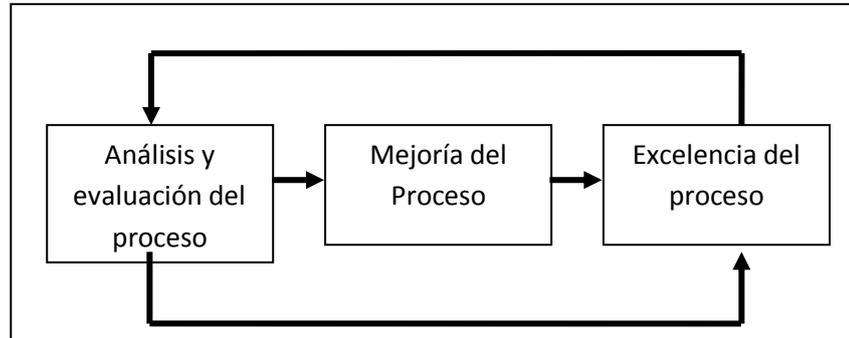
Un proceso<sup>11</sup> también se le considera como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Dentro de cada proceso confluyen una o varias tareas. Las compañías que desean introducir la Reingeniería deben mentalizarse de que la importancia de las tareas se encuentra condicionada por la visión de conjunto que implica el proceso.

La administración de un proceso involucra una metodología para definir, analizar y mejorar continuamente los procesos, buscando como objetivo atender las necesidades y cumplir integralmente las expectativas de los clientes/usuarios. En el siguiente gráfico, explicamos la dinámica de un rediseño de los procesos en una organización que puede ser pública o privada:

---

<sup>11</sup> Hammer, Michael y Champy, James. **Reingeniería**, España, Barcelona, Ed. Grupo Norma, 1990, p 3.

## IMAGEN N° 09: DINÁMICA DEL REDISEÑO DE PROCESOS



Fuente: Halliburton, Eduardo. **Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública**, Subsecretaría de Gestión Pública del Argentina, Argentina, 1999, Cap. 4, p 67.  
En:

### ¿Qué es común en todos los conceptos de proceso?

- Es una secuencia lógica de actividades u ordenamiento de actividades.
- Hace énfasis en cómo se hacen las cosas
- El conjunto de actividades que se realizan en un proceso van a producir un output, resultado determinado, un exsumo de “mayor valor” para alguien que denominamos clientes.

### CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS

- Se centran en el cliente: Son una cadena de valor que comienza con el cliente y termina con el cliente.
- Mensurables: Indican que se pueden incorporar medidas de valor tales como: tiempo, costo, calidad.
- Adaptables: fáciles de cambiar, mejorar (reducir variaciones, prevenir errores).
- Puede detectar con facilidad la problemática asociada a cada proceso.

## F. REINGENIERÍA DE PROCESOS

Estamos entrando en el nuevo siglo, con compañías que funcionaron en el XX con diseños administrativos del siglo XIX. Necesitamos algo enteramente distinto.

Ante un nuevo contexto, surgen nuevas modalidades de administración, entre ellas está la reingeniería, fundamentada en la premisa de que no son los productos, sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito a la larga. Los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos. Lo que tienen que hacer las compañías es organizarse en torno al proceso.

La Reingeniería de Procesos, o BPR (Business Process Reengineering), se puede considerar como una herramienta de gestión. Se trata de una herramienta que aparece a finales de la década de los ochenta, de la mano de dos autores: Michael Hammer y James Champy.

Sin embargo la BPR no es la única de estas herramientas de gestión que goza de importancia y aplicación práctica, sino que existen otras de cierta relevancia de entre las que destaca TQM (Total Quality Management), lo que se conoce como: Gestión de la Calidad Total.

La BPR, como una más de las nuevas herramientas de gestión, pretende aportar soluciones que permitan combatir: los retos que imponen los clientes, las barreras que supone la competencia y sobre todo los riesgos que implica el cambio profundo y fugaz de la realidad en las organizaciones.

De ello se puede decir que los padres de la BPR hicieron a un lado los principios sobre gestión directiva establecidos hace más de 200 años, diseñando empresas para operar en el mundo de hoy y en el futuro. Los principios clásicos ya no funcionan, esto se debe a la existencia de tres fuerzas, denominadas las "3C": Clientes,

Competencia y Cambio<sup>12</sup>.

Los **clientes** mandan, determinan lo que quieren, disponen de más información, su poder de negociación aumenta.

La **competencia** se ha hecho más intensa, los rivales introducen nuevos productos a gran velocidad y luchan por conquistar a los clientes de las demás empresas a toda costa.

El ritmo de **cambio** es creciente, provocando un acortamiento del ciclo de vida de los productos. El mercado impone una selección desapareciendo los productos que se quedan obsoletos.

#### - **DEFINICIÓN DE REINGENIERÍA DE PROCESOS**

Determinar una definición de Reingeniería de Procesos, es partir de una situación previa en la cual nos hacemos una pregunta: “Si tuviéramos que volver a crear la empresa desde cero, teniendo en cuenta lo que ya sé y la tecnología disponible, ¿cómo sería mi nueva empresa?”. Si bien es cierto existe un consenso generalizado acerca de que la BPR pasa necesariamente por un rediseño radical de los procesos de la empresa para alcanzar mejoras drásticas en la gestión, existen muy diversas definiciones de entre las cuales destacamos:

- “Análisis y diseño de los flujos de trabajo y procesos dentro y entre organizaciones” (T. H. Davenport)
- “reconsideración, reestructuración y racionalización de las estructuras de negocio, procesos, métodos de trabajo, gestión de sistemas y relaciones externas, a través de los cuales creamos y distribuimos valor...” (R. Talwar)

---

<sup>12</sup> Sáenz, Fernando; García J. y Rojo, P. **Innovación Tecnológica en las Empresas**, Reingeniería de Procesos (I), Dpto. de Ingeniería de Sistemas Telemáticos, universidad Politécnica, España Madrid, Cap. 5, P 1, En:  
[http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDa%20\\_I\\_.pdf](http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDa%20_I_.pdf)

De éstas nos quedaremos para analizar con profundidad cada uno de sus términos con la definición de los padres del concepto de Reingeniería de Procesos, Hammer y Champy:

- “Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”<sup>13</sup>.

Profundizando esta definición observamos cuatro conceptos claves:

**Fundamental:** Una vez se ha decidido proceder con la Reingeniería en un negocio, el individuo debe hacerse las preguntas más básicas sobre su empresa y su funcionamiento. ¿Por qué hacemos las cosas de esta manera?, ¿No hay una forma mejor de hacerlas? Estas preguntas obligan al empresario a cuestionar los supuestos más básicos sobre los que se asienta su negocio. Se lleva a cabo una revisión de todas las normas preestablecidas, que hasta el momento eran incuestionables.

En inicio determina qué es lo que debe hacer la empresa y, posteriormente, cómo debe hacerlo. Un error muy frecuente se da cuando los responsables de implantar la BPR se centran exclusivamente en el cómo hacer las cosas, sin considerar en ningún momento la posibilidad de dejar lo que se está haciendo y empezar a realizar actividades completamente nuevas. La BPR se concentra en lo que una empresa “debe ser” y no en lo que “es”.

**Radical:** El rediseño planteado debe ser radical en el más literal

---

<sup>13</sup> Ponte, Jorge, **Los Estilos Gerenciales en el Proceso RP/TD**, Universidad de Santiago Lazzati, Argentina Buenos Aires. En: <http://www.mercado.com.ar/mercado/mo/lazzati/CONCEP4/01-96.asp>

sentido de la palabra, puesto que debe llegar a la raíz de las cosas. No se trata de hacer cambios superficiales o tratar de arreglar lo que ya está instalado. La BPR implica el descarte de todas las estructuras y procedimientos existentes para llegar a maneras absolutamente distintas de realizar el trabajo. Estamos ante un proceso de reinención completa del negocio y no ante un intento de mejorarlo o modificarlo ligeramente.

**Espectacular:** Como tercer concepto clave de la definición, las mejoras que implica la Reingeniería de Procesos deben ser espectaculares y no marginales o incrementales (propias de procesos de mejora incremental o modificación leve). Debemos asociar el concepto de BPR a saltos gigantescos en el rendimiento. Una compañía analizando sus resultados habituales puede llegar a intuir, al menos, si necesita o no emprender la Reingeniería de Procesos. Por ejemplo, si una empresa necesita alcanzar incrementos en la calidad del 10%, reducción de los costes del 15%, aumentos de la cuota de mercado del 5%, etc. no tiene sentido que se decida introducir la BPR en la compañía. En este tipo de situaciones bastaría con aplicar otras medidas como: programas de incentivos para los empleados, sistemas de incrementos de mejora de la calidad, etc.

El rediseño de procesos tiene como características:

- Enfocar la empresa por procesos y no por áreas o departamentos
- Alcanzar resultados sobresalientes
- Optimizar el valor accionario
- Derribar paradigmas

El uso de la cadena de valor permite crear una visión integral de la organización, así como plantear las necesidades por industria en la definición de soluciones.

## IMAGEN N° 10: CADENA DE VALOR



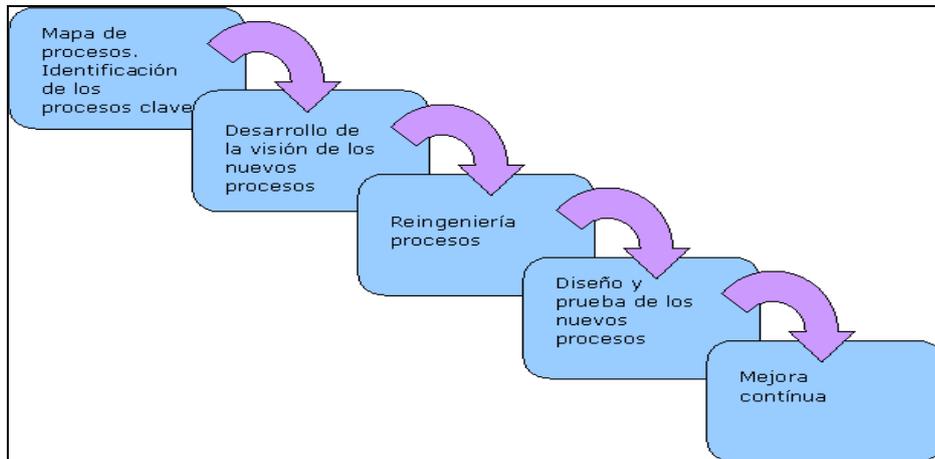
Fuente: Pricewaterhouse Coopers, México, 2005.

Los objetivos generales que persiguen una reingeniería y gestión de procesos son:

- Mayor beneficio económico debido tanto a la reducción de costes asociados al proceso como al incremento de rendimiento de los procesos.
- Mayor satisfacción del cliente debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto/servicio.
- Mayor satisfacción del personal debido a una mejor definición de procesos y tareas.
- Mayor conocimiento y control de los procesos.
- Conseguir un mejor flujo de información y materiales.
- Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.
- Mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes.

Así, la situación ideal es afrontar una reingeniería inicial de procesos para a partir de ahí, trabajar con los conceptos de mejora continua. Para ello se propone la siguiente metodología,

## IMAGEN N° 11: METODOLOGÍA DE LA REINGENIERÍA

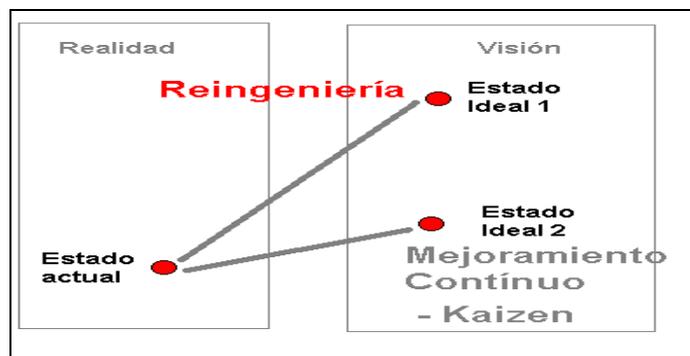


Fuente: Navarro, Eduardo, **Gestión y Reingeniería de Procesos**, IMPROVEN Consultores, p 3.

Un factor fundamental e importante es el destacar la diferencia entre la reingeniería y la gestión de procesos. Un proyecto de reingeniería aporta un beneficio radical a los procesos y por tanto a los resultados de la organización.

Frente a los proyectos de mejora continua que logran mejoras incrementales, la reingeniería consigue mejoras radicales tal y como se muestra en el siguiente gráfico:

## IMAGEN N° 12: MEJORAS DE LA REINGENIERÍA



Fuente: Navarro, Eduardo, **Gestión y Reingeniería de Procesos**, IMPROVEN Consultores, p 6. En:

## - ESTABLECER LAS NECESIDADES DE REINGENIERÍA

Una vez planteados los procesos claves llevados a cabo en el subproceso Ensamble vamos a estudiar la necesidades que tiene el proceso para gestionar dichos procesos de forma más eficiente y de llevar a cabo una reingeniería del proceso alcanzar el objetivo.

Toda organización son tan eficaces como lo son los procesos, para evitar las ineficacias que habitualmente afectan a las organizaciones (procesos con bajo rendimiento, falta de atención al cliente, poca conexión inter-departamental subprocesos inútiles excesivas inspecciones del proceso o subprocesos, reprocesos, etc.) estas plantean como mejorar sus procesos mediante la reingeniería de procesos y mejorar su funcionamiento general, a esto ha contribuido la gestión del proceso para la mejora de la calidad.

Al plantear reingeniería y nueva gestión de los procesos de la organización se debe perseguir los siguientes objetivos generales:

- Mayores beneficios económicos, debido tanto a la reducción de costos asociados al proceso como al incremento de rendimiento de los procesos.
- Mayor satisfacción del cliente debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto/servicio.
- Mayor satisfacción del personal debido a una mejor definición de procesos y tareas.
- Mayor conocimiento y control de los procesos.
- Conseguir un mejor flujo de información y materiales.
- Disminución de los tiempos del proceso del producto o servicio.
- Mayor flexibilidad frente a las necesidades del cliente.

Lo habitual es comenzar con la reingeniería de procesos, como punto de partida para continuar con el concepto de mejora continua. Es decir, primero debemos hacer bien lo que habitualmente hacemos

(reingeniería de procesos) antes de plantear la mejora continua.

Los siguientes conceptos son la base de la metodología necesaria para afrontar la reingeniería de procesos:

- Metodología sólida y contrastada para el desarrollo e implantación de la reingeniería.
- El conocimiento de los procesos por los integrantes de la organización.
- Las mejores prácticas y sugerencias habitualmente aportadas por consultores externos a la organización.
- El desarrollo de **sistemas de información** que soporten los nuevos procesos.
- Una visión global de los procesos que consiga optimizar los procesos de una manera no solo local sino global.

Una vez contemplada la reingeniería de los procesos, se está en disposición de comenzar con el proceso de mejora continua.

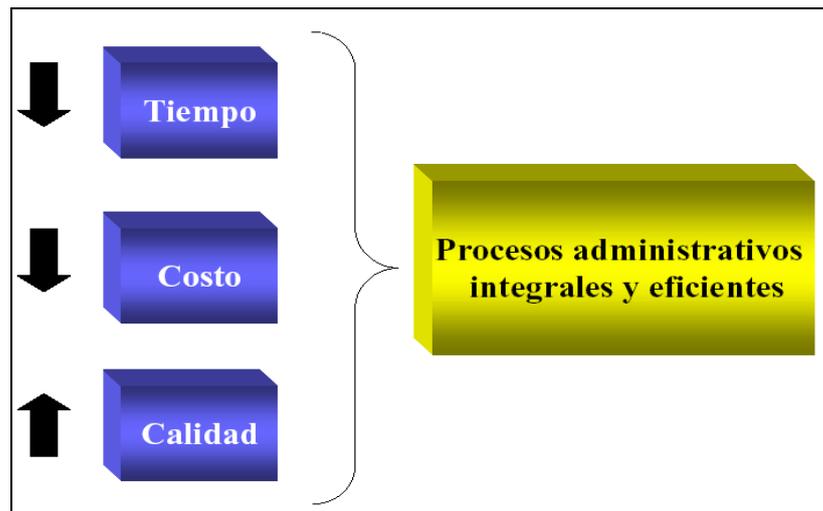
La incorporación de nuevas tecnologías al concepto de reingeniería permite definir los procesos alcanzados, grados de eficiencia y eficacia, siendo así, las organizaciones que logren implantarlas correctamente conseguirán ventajas competitivas consiguiendo:

- Optimizar los procesos empresariales.
- Acceso a información precisa, confiable y oportuna.
- La posibilidad de compartir información entre todos los componentes de la organización.
- Eliminación de datos y operaciones innecesarias.
- Reducción de los tiempos y costos del proceso.

En cuanto a los procesos que tienen oportunidades de mejora, en cualquier proceso en el que exista intercambio de información el impacto de las nuevas tecnologías será muy importante. Una de las posibilidades más importantes en la mejora de sus procesos es la automatización e integración para compartir información con las demás áreas de la

organización y mediante el Internet compartir información rápidamente con socios, clientes y proveedores, aumentando así el valor añadido de nuestra actividad.

### IMAGEN N° 13: OBJETIVO DE LA REINGENIERÍA



Fuente: COFEMER / CIDE, **Reingeniería de Procesos Municipales**

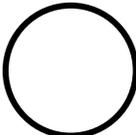
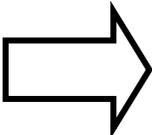
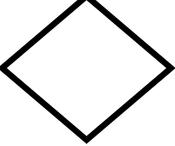
#### - INTEGRACIÓN DE TECNOLOGÍAS

El uso de intranet para compartir comunicación requerimientos y data con las otras áreas de la organización y extranet para compartir información con los proveedores.

## REDISEÑO DEL PROCESO

**TABLA N° 04 : SIMBOLOGÍA ASME**

(Utilizada como base para el análisis de procesos)

Pasos	Símbolo	Descripción
Operación		Cualquier paso que agrega valor al proceso hace avanzar en forma directa el proceso.
Transporte		Cualquier acción que desplaza Información u objetos incluyendo personas.
Demora		Tiempos de espera, retraso no programado.
Inspección		Incluye inspecciones de calidad y cantidad, revisiones y autorizaciones.
Almacenamiento (Programado)		Retraso programado de materiales.
Decisión		Toma de decisión.
Retrabado		Cualquier paso innecesario y repetido de operación.
Almacenamiento		Almacenamiento permanente.

## **2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

### **MNEMOTECNIA:**

Es una técnica de memorización basada en la asociación mental de la información a memorizar con datos que ya sean parte de nuestra memoria y/o de nuestra práctica cotidiana. Esta técnica aprovecha la capacidad natural que tiene nuestro cerebro para recordar imágenes y para prestarle más atención a los sucesos poco comunes o extraordinarios.

Si quisiéramos aprender a memorizar de manera nemotécnica habría primero que aprender las reglas con las que juega nuestro cerebro. Así como las computadoras solo almacenan información en números binarios, nuestra memoria nemotécnica solo puede almacenar imágenes asociadas de maneras extravagantes a algo que ya conocemos.

### **CRM:**

El CRM consiste en una estrategia de la organización en la cual centra sus esfuerzos en el conocimiento de sus clientes, detectando sus necesidades, aumentando su grado de satisfacción, incrementando su fidelidad a la empresa e incrementando la rentabilidad o beneficios del cliente a la empresa, mediante el análisis de las informaciones extraídas por los clientes desde los diferentes canales o medios de comunicación.

El CRM se refiere a aquellas aplicaciones que las empresas pueden utilizar para administrar todos los aspectos de sus encuentros con los clientes. Un sistema CRM puede incluir todo, desde tecnología para la recolección de datos en las llamadas telefónicas del área de ventas, hasta sitios web de autoservicio donde los clientes pueden aprender acerca de los productos y de su compra, o el análisis de los clientes y los sistemas de administración de campaña.

### **DICOTOMIAS:**

En la lógica tradicional, dicotomía es el desglose o fraccionamiento de un concepto genérico en uno de sus conceptos específicos y su negación. El concepto se refiere asimismo a la ley que establece que ninguna proposición puede ser verdadera y falsa al mismo tiempo.

### **INDUCTIVO:**

De la inducción o relacionado con esta forma de razonamiento. "la lógica inductiva suele partir de la experimentación y de la observación"  
Que procede por inducción.

### **TRANSECCIONAL:**

Cuando la investigación se centra en analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado o bien en cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo, se utiliza el diseño transeccional. En este tipo de diseño se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único.

### **EMPÍRICA:**

Que está basado en la experiencia y en la observación de los hechos.  
"método empírico; observación empírica; medicina empírica; para buena parte de la filosofía moderna, la razón no puede exceder de los límites de la experiencia: solamente lo empírico es cognoscible"

### **INHERENTEMENTE:**

Que es esencial y permanente en un ser o en una cosa o no se puede separar de él por formar parte de su naturaleza y no depender de algo ext

erno: *el riesgo es inherente a las carreras de automóviles.*

### **POLISÉMICO:**

**Polisémico** es un **adjetivo** que se emplea en el ámbito de la **lingüística** para calificar a aquello que está vinculado con la **polisemia**. Este concepto, por su parte, refiere a la condición de una palabra o de un discurso que tiene **varios significados**.

## CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 3.1. PRESENTACIÓN DEL ANÁLISIS SISTÉMICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1.1 Estadio N°01: Situación No Estructurada

En este estadio se describirán de manera general la realidad problemática que afronta la empresa.

Se realizó el estudio respectivo y mediante las encuestas, actas realizadas a los involucrados (ver anexos), en el sistema se ha podido hallar las siguientes situaciones:

- **Relación con los clientes:**

- ✓ La confianza a los colaboradores por parte de los clientes ha mejorado.
- ✓ El no contar con todas las máquinas en producción afectan el trámite de ventas.
- ✓ El empeño y esfuerzo por parte de los colaboradores por generar ganancias genera confianza en los clientes.

- **Administración de los documentos:**

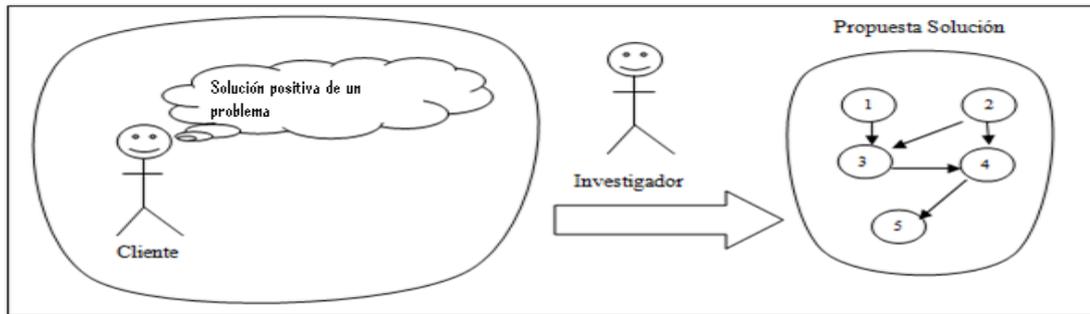
- ✓ El tiempo de la búsqueda de un documento es el adecuado.
- ✓ La información que maneja la empresa es reservada.
- ✓ La información del manual de operaciones es actualizada por la gerencia general.
- ✓ La información se encuentra organizada por categorías y ordenada alfabéticamente según el tipo de prenda.
- ✓ Los colaboradores del área de gerencia se encuentran conformes con la administración de la información.

- ✓ La respuesta a los correos es inmediata.
- ✓ Las dificultades son generadas por los clientes.
- ✓ Los clientes reclaman cosas sin fundamento pero se le atiende con respeto y se les da las gracias ya que de esos errores se aprende.
- ✓ El control de las tareas de cada colaborador se maneja adecuadamente.
- **Selección de las responsabilidades del personal:**
- ✓ El no desempeñar un puesto laboral de acuerdo a sus estudios genera cierto malestar en algunos colaboradores.
- ✓ Lo aprendido en la empresa ayuda a conocer el manejo de una organización y el trabajo en equipo.
- ✓ La comunicación entre jefaturas y colaboradores es muy amigable.
- ✓ La empresa es un lugar de trabajo en especial para gente con ganas de mejoras de calidad de vida.
- ✓ La empresa te da la facilidad de hacer línea de carrera.
- ✓ El clima laboral es el adecuado en el complejo.
- ✓ Existe comunicación con la gerencia.
- ✓ El apoyo entre las áreas mejora por la comunicación que existe entre ellos.
- ✓ Las horas extras son remuneradas.
- ✓ La sonrisa es lo principal en el trato al cliente.

Sistema Contenedor del Problema:

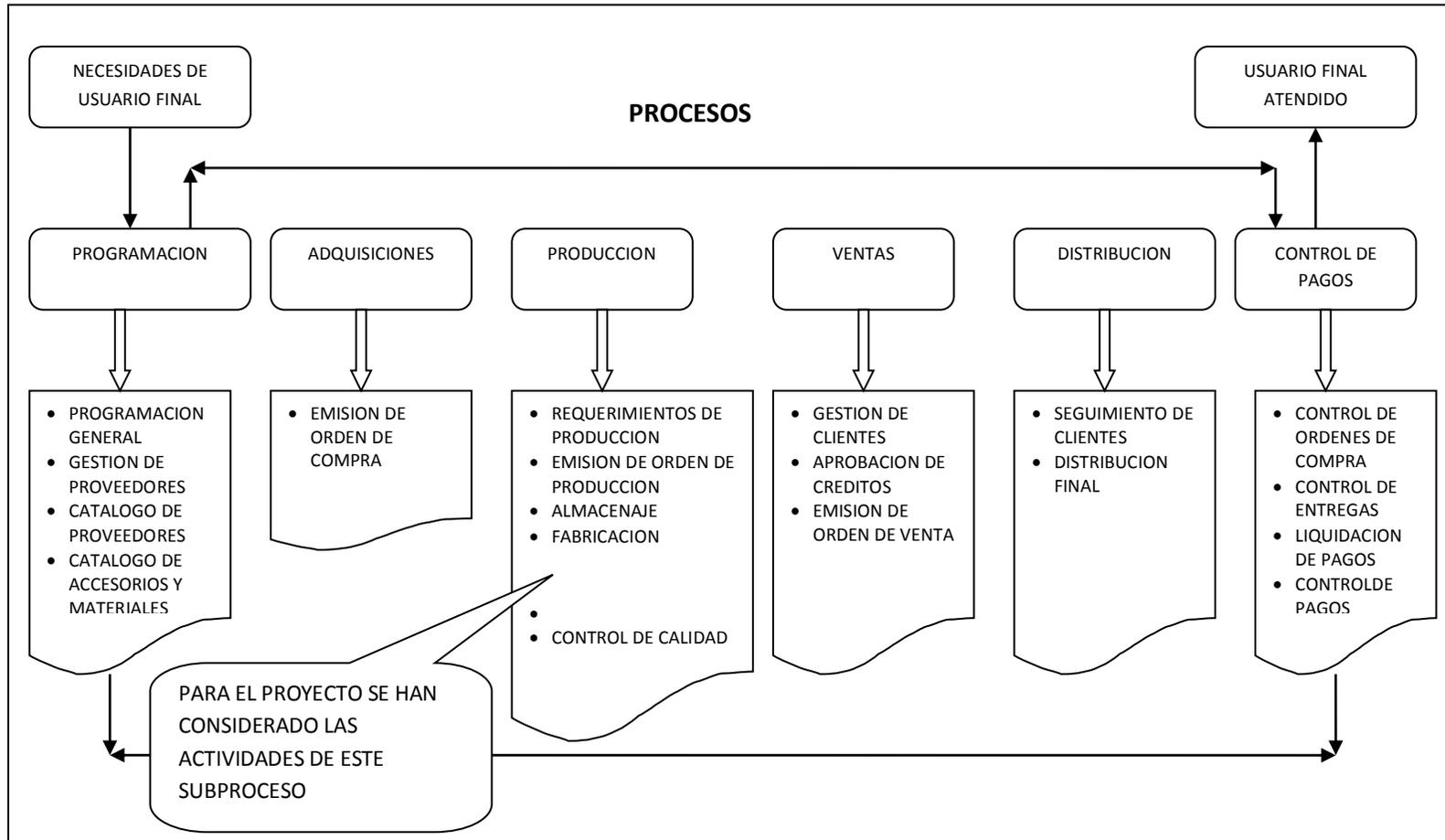
- ✓ Clientes
- ✓ Colaboradores
- ✓ Documentos

**IMAGEN N° 14: IMAGEN MENTAL DEL SISTEMA CONTENEDOR  
DEL PROBLEMA**



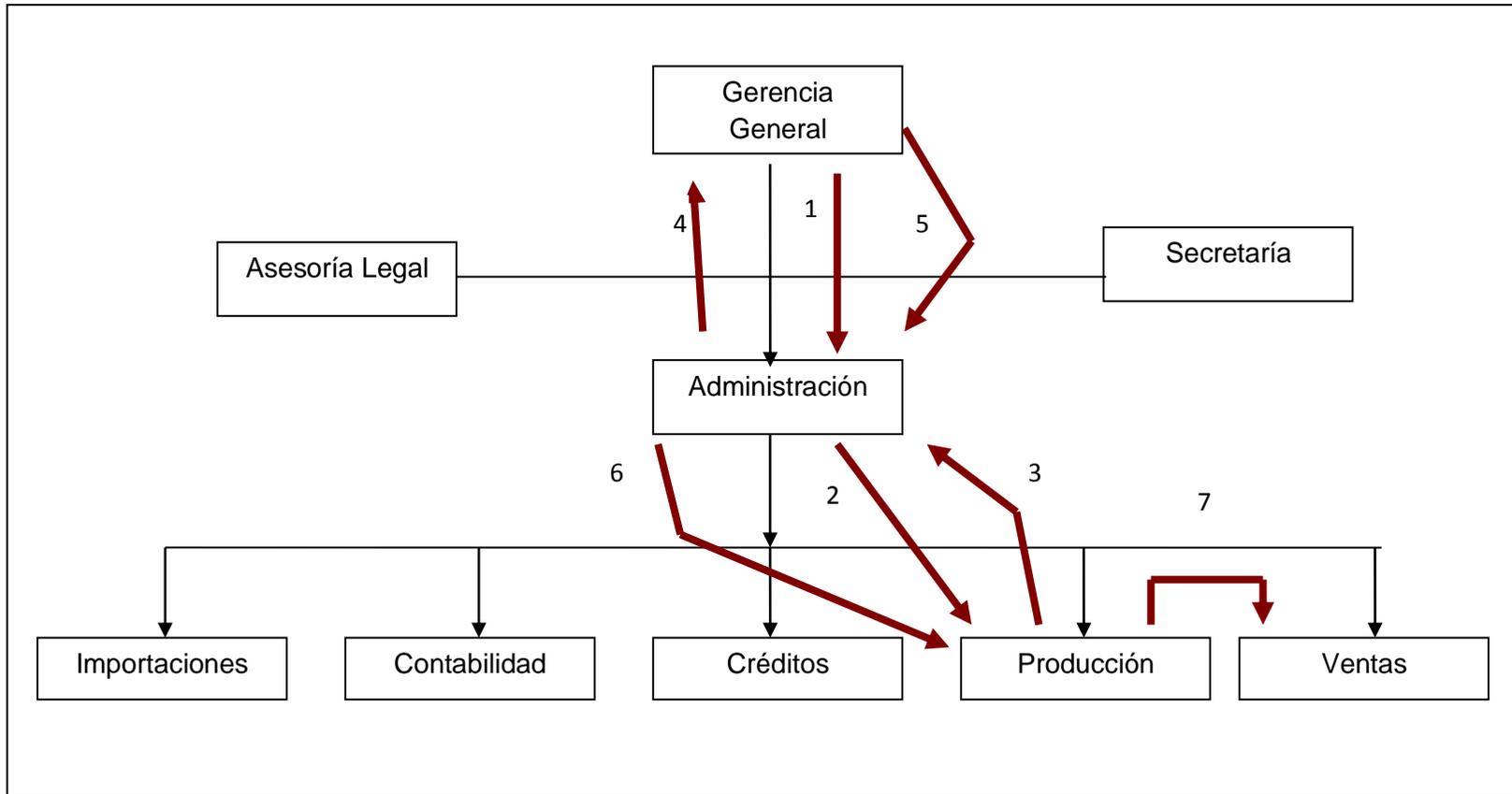
**Fuente: Elaboración Propia**

**IMAGEN N° 15: MACROPROCESO DE PRODUCCIÓN**

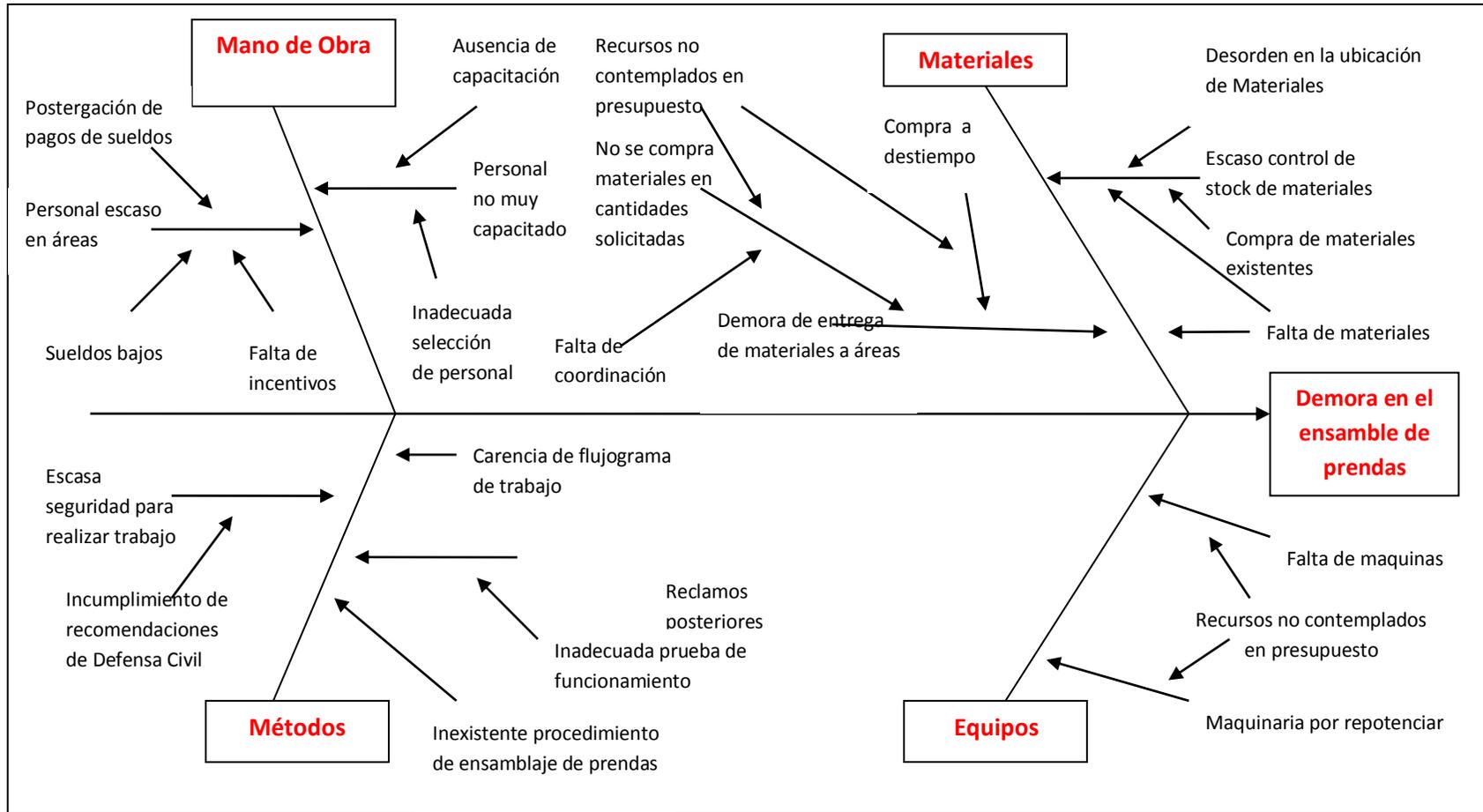


Fuente: Elaboración Propia

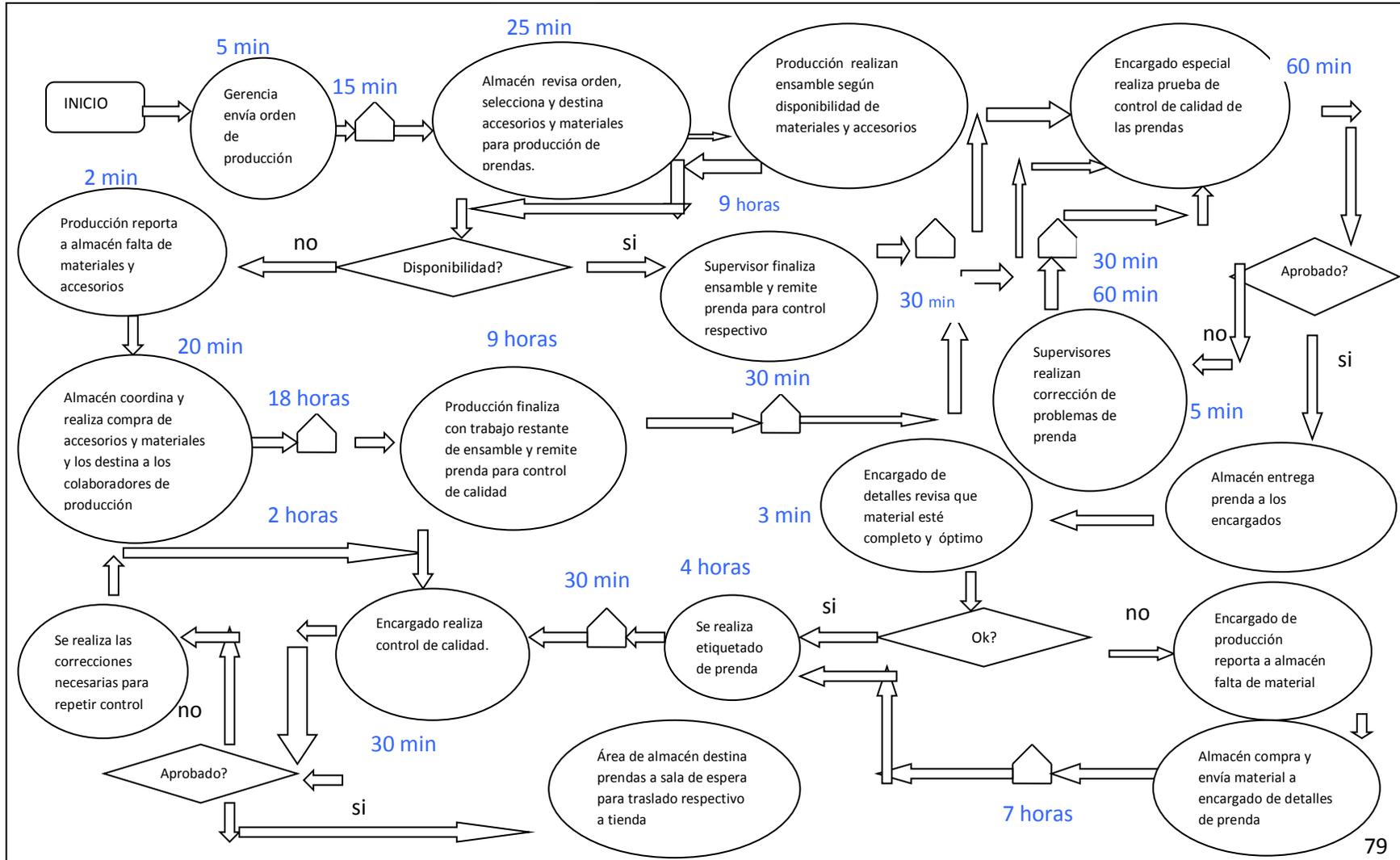
**Imagen Nº 16**  
**(As – Is) Desarrollo Funcional de Ruta de Documentos**



**Imagen N° 17:**  
**DIAGRAMA CAUSA EFECTO DEL PROCESO ACTUAL (AS-IS)**



**IMAGEN N° 18: DESARROLLO DEL FLUJO Y EXPLICACIÓN DEL SUBPROCESO (AS-IS)**



En la Tabla N° 05 se puede apreciar la solución es decir la hoja de ruta propuesta para cada una de las actividades o pasos del proceso y la participación de costos así como los tiempos utilizados para el proceso.

**TABLA N° 05: SOLUCIÓN PROPUESTA**

Particip. Tiempo	Actividades / Pasos	Costos	TIEMPOS				
			Trasl. 	Proces. 	Verif 	Retrab 	Demor 
0,49	Gerencia envía orden de producción a almacén	1,10		5			
0,98	Espera	0,00					10
2,93	Almacén revisa orden, selecciona, destina accesorios y materiales completos disponibles a supervisores para ensamble y detalle al área de ensamble.	1,80			30		
0,98	Jefe de ensamble decepciona y habilita con accesorios y materiales a supervisores para el ensamble de la prenda.	0,70	10				
52,68	Supervisores realizan el ensamble previa habilitación	37,80		540			
0,98	Espera	0,00					10
5,85	Jefe de ensamble realiza control de	4,80			60		

	calidad de prendas							
0,98	Espera	0,00					10	
8,78	Se realizan correcciones necesarias de la prenda para volver al control	6,30				90		
0,49	Jefe de ensamble habilita con materiales para el detalle de prendas.	0,35	5					
23,41	Encargado de detalles de prenda realiza trabajo respectivo	16,80		240				
0,98	Espera	0,00					10	
0,49	Jefe de ensamble destina prendas a sala de espera para traslado respectivo a tienda	0,40	5					
100,00	<b>Total</b>	<b>70,05</b>	<b>20</b>	<b>785</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>40</b>	<b>1.025</b>
	<b>Horas</b>		<b>0,33</b>	<b>13,08</b>	<b>1,50</b>	<b>1,50</b>	<b>0,67</b>	<b>17,08</b>
	<b>Costo x Actividad</b>		<b>1,45</b>	<b>55,70</b>	<b>6,60</b>	<b>6,30</b>	<b>0,00</b>	<b>70,05</b>
	<b>Participación tipo actividad</b>		<b>1,95%</b>	<b>76,59%</b>	<b>8,78%</b>	<b>8,78%</b>	<b>3,90%</b>	<b>100%</b>

**Tabla N° 06: Tabla de Comparación**

<b>Proceso Actual</b>	<b>Tiempo Promedio de ensamble de Prendas por lotes de pedidos</b>	<b>44.65 horas</b>
	<b>Costo por actividad del subproceso</b>	<b>S/.87.82</b>
<b>Proceso Propuesto</b>	<b>Tiempo Promedio de ensamble de Prendas por lotes de pedidos</b>	<b>17.08 horas</b>
	<b>Costo por actividad del subproceso</b>	<b>S/.70.05</b>

Para la realización del CATWOE primero se ha planteado la transformación que permite tener una idea clara de donde se quiere llegar para mejorar la situación problema, la C significa los clientes que colaboran con esta transformación, A significa quien es el que va a generar la transformación, W es el famoso Weltanschauung o llamado también cosmovisión que nos permiten ver las situación de una manera determina plasmando “que” es lo que se debería hacer para mejorar la situación excluyendo el “como” se debería, continuando con él O que es el dueño y E que viene hacer el entorno que se evalúa mediante el FODAAF que significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, Áreas y la Focalización.

### **3.1.2 ANÁLISIS CATWOE**

#### **Análisis CATWOE (Descoordinación de la información con los clientes)**

**C** → Clientes, Gerente, Jefaturas.

**A** → Gerente.

**T** → Descoordinación de la información con los clientes –

Coordinación de la información con los clientes.

- W** → El gerente debe tener un control de la información de los pedidos conteniendo la información detallada, organizando los tipos de prenda, junto con los distribuidores y colaboradores, logrando respetar el horario establecido de cada pedido.
- O** → Marca de Moda “Zully Varsai”
- E** → El entorno tiene como fortaleza la alta demanda de clientes, con una fidelización de clientes como oportunidad, su debilidad se manifiesta en que no existe un control adecuado de los pedidos y como amenaza la pérdida de clientes tanto locales como regionales.

#### **Análisis CATWOE (Documentos de pedidos o colaboradores)**

- C** → Clientes, Gerente, Jefatura.
- A** → Gerente, Jefatura.
- T** → Descuido en la entrega de documentos de pedidos de clientes o colaboradores.
- W** → Organizar contratos de pedidos o documentos, realizando el registro y archivamiento inmediato de documentos que llegan diariamente a la oficina de gerencia, detallando la información que contiene dicho documento.
- O** → Marca de Moda “Zully Varsai”
- E** → El entorno tiene como fortaleza contar con un respaldo del expediente en cada una de las jefaturas o en gerencia, que darán veracidad a este proceso con la implementación de un sistema de información, su debilidad se manifiesta en la confusión de documentos importantes lo que genera demora en la búsqueda, la pérdida de facturas la cual genera malestar del personal administrativo ya que en este caso se procede a realizar

una denuncia teniendo como amenaza que la desconfianza por parte de los colaboradores y clientes .

### **Análisis CATWOE (Funciones de cada colaborador dentro de la empresa )**

- C** → Gerente, Jefaturas.
- A** → Gerente, Jefaturas.
- T** → Inadecuado cumplimiento de funciones o tareas –  
Adecuada definición y cumplimiento de funciones o tareas de cada colaborador.
- W** → Tanto el gerente como las jefaturas deben de definir las funciones o tareas que le corresponden a cada uno, de tal manera que se realicen adecuadamente las responsabilidades asignadas. Es así que el gerente debe de encargarse de los entrenamientos en su área, mientras que las jefaturas deben dedicarse a entrenar y evaluar a cada uno de sus colaboradores en sus respectivas áreas. Definiendo así las funciones a realizar en el contrato de trabajo.
- O** → Marca de Moda “Zully Varsai”
- E** → El entorno tiene como fortaleza la predisposición de los colaboradores para acatar cada función o tarea asignada, con responsabilidad en cada área de la empresa como oportunidad, su debilidad se manifiesta en que actualmente no existe una capacitación personalizada que defina las funciones o tareas de cada colaborador, el tiempo que se dedica a la realización de las tareas no es el adecuado en cada área, el no contar con las herramientas necesarias para el cumplimiento de las tareas y como amenaza la realización errónea de las funciones o tareas para las cuales no se está preparado, la desconfianza de

los encargados de las áreas y de la gerencia.

**Análisis CATWOE (Comunicación directa con la Gerencia General)**

- C** → Gerente, Jefaturas, colaboradores.
- A** → Gerente, Jefaturas, colaboradores.
- T** → Adecuada comunicación con la oficina principal en Trujillo.
- W** → Tanto el gerente como las jefaturas y los colaboradores deben manifestar sus opiniones e ideas para las mejoras dentro de su empresa, de tal manera que se realicen adecuadamente la comunicación de dichas opiniones o ideas. Es así que el gerente debe encargarse de coordinar en su área, mientras que las jefaturas deben informar y capacitar a sus colaboradores en sus respectivas áreas. Definiendo así opiniones o ideas más resaltantes.
- O** → Marca de Moda “Zully Varsai”
- E** → El entorno tiene como fortaleza la predisposición de los colaboradores para expresar sus opiniones e ideas para el crecimiento de la empresa, su debilidad se manifiesta en que actualmente no existe una capacitación personalizada que defina las opiniones ni las ideas más resaltantes de cada colaborador, la desconfianza de las jefaturas al momento de expresar sus ideas con los gerentes y como amenaza el expresar opiniones e ideas erróneas ante el personal de la oficina principal Trujillo.

**Análisis CATWOE (La preocupación por las metas de ventas)**

- C** → Gerente, Jefaturas, colaboradores.
- A** → Jefaturas, colaboradores.
- T** → Preocupación por las metas de ventas- Tranquilidad por

las metas de ventas.

**W** → El gerente junto con las jefaturas y colaboradores deben encargarse de coordinar en sus respectivas áreas la mejor manera de vender sin descuidar el trato y servicio al cliente. Definiendo así que la atención al cliente se ve reflejada en la satisfacción y agradecimiento de este hacia los colaboradores y esta a su vez en las ventas mensuales que genera el complejo.

**O** → Marca de Moda “Zully Varsai”

**E** → El entorno tiene como fortaleza la continua venta de sus productos en la empresa, su debilidad se manifiesta en que actualmente se preocupan más en las metas de venta en sus áreas descuidando la atención brindada al cliente, el no coordinar con sus compañeros de área la atención al cliente y las ventas en el área y como amenaza las opiniones negativas por parte del cliente hacia la empresa.

### **3.1.3 Modelos Conceptuales:**

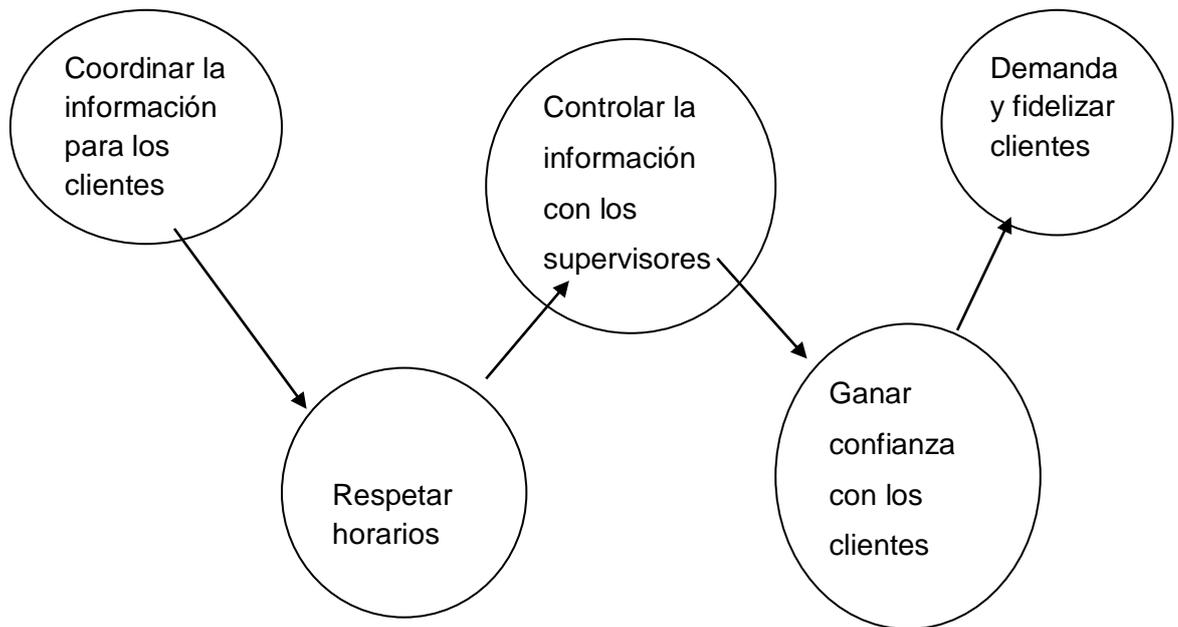
Los modelos conceptuales nos permitirán ver el “como” se debe llevar a cabo las situaciones problemas.

Para el desarrollo de estos modelos conceptuales se verifico el paso anterior que son los catwoe y el cuadro de mejora, eso permitirá extraer verbos representativos para la elaboración de estos modelos en la cual se describió cómo es que se va a llevar a cabo la transformación planteada en cada catwoe anterior.

Comparación del modelo conceptual con el Cuadro Pictórico.

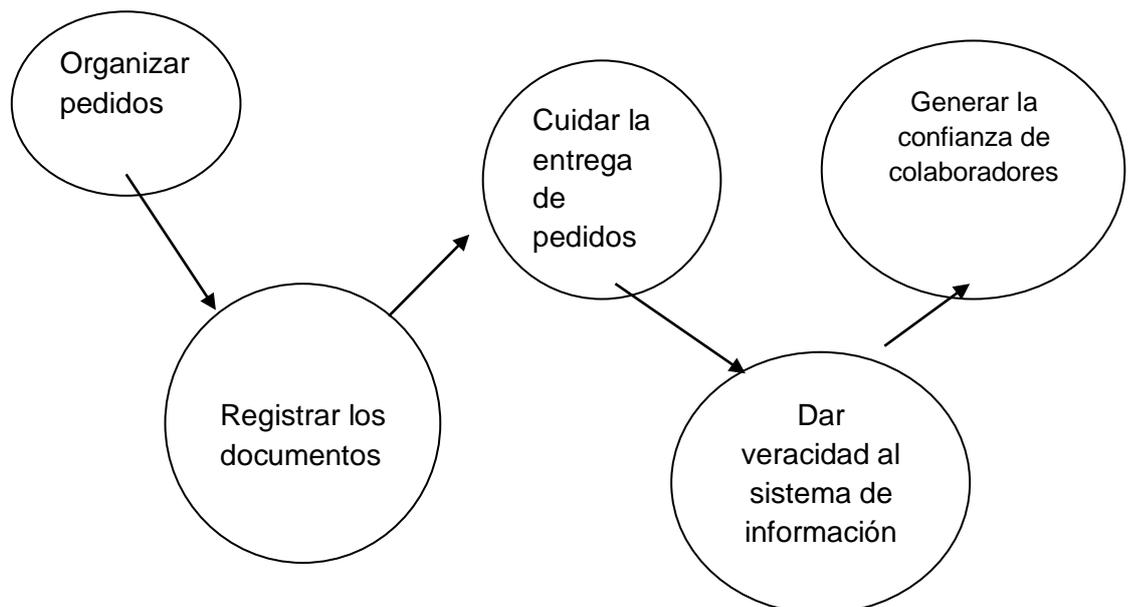
#### **Descoordinación de la información con los clientes:**

- Coordinar la información para los clientes.
- Controlar la información con los supervisores
- Respetar horarios.
- Demanda y fidelizar clientes.
- Ganar confianza con los clientes



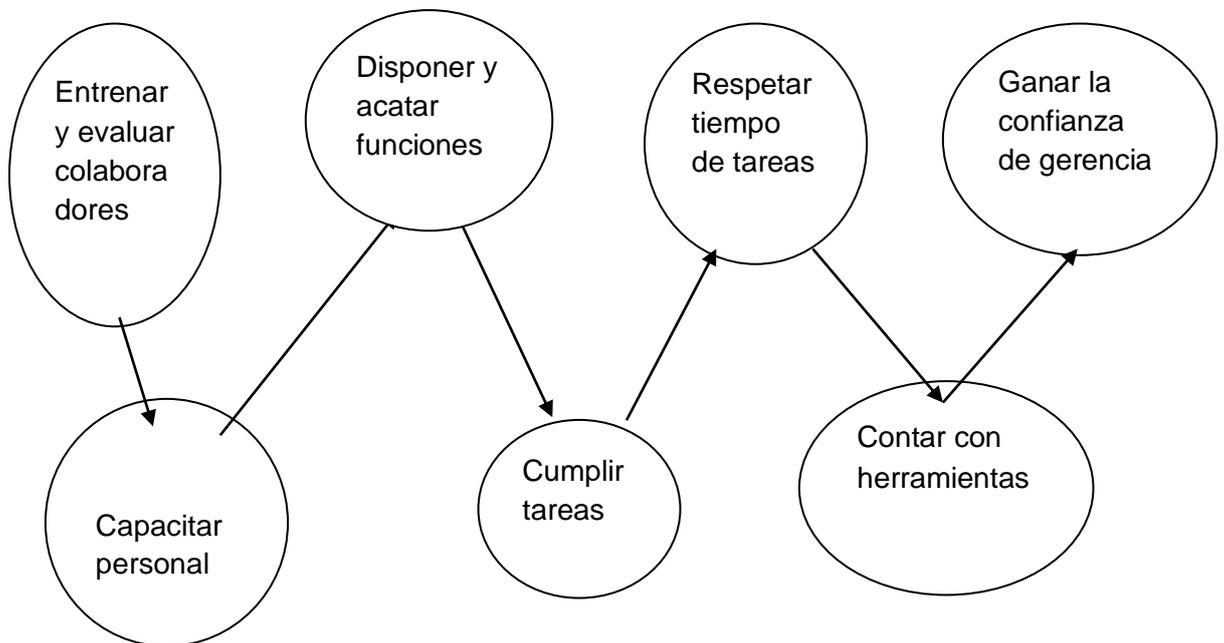
**Entrega de documentos de pedidos:**

- Cuidar la entrega de pedidos.
- Organizar pedidos.
- Registrar los documentos.
- Dar veracidad al sistema de información.
- Generar la confianza de colaboradores.



**Funciones de cada colaborador dentro de la empresa:**

- Cumplir tareas.
- Entrenar y evaluar colaboradores.
- Disponer y acatar funciones.
- Capacitar personal.
- Respetar tiempo de tareas.
- Contar con herramientas.
- Ganar la confianza de gerencia.



**3.1.4 Matriz Cruz de Malta**

**TABLA N° 07: DESCOORDINACIÓN DE LA INFORMACIÓN CON LOS CLIENTES:**

<b>ENTRADAS</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>SALIDAS</b>
-Datos del cliente. -Próximos modelos de prendas (1 semana antes)	Coordinar la información para los clientes	--Envío de correos. -Envío de cartas.
-Datos de los Nuevos modelos	- Controlar la información en la base de datos de clientes. - Demanda y fidelizar clientes.	--Confianza con los Distribuidores. -Clientes Informados.

Fuente: Elaboración Propia

**TABLA N° 08: ENTREGA DE DOCUMENTOS DE PEDIDOS O COLABORADORES**

<b>ENTRADAS</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>SALIDAS</b>
-Datos de los clientes y colaboradores. -Fechas límites de entrega de pedidos	Cuidar la entrega de documentos de pedidos	-Confianza de los clientes y colaboradores. -Fidelizar clientes y colaboradores.
Datos de los clientes y colaboradores. -Fechas límites de entrega de pedidos.	Organizar Pedidos	-Confianza de los clientes y colaboradores.
-Datos de los clientes y colaboradores.	Registrar los documentos	-Orden en la documentación de los colaboradores y clientes.
-Datos de los clientes y colaboradores.	Dar veracidad al sistema de información	-Orden en el sistema de información. -Confianza entre los colaboradores y clientes.
-Información de los Pedidos.	Realizar denuncia	-Confianza entre los colaboradores y clientes.

Fuente: Elaboración Propia

**TABLA N° 09: FUNCIONES DE CADA COLABORADOR DENTRO DE LA EMPRESA**

<b>ENTRADAS</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>SALIDAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Información de las áreas.</li> <li>-Conocimiento del manual de operaciones.</li> <li>-Manejar las herramientas de trabajo en cada área.</li> </ul>	Cumplir tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Confianza de las jefaturas.</li> <li>-Conocimiento del manejo de la empresa.</li> <li>-Agradecimiento por parte de los clientes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Información de las áreas.</li> <li>-Conocimiento del manual de Operaciones.</li> <li>-Manejar las herramientas de trabajo en cada área.</li> </ul>	Entrenar y evaluar colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Confianza de las jefaturas.</li> <li>-Conocimiento del manejo de la empresa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conocimiento del manual de operaciones.</li> <li>-Manejar las herramientas de trabajo en cada área.</li> </ul>	Disponer y acatar funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Confianza de las jefaturas.</li> <li>-Conocimiento del manejo de la empresa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Información de las áreas.</li> <li>-Conocimiento del manual de</li> </ul>	Capacitar personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Confianza de las jefaturas.</li> <li>-Confianza de la gerencia.</li> </ul>

operaciones. -Manejar las herramientas de trabajo en cada área.		-Conocimiento del manejo de la empresa.
-Información de las áreas. -Manejar las herramientas de trabajo en cada área.	Respetar tiempo de tareas	-Orden y responsabilidad entre los colaboradores. -Confianza de las jefaturas y gerencia.
-Información de las áreas. -Conocimiento del manual de operaciones.	Contar con herramientas	-Orden y responsabilidad entre los colaboradores. -Orden en la empresa. -Confianza de las jefaturas y gerencia.

Fuente: Elaboración Propia

**TABLA N° 10: COMUNICACIÓN DIRECTA CON LA GERENCIA GENERAL**

<b>ENTRADAS</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>SALIDAS</b>
-Conocimiento del manual de operaciones.	Comunicar información.	-Confianza de las jefaturas y gerencia.
-Conocimiento del manual de operaciones. -Conocimiento del manejo de la empresa.	Manifiestar opiniones.	-Confianza y el respeto de las jefaturas y gerencia.
-Información de	Coordinar las áreas.	-Confianza y el

<p>las áreas.</p> <p>-Conocimiento del manual de operaciones.</p> <p>-Manejar las herramientas de trabajo en cada área.</p>		<p>respeto de las jefaturas y gerencia.</p> <p>-Orden y responsabilidad entre los colaboradores.</p>
<p>-Conocimiento del manual de operaciones.</p> <p>-Manejar las herramientas de trabajo en cada área.</p>	<p>Informar y capacitar a los colaboradores.</p>	<p>-Confianza y el respeto de las jefaturas y gerencia.</p> <p>-Orden y responsabilidad entre los colaboradores.</p>
<p>-Conocimiento del manual de operaciones.</p>	<p>Expresar sus opiniones e ideas.</p>	<p>-Confianza y el respeto de las jefaturas y gerencia.</p>
<p>-Conocimiento del manual de operaciones.</p> <p>-Manejar las herramientas de trabajo en cada área.</p>	<p>Ganar la confianza de las jefaturas.</p>	<p>-Orden y responsabilidad entre los colaboradores, jefaturas y gerencia.</p>

Fuente: Elaboración Propia

**TABLA N° 11 : LA PREOCUPACIÓN POR LAS METAS DE VENTA**

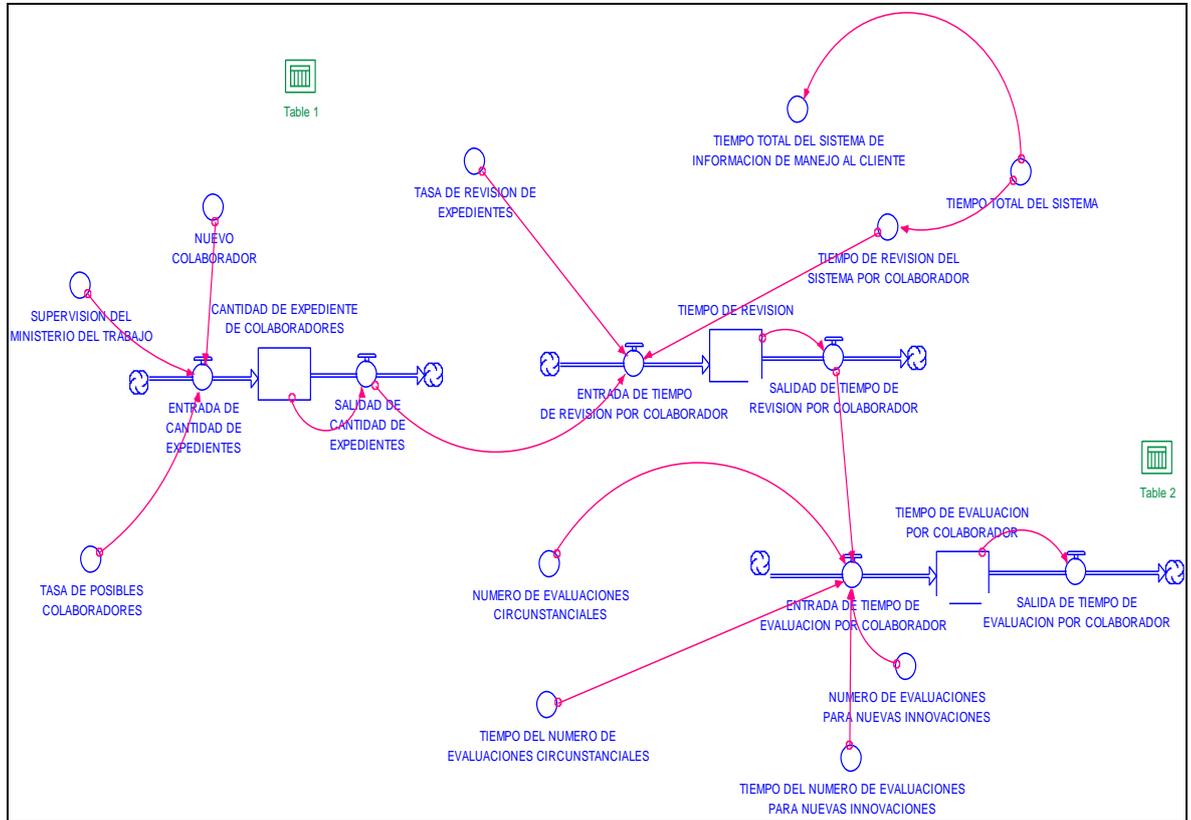
<b>ENTRADAS</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>SALIDAS</b>
-Conocimiento del manual de operaciones, en especial del área de producción -Técnicas de venta.	Controlar las metas de venta	-Orden y responsabilidad entre los colaboradores, jefaturas y gerencia. -Ganancias para la marca.
-Conocimiento del manual de operaciones, en especial del área de producción. -Técnicas de venta.	Coordinar las ventas	-Ganancias para la marca. -Confianza de las Jefaturas y gerencia.
-Conocimiento del manual de operaciones. -Coordinación entre todas la áreas.	Cuidar el trato y servicio del cliente	-Agradecimiento por parte de los clientes.
-Información de los colaboradores. -Conocimiento de las responsabilidades de cada colaborador en la empresa.	Satisfacer y agradecer a los colaboradores	-Orden y responsabilidad entre los colaboradores.

Fuente: Elaboración Propia

## **Control Temporal: Entrega de documentos de pedidos o colaboradores -**

- **NEC:** Número de expedientes colaboradores.
- **SMT:** Supervisión ministerio de trabajo.
- **TRC:** Tiempo de revisión por colaborador.
- **TEC:** Tiempo de evaluación por colaborador.
- **TTSC:** Tiempo de tareas de revisión en el sistema por colaborador.
- **TTSCL:** Tiempo de tareas de revisión en el sistema por cliente.
- **NECI:** Número de evaluaciones circunstanciales.
- **ENI:** Número de evaluaciones para las nuevas innovaciones.
- **TRE:** Tasa de revisión de expedientes.
- **NC:** Nuevo colaborador.
- **TPT:** Tasa de posibles trabajadores.
- **FNEC:** Flujo de número de expedientes colaboradores.
- **FSNEC:** Flujo salida de número de expedientes colaboradores.
- **TS:** Tiempo total sistema.
- **TTSCL:** Tiempo total sistema en el manejo de información para el cliente.
- **TTSC:** Tiempo total sistema en el manejo de información para el colaborador.
- **FTRC:** Flujo de tiempo de revisión por colaborador.
- **FSTRC:** Flujo de salida de tiempo de revisión por colaborador.
- **TNECI:** Tiempo del número de evaluaciones circunstanciales.
- **TENI:** Tiempo del número de evaluaciones para las nuevas innovaciones.

## Imagen N° 19: Diagrama de Forrester



Fuente: Simulador de Stella

**MODELO MATEMÁTICO:**

$$\begin{aligned} \text{CANTIDAD\_DE\_EXPEDIENTE\_DE\_COLABORADORES}(t) &= \\ \text{CANTIDAD\_DE\_EXPEDIENTE\_DE\_COLABORADORES}(t - dt) &+ \\ (\text{ENTRADA\_DE\_CANTIDAD\_DE\_EXPEDIENTES} &- \\ \text{SALIDAD\_DE\_CANTIDAD\_DE\_EXPEDIENTES}) &* dt \text{INIT} \\ \text{CANTIDAD\_DE\_EXPEDIENTE\_DE\_COLABORADORES} &= 15 \end{aligned}$$

INFLOWS:

$$\text{ENTRADA\_DE\_CANTIDAD\_DE\_EXPEDIENTES} =$$

IF(SUPERVISION\_DEL\_MINISTERIO\_DEL\_TRABAJO=1) or  
(TASA\_DE\_POSIBLES\_COLABORADORES\*NUEVO\_COLABORADOR>  
50) then

$$\text{INT}(\text{pulse}(\text{NUEVO\_COLABORADOR},0,1))$$

else

0

OUTFLOWS:

$$\begin{aligned} \text{SALIDAD\_DE\_CANTIDAD\_DE\_EXPEDIENTES} &= \\ \text{CANTIDAD\_DE\_EXPEDIENTE\_DE\_COLABORADORES} & \\ \text{TIEMPO\_DE\_EVALUACION\_POR\_COLABORADOR}(t) &= \\ \text{TIEMPO\_DE\_EVALUACION\_POR\_COLABORADOR}(t - dt) &+ \\ (\text{ENTRADA\_DE\_TIEMPO\_DE\_EVALUACION\_POR\_COLABORADOR} &- \\ \text{SALIDA\_DE\_TIEMPO\_DE\_EVALUACION\_POR\_COLABORADOR}) &* \\ dt \text{INIT TIEMPO\_DE\_EVALUACION\_POR\_COLABORADOR} &= 0 \end{aligned}$$

INFLOWS:

$$\begin{aligned} \text{ENTRADA\_DE\_TIEMPO\_DE\_EVALUACION\_POR\_COLABORADOR} &= \\ \text{SALIDAD\_DE\_TIEMPO\_DE\_REVISION\_POR\_COLABORADOR} &+ \text{NUMER} \\ \text{O\_DE\_EVALUACIONES\_CIRCUNSTANCIALES} &* \text{TIEMPO\_DEL\_NUMERO} \\ \text{\_DE\_EVALUACIONES\_CIRCUNSTANCIALES} &+ \text{NUMERO\_DE\_EVALUACI} \\ \text{ONES\_PARA\_NUEVAS\_INNOVACIONES} &* \text{TIEMPO\_DEL\_NUMERO\_DE\_} \\ \text{EVALUACIONES\_PARA\_NUEVAS\_INNOVACIONES} & \end{aligned}$$

OUTFLOWS:

SALIDA\_DE\_TIEMPO\_DE\_EVALUACION\_POR\_COLABORADOR =  
TIEMPO\_DE\_EVALUACION\_POR\_COLABORADOR  
TIEMPO\_DE\_REVISION(t) = TIEMPO\_DE\_REVISION(t - dt) +  
(ENTRADA\_DE\_TIEMPO\_DE\_REVISION\_POR\_COLABORADOR -  
SALIDAD\_DE\_TIEMPO\_DE\_REVISION\_POR\_COLABORADOR) \* dt  
INIT  
TIEMPO\_DE\_REVISION = 0

INFLOWS:

ENTRADA\_DE\_TIEMPO\_DE\_REVISION\_POR\_COLABORADOR =  
SALIDAD\_DE\_CANTIDAD\_DE\_EXPEDIENTES\*TASA\_DE\_REVISION\_  
DE\_EXPEDIENTES+TIEMPO\_DE\_REVISION\_DEL\_SISTEMA\_POR\_CO  
LABORADOR

OUTFLOWS:

SALIDAD\_DE\_TIEMPO\_DE\_REVISION\_POR\_COLABORADOR =  
TIEMPO\_DE\_REVISION

NUEVO\_COLABORADOR = RANDOM(4,7)

NUMERO\_DE\_EVALUACIONES\_CIRCUNSTANCIALES = 4

NUMERO\_DE\_EVALUACIONES\_PARA\_NUEVAS\_INNOVACIONES = 5

SUPERVISION\_DEL\_MINISTERIO\_DEL\_TRABAJO = 1

TASA\_DE\_POSIBLES\_COLABORADORES = 0.35

TASA\_DE\_REVISION\_DE\_EXPEDIENTES = 0.30

TIEMPO\_DEL\_NUMERO\_DE\_EVALUACIONES\_CIRCUNSTANCIALES =

2

TIEMPO\_DEL\_NUMERO\_DE\_EVALUACIONES\_PARA\_NUEVAS\_INNOV  
ACIONES = 3

TIEMPO\_DE\_REVISION\_DEL\_SISTEMA\_POR\_COLABORADOR =  
0.40\*TIEMPO\_TOTAL\_DEL\_SISTEMA

TIEMPO\_TOTAL\_DEL\_SISTEMA = 1

TIEMPO\_TOTAL\_DEL\_SISTEMA\_DE\_INFORMACION\_DE\_MANEJO\_A  
L\_CLIENTE = 0.6\*TIEMPO\_TOTAL\_DEL\_SISTEMA

## **Análisis de sensibilidad para el control temporal: Entrega de expedientes o documentos de clientes o colaboradores – pedidos**

1. CANTIDAD DE EXPEDIENTES DE COLABORADORES(t) =  
CANTIDAD DE EXPEDIENTES DE COLABORADORES(t - dt) +  
(FSALIDAD DE CANTIDAD DE EXPEDIENTES – ENTRADA DE  
CANTIDAD DE EXPEDIENTES) \* dt

Define el control por parte temporal del número de expedientes que se revisan de los colaboradores tanto su flujo de entrada y de salida dentro de la administración de la marca de moda “Zully Varsai ” no es estático, partiendo de las variables que influyen en este stock para la simulación que permiten control de la supervisión del ministerio del trabajo (SUPERVISION DEL MINISTERIO DEL TRABAJO) con valores condicionales e iniciales de 0 y 1 que permiten sensibilizar su relación en el sistema, y la variables (NUEVO COLABORADOR), numero de colaboradores que varía también en el tiempo que es el total de los colaboradores.

Se utiliza un convertidor (TASA DE POSIBLES COLABORADORES), tasa de posibles trabajadores para conseguir una proporción o razón de (NUEVO COLABORADOR), que permitan observar al sistema con parte de los expedientes y su comportamiento.

2. TIEMPO DE REVISION(t) = TIEMPO DE REVISION (t - dt) +  
(ENTRADA DE TIEMPO DE REVISIÓN POR COLABORADOR –  
SALIDA DE TIEMPO DE REVISIÓN POR COLABORADOR) \* dt

En esta parte en sistema analiza el stock tiempo de revisión por colaborador (TIEMPO DE REVISION), tratando de entender el tiempo necesario para que se pueda revisar los expedientes de los colaboradores, partiendo de las variables que influyen en este stock

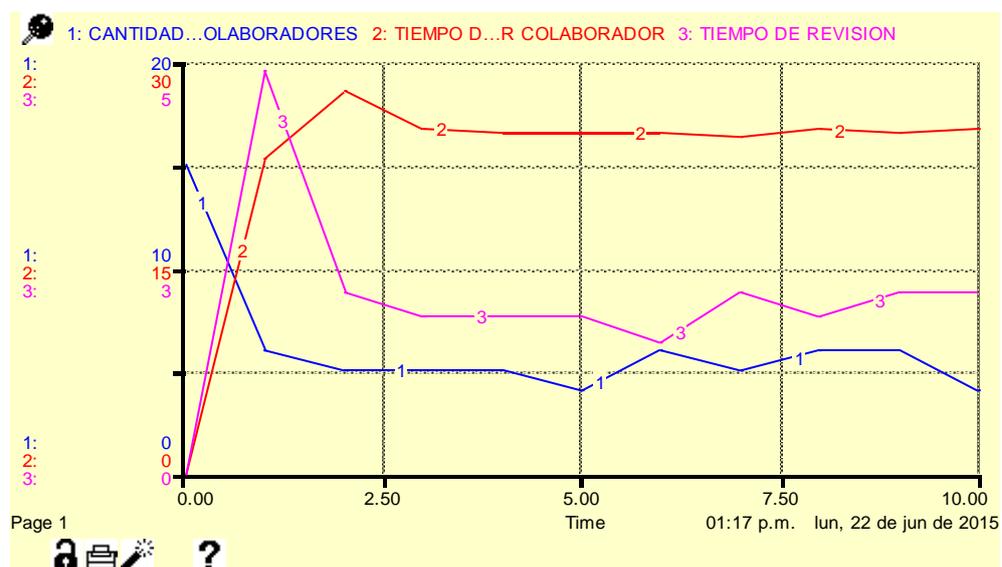
como son tiempo total del sistema adecuando una proporción tanto para el cliente como para el colaborador (TIEMPO TOTAL DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MANEJO AL CLIENTE), (TIEMPO DE REVISIÓN DEL SISTEMA POR COLABORADOR).

El comportamiento se evaluara como una unidad de (TIEMPO TOTAL DEL SISTEMA) pudiendo ser analizado luego con tiempos propios del mundo real. El tiempo y la proporción dada para este flujo ya de salida permitirán la acumulación del siguiente stock.

3. TIEMPO DE EVALUACIÓN POR COLABORADOR(t) = TIEMPO DE EVALUACIÓN POR COLABORADOR (t - dt) + (ENTRADA DE TIEMPO DE EVALUACIÓN POR COLABORADOR – SALIDA DE TIEMPO DE evaluación POR COLABORADOR) \* dt

Se analiza el tiempo total de evaluación por colaborador (TIEMPO DE EVALUACIÓN POR COLABORADOR), por la influencia del número de evaluaciones circunstanciales (NUMERO DE EVALUACIONES CIRCUNSTANCIALES), que implica las evaluaciones por procedimiento, cada una de estas evaluaciones define un tiempo específico asignado en la variable (TIEMPO NUMERO DE EVALUACIONES CIRCUNSTANCIALES), las innovaciones e ideas que mejoran procesos requieren también de tiempo ya sea para nuevas capacitaciones o nuevos procesos de asignación que mejoran el talento humano dentro de la marca.

## Imagen N° 20: Analizando la influencia, supervisión del ministerio del trabajo



Fuente: Elaboración Propia

En el periodo por trimestre analizado, si la supervisión del ministerio del trabajo (SUPERVISIÓN DEL MINISTERIO DEL TRABAJO), no tendría un control o seguimiento contante (0) de los contratos de cada uno de los colaboradores en un periodo, como lo muestra la gráfica, el número de expedientes de los colaboradores (CANTIDAD DE EXPEDIENTE DE COLABORADORES) decaería en el primer trimestre para ser constante (nulo), es decir no se tendría control de los expedientes (1).

El tiempo de evaluación de los colaboradores (TIEMPO DE EVALUACION POR COLABORADOR), aumentaría en los dos primeros trimestres, teniendo en cuenta el número de personal que labora la marca, pero en el tercer trimestre decaería para ser constante ya que el número de colaboradores que laboran en la marca es menor a los trimestres anteriores (2).

Con respecto el tiempo de revisión por cada colaborador (TIEMPO REVISIÓN POR COLABORADOR), incremente en un primer trimestre al número máximo de los colaboradores que laboran en la

marca, para luego decaer a partir del segundo trimestre, es decir no habría revisión ni supervisión de cada uno de los expedientes de los colaboradores que laboran en esos periodos de tiempo (3).

## CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 3.1. CONCLUSIONES

- El análisis sistémico aplicado al proceso productivo y administrativo de la marca de moda ZULLY VARSAL influyó positivamente en el uso de recursos y gestión de planeación estratégica para periodos de corto plazo.
- Se mejoró el sistema logístico de abastecimiento reduciendo tiempos y permitiendo una mejora en los procesos productivos y con ello se pudo mejorar la atención al cliente final.
- Con respecto al proceso documentario de la marca de moda zully varsai se elaboró un modelo a través de un análisis sistémico. Este modelo se simuló mediante el software stella cuyos resultados indicaron las diferencias del flujo de documentos y finalmente se logró mejorar el proceso.
- Mediante el análisis sistémico se identificó el tiempo desde la solicitud del cliente hasta su entrega del producto al por mayor y menor en función al tipo de modelo, además con el enfoque de sistemas blandos de Peter Checkland(2000) se pudo simular con el software stella el tiempo óptimo desde la solicitud y entrega del producto.
- Se propuso el diagrama de flujo del proceso productivo, proceso documentario y el proceso de entrega del producto desde la solicitud con la teoría de sistemas.
- Finalmente la teoría de sistemas ayudo a determinar un modelo de programación lineal para la asignación de tareas en cada puesto de trabajo minimizando costo y maximizando utilidades para la empresa.

### **3.2. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda que la empresa elabore su plan estratégico con un modelo sistémico en concordancia con los resultados obtenidos del presente trabajo de investigación.
- Promover o sociabilizar las teorías de los sistemas en los colaboradores de la empresa desde los integrantes de mayor jerarquía hasta los operarios.
- Capacitar al personal en comportamiento organizacional para un mejor clima laboral de tal manera que las relaciones interpersonales ayuden a los objetivos de la organización.
- Realizar nuevas investigaciones en las áreas de servicios de diseño de nuevos modelos y atención al cliente.

## BIBLIOGRAFÍA

**Checkland, Peter (1993)**, *“METODOLOGÍA DE SISTEMAS BLANDOS”* [Citado Octubre 03, 2011]. Disponible en la Página: [www.unamerida.com/archivospdf/306%20MIA-U7.pdf](http://www.unamerida.com/archivospdf/306%20MIA-U7.pdf)

**Delgado Gutierrez, José Alfonso (2000)**, *“EL ANÁLISIS SISTÉMICO Y SU PROYECCIÓN MULTIDISCIPLINAR”* [Citado Octubre 03, 2011]. Disponible en la Página: <http://www.encuentros-multidisciplinarios.org/Revistan%C2%BA20/Jos%C3%A9%20Alfonso%20Delgado%20Guti%C3%A9rrez.pdf>

**Depósito de Documentos de la FAO (2008)**, *“Género y enfoque de sistemas”* [Citado Octubre 11, 2011]. Disponible en la Página: <http://www.fao.org/docrep/008/y4936s/y4936s03.htm>

**NOLE CURAY (2010)**, *“ANÁLISIS SISTÉMICO DE LA GESTIÓN DE LA PRESA DERIVADORA SULLANA EN LA CONTAMINACIÓN DEL RIO CHIRA (Piura 2010) – Municipalidad Provincial de Sullana”* [Citado Noviembre 14, 2011]. Disponible en la Biblioteca de la Universidad Cesar Vallejo Filial Piura

**Fajardo & Muga (2009)**, *“DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTION COMERCIAL PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA OLEOCENTRO EICOL E.I.R.L.”* [Citado Noviembre 14, 2011]. Disponible en la Página: <http://www.slideshare.net/carloschavezmonzon/tesis-sobre-la-metodologia-mipe>

**Gómez Y. Raúl (2001)**, *“TESIS: Diseño de Modelos Conceptuales de Sistemas para la Administración Escolar”* [Citado Noviembre 16, 2011]. Disponible en la Página: [http://www.biblio-sepi.esimez.ipn.mx/sistemas/2000/Diseño de modelos conceptuales de sistemas para la administraci3n escolar.pdf](http://www.biblio-sepi.esimez.ipn.mx/sistemas/2000/Diseño%20de%20modelos%20conceptuales%20de%20sistemas%20para%20la%20administraci3n%20escolar.pdf)

**Grajales G., Tevni (2000), “Tipos de Investigación”** [Citado Noviembre 18, 2011]. Disponible en la Página: <http://tgrajales.net/investipos.pdf>.

**Scrib Solutions (2011), “METODOLOGÍA DE SISTEMAS BLANDOS”** [Citado Noviembre 18, 2011]. Disponible en la Página: <http://es.scribd.com/doc/9916138/METODOLOGIA-DE-SISTEMAS-BLANDOS>

# **ANEXOS**

**ANEXO N° 01: Matriz de consistencia.**

<b>TITULO</b>	<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
Análisis sistémico para los procesos de negocios de la marca de moda "zully varsai".	<p><b>Problema principal</b> ¿Cómo influye un análisis sistémico para el área de producción y en el proceso de administración de documentos de la marca de moda "zully varsai"?</p> <p><b>Problema Secundarios</b> A. ¿En qué medida un análisis sistémico influye en la administración de</p>	<p><b>Objetivo General.</b> Determinar cómo influye un análisis sistémico en la mejora de la administración y optimización de los procesos de negocio para el área de producción y en el proceso de administración de documentos de la marca de Moda "Zully Varsai."</p> <p><b>Objetivos</b></p>	<p><b>Hipótesis General</b> Aplicando el análisis sistémico se buscará el método para obtener la mejor situación en la mejora de la administración y optimización de los procesos de negocio para el área de producción y en el proceso de administración de documentos de la marca de Moda "Zully Varsai."</p>	<p><b>variable independiente (X)</b> Análisis sistémico</p> <p><b>Variable Dependiente (Y)</b> Proceso de negocio</p>	<p><b>variable independiente (x)</b> _Nuevo colaborador _ Supervisión del ministerio de trabajo _ Tasas de posibles colaboradores _ tiempo total del sistema de información del manejo al cliente _ Tiempo total del sistema _ Tiempo de revisión del</p>	<p>Presenta el fundamento teórico de la investigación. Se abordan como grandes temas de los procesos de negocios, los antecedentes de su administración, las diversas definiciones de los autores más relevantes, el pensamiento sistémico, su ciclo de vida, diversos temas estratégicos relacionados su modelo y su mejora</p>	<p>Tipo y nivel de investigación</p> <p>-Tipo de investigación</p> <p>-Descriptiva -- Aplicada</p> <p>Nivel de investigación</p> <p>- No Experimental – Transaccional</p> <p>Método y diseño de la investigación</p> <p>-Método Científico - Método de los sistemas blandos</p>

	<p>procesos desarrollados para el área de producción y en el proceso de administración de documentos de la marca de moda "zully varsai?".</p> <p>B. ¿Un análisis sistémico incide en la mejora de la asignación de responsabilidades en los puestos laborales de la marca de Moda "Zully Varsai?".</p> <p>C. ¿Un análisis sistémico</p>	<p><b>Específicos.</b></p> <p>A. Determinar cómo influye el análisis sistémico en la administración de procesos desarrollados para el área de producción y en el proceso de administración de documentos.</p> <p>B. Determinar la influencia de un análisis sistémico en la mejora de la</p>			<p>sistema por colaboradores</p> <p>_ Numero de evaluaciones para nuevas innovaciones</p> <p>_Tiempo del número de evaluaciones para nuevas innovaciones</p> <p>_Número de evaluaciones circunstanciales</p> <p><b>Variable Dependiente (Y)-</b></p> <p>_indicadores de stock</p> <p>_indicadores de flujo</p> <p>_indicadores auxiliares</p>		
--	---	--	--	--	---	--	--

	incide en la mejora de los criterios bajo los cuales la relación con los clientes será eficaz?	asignación de cada uno de los puestos laborales. C. Determinar mediante análisis sistémico los criterios bajo los cuales la relación con los clientes será eficaz.					
--	--	---	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

## **Anexo N° 02: Catalogo de la ANR**

### **“CATALOGO DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN, TESIS Y PROYECTOS ASAMBLEA NACIONAL DE RECTORES”**

Resolución N° 1562-2006-ANR

### **RESUMEN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN, TESIS Y PROYECTOS**

#### **I. DATOS GENERALES:**

##### **• PRE GRADO**

- **UNIVERSIDAD:** Alas Peruanas
- **FACULTAD :** Ciencias Empresariales y Educación
- **CARRERA PROFESIONAL**  
Administración.
- **TITULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

ANÁLISIS SISTÉMICO PARA LOS PROCESOS DE LOS NEGOCIOS DE LA  
MARCA DE MODA “ZULLY VARSAI”.

- **ÁREA DE INVESTIGACIÓN:**  
Análisis sistémico
- **AUTOR:**  
**Bach.** Carlos Rafael Chávez Nagaki.  
**DNI:** 18122242
- **TITULO PROFESIONAL A QUE CONDUCE**  
Licenciado en Administración.
- **AÑO DE APROBACIÓN DE LA SUSTENTACIÓN**  
2016
- **Email:**  
Cmj-n121829@hotmail.com

## II. EL RESUMEN

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debemos reorganizar la inserción de los diseñadores peruanos en mercados internacionales, con mejores presentaciones en ferias, seleccionando solo a los que tienen una propuesta interesante y la intención de crecer y exportar, convocando a compradores de productos de diseño de alta gama (lo cual implica identificarlos), haciendo una buena campaña de difusión en prensa internacional especializada en moda del país en el cual se haga la presentación y, claro, tener los productos correctos. Esto implica conocer el mercado desde antes.

La inserción de los diseñadores como frente de la moda peruana no solo beneficia a unos cuantos. Detrás de los diseñadores están muchos otros actores de la industria de la moda peruana. Dos fibras de altísima calidad y sus mezclas, talleres muy bien preparados, artesanos con manos increíbles (léase fábricas de hilos y telas, talleres de tejidos de punto, bordados, talleres de accesorios, etc.).

La marca de moda Zully Varsai, es una empresa peruana que ofrecen productos de alta costura. Siendo la ciudad de Trujillo un mercado que podría crecer, donde sus ejecutivos analizan que en los próximos años se generará una calle de marcas exclusivas y de lujo en la ciudad, incluso la que se perfila para ello son las urbanizaciones, como Fátima. Considerando que Trujillo demuestra signos de estabilidad y crecimiento en los próximos años, se tendrá al menos dos marcas más vendiendo prendas de alta costura

La empresa se distingue por tener un equipo de trabajo formado por colaboradores capacitados en las áreas producción, diseño, ventas y gerencia preparados para resolver las interrogantes, molestias y problemas que presente el público, y sobre todo estar a la expectativa de lo que el cliente solicite y resolverlo en el menor tiempo posible.

El problema principal que aqueja la presente es **la deficiente administración de los procesos de negocio inmersos en la marca de moda ZULLY VARSAL para ser más preciso en el área de producción y en el proceso de administración de documentos.**

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Determinar cómo influye un análisis sistémico en la mejora de la administración y optimización de los procesos de negocio para el área de producción y en el proceso de administración de documentos de la marca de Moda “Zully Varsai.

### **Objetivos Específicos**

- Determinar cómo influye el análisis sistémico en la administración de procesos desarrollados para el área de producción y en el proceso de administración de documentos.
- Determinar la influencia de un análisis sistémico en la mejora de la asignación de cada uno de los puestos laborales.
- Determinar mediante análisis sistémico los criterios bajo los cuales la relación con los clientes será eficaz.

## **HIPÓTESIS**

Aplicando el análisis sistémico se buscará el método para obtener la mejor situación en la mejora de la administración y optimización de los procesos de negocio para el área de producción y en el proceso de administración de documentos de la marca de Moda “Zully Varsai.

## **BREVE REFERENCIA AL MARCO**

### **1. Marco Teórico**

# **ANÁLISIS SISTÉMICO PARA LOS PROCESOS DE LOS NEGOCIOS DE LA MARCA DE MODA “ZULLY VARSAI”.**

## **-ASPECTO METODOLÓGICO**

- Tipo de investigación

El tipo de investigación es Descriptiva-Applicativa.

Nivel de investigación

El nivel de la investigación es no experimental - transaccional.

- Método de la investigación

El método utilizado en la investigación es el Método Científico y la Metodología Blanda.

- Diseño de la Investigación

El diseño del presente trabajo de investigación es no experimental, porque se pudo visualizar la realidad, diagnosticar y detectar los problemas vigentes a los cuales se les brindo las posibles soluciones. Es transaccional, porque se recolectaron datos en su momento y en diferentes tiempos

## **2. Conclusiones y recomendaciones**

### **A. CONCLUSIONES**

- El análisis sistémico aplicado al proceso productivo y administrativo de la marca de moda ZULLY VARSAI influyó positivamente en el uso de recursos y gestión de planeación estratégica para periodos de corto plazo.
- Se mejoró el sistema logístico de abastecimiento reduciendo tiempos y permitiendo una mejora en los procesos productivos y con ello se pudo mejorar la atención al cliente final.
- Con respecto al proceso documentario de la marca de moda zully varsai se elaboró un modelo a través de un análisis sistémico.

Este modelo se simuló mediante el software Stella cuyos resultados indicaron las diferencias del flujo de documentos y finalmente se logró mejorar el proceso.

- Mediante el análisis sistémico se identificó el tiempo desde la solicitud del cliente hasta su entrega del producto al por mayor y menor en función al tipo de modelo, además con el enfoque de sistemas blandos de Peter Checkland(2000) se pudo simular con el software Stella el tiempo óptimo desde la solicitud y entrega del producto.
- Se propuso el diagrama de flujo del proceso productivo, proceso documentario y el proceso de entrega del producto desde la solicitud con la teoría de sistemas.
- Finalmente la teoría de sistemas ayudó a determinar un modelo de programación lineal para la asignación de tareas en cada puesto de trabajo minimizando costo y maximizando utilidades para la empresa.

## **B. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda que la empresa elabore su plan estratégico con un modelo sistémico en concordancia con los resultados obtenidos del presente trabajo de investigación.
- Promover o sociabilizar las teorías de los sistemas en los colaboradores de la empresa desde los integrantes de mayor jerarquía hasta los operarios.
- Capacitar al personal en comportamiento organizacional para un mejor clima laboral de tal manera que las relaciones interpersonales ayuden a los objetivos de la organización.
- Realizar nuevas investigaciones en las áreas de servicios de diseño de nuevos modelos y atención al cliente.
- Que la empresa debe contar un manual de organizaciones de funciones (MDF).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Checkland, Peter (1993)**, “*METODOLOGÍA DE SISTEMAS BLANDOS*” [Citado Octubre 03, 2011]. Disponible en la Página: [www.unamerida.com/archivospdf/306%20MIA-U7.pdf](http://www.unamerida.com/archivospdf/306%20MIA-U7.pdf)

**Delgado Gutierrez, José Alfonso (2000)**, “*EL ANÁLISIS SISTÉMICO Y SU PROYECCIÓN MULTIDISCIPLINAR*” [Citado Octubre 03, 2011]. Disponible en la Página: <http://www.encuentros-multidisciplinares.org/Revistan%C2%BA20/Jos%C3%A9%20Alfonso%20Delgado%20Guti%C3%A9rrez.pdf>

**Depósito de Documentos de la FAO (2008)**, “*Género y enfoque de sistemas*” [Citado Octubre 11, 2011]. Disponible en la Página: <http://www.fao.org/docrep/008/y4936s/y4936s03.htm>

**NOLE CURAY (2010)**, “*ANÁLISIS SISTÉMICO DE LA GESTIÓN DE LA PRESA DERIVADORA SULLANA EN LA CONTAMINACIÓN DEL RIO CHIRA (Piura 2010) – Municipalidad Provincial de Sullana*” [Citado Noviembre 14, 2011]. Disponible en la Biblioteca de la Universidad Cesar Vallejo Filial Piura

**Fajardo & Muga (2009)**, “*DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTION COMERCIAL PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA OLEOCENTRO EICOL E.I.R.L.*” [Citado Noviembre 14, 2011]. Disponible en la Página: <http://www.slideshare.net/carloschavezmonzon/tesis-sobre-la-metodologa-mipe>

**Gómez Y. Raúl (2001)**, “*TESIS: Diseño de Modelos Conceptuales de Sistemas para la Administración Escolar*” [Citado Noviembre 16, 2011]. Disponible en la Página: [http://www.biblio-sepi.esimez.ipn.mx/sistemas/2000/Diseño de modelos conceptuales de sistemas para la administraci3n escolar.pdf](http://www.biblio-sepi.esimez.ipn.mx/sistemas/2000/Diseño%20de%20modelos%20conceptuales%20de%20sistemas%20para%20la%20administraci3n%20escolar.pdf)

**Grajales G., Tevni (2000)**, "*Tipos de Investigación*" [Citado Noviembre 18, 2011]. Disponible en la Página: <http://tgrajales.net/investigpos.pdf>.

**Scrib Solutions (2011)**, "*METODOLOGÍA DE SISTEMAS BLANDOS*" [Citado Noviembre 18, 2011]. Disponible en la Página: <http://es.scribd.com/doc/9916138/METODOLOGIA-DE-SISTEMAS-BLANDOS>

### **III. ABSTRACT**

This research had the purpose to present an organization as a system set up by business processes and propose tools that may be useful to:

- a) Analyze it under said perspective
- b) Identify the parts of the system that should be looked at faster for a bigger systemic impact.

The research was made under a qualitative focus and descriptive scope, we aimed at understand how business processes interact within the company FASHION BRAND "ZULLY VARSAI"

From there, on, business process analysis and prioritization of care was proposed. This using a systems perspective. It is a non-experimental research design and transaccionaland with the use of case study techniques.

As a result a model was set forth base on the theory high-level business processes were modeled, incorporating responsibilities derived from the application of this central competence approach is modeling by Peter Checkland.

Different business objects generated by the organization value and their respective recipients within and outside the organization (people and processes) are identified. Value chains were derived involved in generating business objects of value and business processes as links in the chain were analyzed to identify dependency relationships (0 customer or supplier). Subsequently, perceptions of the level of service is collected for each

relationship. Finally tools were designed.

- a) For systemic analysis of business processes based on service levels collected.
- b) prioritization of care based on service levels received and generated by business processes.

The research got as a result a model and new tools of systemic analysis of business processes that allow:

- a) Understand the performance of the whole system based on its parts(business processes)
- b) Identify pathological relationships between business processes high impact value in the system (which allows viewing alternative actions)
- c) Predict the systemic impact of a business process on the other
- d) assign attention priorities to the value chains in which they are involved

## **Anexo N° 03: Artículo Científico**

### **ANÁLISIS SISTÉMICO PARA LOS PROCESOS DE LOS NEGOCIOS DE LA MARCA DE MODA “ZULLY VARSAI”.**

**Autor: Carlos Rafael Chávez Nagaki.**

#### **RESUMEN**

Esta investigación tuvo el propósito de plantear a una empresa como un sistema formado de procesos de negocio y proponer herramientas que sirvieran para:

- c) Analizar bajo esta perspectiva
- d) Identificar las partes del sistema que deberían ser atendidas como mayor premura por su mayor impacto sistémico.

La investigación se hizo con un enfoque cualitativo y alcance descriptivo, se buscó comprender como actúan los procesos de negocio dentro de la empresa MARCA DE MODA “ZULLY VARSAI”.

A partir de allí, se propuso un mecanismo de análisis de proceso de negocio y la asignación de prioridades de atención. Esto usando una perspectiva sistémica. Es una investigación no experimental de diseño transaccional y con el uso de técnicas de estudio de caso.

Como resultado se planteó un modelo con base en la teoría, se modelaron los procesos de negocio de alto nivel incorporando responsabilidades derivadas de la aplicación del enfoque de modelos por PETER CHECKLAND.

Se identifican los distintos objetos de negocio de valor generados por la organización y sus respectivos destinatarios dentro y fuera de la organización (personas y procesos). Se derivaron las cadenas de valor implicadas en la generación de los objetos de negocio de valor y se

analizaron los procesos de negocio como eslabones de las cadenas para identificar relaciones de dependencia (0 cliente o proveedor). Posteriormente, se recopilaron las percepciones del nivel de servicio por cada relación. Finalmente se diseñaron herramientas.

- c) Para el análisis sistémico de los procesos de negocio con base en los niveles de servicio recopilados.
- d) De asignación de prioridades de atención con base en los niveles de servicio recibidos y generados por los procesos de negocio.

La investigación obtuvo como resultado un modelo y nuevas herramientas de análisis sistémico de procesos de negocio que permiten:

- e) Comprender el desempeño de todo el sistema en función de sus partes componentes (proceso de negocio)
- f) Identifica relaciones patológicas entre procesos de negocio de valor de alto impacto en el sistema ( lo que permite visualizar alternativas de acción)
- g) Predecir el impacto sistémico de un proceso de negocios sobre los demás
- h) Asignar prioridades de atención a los procesos de negocio que disminuyen el valor en las cadenas de valor en la que participan.

### **ABSTRACT**

This research had the purpose to present a the company fasion brand “ZULLY VERSAI” organization as a system set up by business processes and propose tools that may be useful to:

- a) Analyze it under said perspective
- b) Identify the parts of the system that should be looked at faster for a bigger systemic impact.

The research was made under a qualitative focus and descriptive scope, we aimed at understand how business processes interact within the company FASHION BRAND "ZULLY VARSAI"

From there, on, business process analysis and prioritization of care was proposed. This using a systems perspective. It is a non-experimental research design and transaccionaland with the use of case study techniques.

As a result a model was set forth base on the theory high-level business processes were modeled, incorporating responsibilities derived from the application of this central competence approach is modeling by Peter Checkland.

Different business objects generated by the organization value and their respective recipients within and outside the organization (people and processes) are identified. Value chains were derived involved in generating business objects of value and business processes as links in the chain were analyzed to identify dependency relationships (0 customer or supplier). Subsequently, perceptions of the level of service is collected for each relationship. Finally tools were designed.

- a) For systemic analysis of business processes based on service levels collected.
- b) prioritization of care based on service levels received and generated by business processes.

The research got as a result a model and new tools of systemic analysis of business processes that allow:

- a) Understand the performance of the whole system base don its parts(business processes)
- b) Identify pathological relationships between business processes high impact value in the system (which allows viewing alternative actions)
- c) Predict the systemic impact of a business process on the other
- d) assign attention priorities to the value chains in which thech they are involved

## **INTRODUCCIÓN**

La adecuada asignación de recursos en una organización permite que esta pueda tener viabilidad. Las decisiones asociadas a este proceso, tienen que ver con saber que partes de la organización requieren tales recursos y con el hecho de que estas partes compiten por tales recursos en un entorno donde dichos recursos son finitos.

El propósito de esta investigación es plantear un modelo sistémico a través del cual sea posible analizar a una organización y determinar sus prioridades de atención para ayudar a resolver problemáticas de asignación de recursos.

Se tenía la inquietud de encontrar algún mecanismo que ayudara a tomar decisiones sobre los procesos de negocio de una organización, considerando sus múltiples relaciones con los demás procesos de negocio y su complejidad implícita. Esta complejidad radica en las propiedades de retroalimentación que tiene cualquier sistema..

Se abordó el objeto de estudio usando el enfoque cualitativo y alcance descriptivo con la actualización de técnicas del método de estudio de caso de un modelo no experimental.

En el Capítulo I: Planteamiento del problema, se describe la realidad problemática, se plantean los problemas de la investigación, se determinan los objetivos, las variables; asimismo se establece el diseño de la investigación, la población, la muestra y las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Finalmente se hace la justificación y se plantea la importancia de la investigación.

En el Capítulo II: Marco Teórico, se dan a conocer los antecedentes de la investigación, se plantean las bases teóricas de la investigación y se hace la definición de términos básicos.

En el Capítulo III: Se hace la presentación, el análisis y la interpretación de resultados de las encuestas aplicadas para la presente investigación.

En el Capítulo IV presentamos la parte final de la investigación, entre ellas los resultados de la misma las cuales se ven reflejadas en las conclusiones, también encontramos las recomendaciones del trabajo, con la finalidad de que puedan servir como antecedente para futuras investigaciones. Las fuentes de

información y los anexos.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Determinar cómo influye un análisis sistémico en la mejora de la administración y optimización de los procesos de negocio para el área de producción y en el proceso de administración de documentos de la marca de Moda “Zully Varsai.

### **Objetivos Específicos**

- Determinar cómo influye el análisis sistémico en la administración de procesos desarrollados para el área de producción y en el proceso de administración de documentos.
- Determinar la influencia de un análisis sistémico en la mejora de la asignación de cada uno de los puestos laborales.
- Determinar mediante análisis sistémico los criterios bajo los cuales la relación con los clientes será eficaz.

## **HIPÓTESIS GENERAL**

Aplicando el análisis sistémico se buscará el método para obtener la mejor situación en la mejora de la administración y optimización de los procesos de negocio para el área de producción y en el proceso de administración de documentos de la marca de Moda “Zully Varsai.

## **MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.**

El método de investigación que se emplea en el presente proyecto es el Método Científico, ya que sigue un conjunto de pasos ordenados para el desarrollo de la investigación. Además, se complementa con el uso del enfoque de la metodología de los sistemas blandos.

## **ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **MARCO TEÓRICO**

Presenta el fundamento teórico de la investigación. Se abordan como grandes temas de los procesos de negocios, los antecedentes de su administración, las diversas definiciones de los autores más relevantes, el pensamiento sistémico, su ciclo de vida, diversos temas estratégicos relacionados su modelo y su mejora.

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

ANÁLISIS SISTÉMICO PARA LOS PROCESOS DEL NEGOCIOS DE LA MARCA DE MODA "ZULLY VARSAI".

### **ESTADIO Nº 01: SITUACION DEL PROBLEMA NO ESTRUCTURADO**

La situación del problema primero es experimentada, por el investigador. Es decir, en lo posible son necesarias las vivencias del investigador sobre la naturaleza de la situación.

#### **SITUACIONES PERCIBIDAS DESPUÉS DEL ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN:**

- a) Falta de personal especializado
- b) No nos proporcionaron la información necesaria para resolver los problemas de la empresa.
- c) No nos proporcionaron los tiempos.

### **ESTADIO Nº 02: LA SITUACIÓN DEL PROBLEMA EXPRESADA**

En esta etapa, el investigador desarrolla una descripción detallada, una "visión enriquecida" de la situación, dentro de la cual ocurre el problema. Esto se hace de modo diagramático en lo posible.

A través de las siete etapas, se vierten los enfoques lógico y cultural de la situación considerada. Estas secuencias de la investigación, la lógica y la cultura, se incorporan en la "visión enriquecida". Checkland lo plantea de esta manera: además de la lógica de la

situación, la "visión enriquecida" también intenta capturar el valor de los juicios de la gente sobre su "sensación" de la situación.

### **OBJETIVO GENERAL:**

Determinar cómo influye un análisis sistémico en la mejora de la administración y optimización de los procesos de negocio para el área de producción y en el proceso de administración de documentos de la marca de Moda "Zully Varsai.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Determinar cómo influye el análisis sistémico en la administración de procesos desarrollados para el área de producción y en el proceso de administración de documentos.
- Determinar la influencia de un análisis sistémico en la mejora de la asignación de cada uno de los puestos laborales.
- Determinar mediante análisis sistémico los criterios bajo los cuales la relación con los clientes será eficaz.

### **A. MISIÓN**

"Somos una casa de Modas inspirado en diseños creativos e innovadores para las mujeres que buscan Sentirse sexy en diversos momentos especiales".

### **B. VISIÓN**

"Seremos una Casa de Modas reconocida a nivel nacional posicionándose en diversos puntos de Venta en la zona norte que nos permita alcanzar calidad en servicio y rentabilidad con proyección social".

### **ESTADIO Nº 03. DEFINICIONES RAÍZ DE LOS SISTEMAS RELEVANTES:**

Ahora se definen las " definiciones raíz ", la esencia de los sistemas relevantes. Para el análisis lógico, Checkland proporciona a la mnemotecnia CATWOE como lista de comprobación para asegurarse de que las características importantes de las definiciones

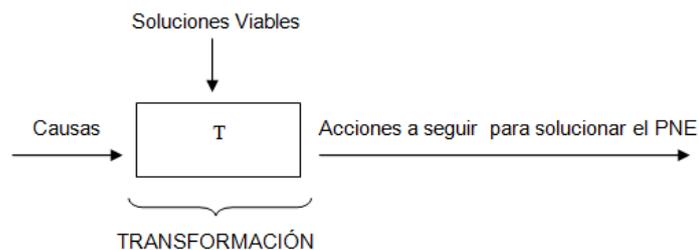
raíz son incluidas:

Los clientes: quienes son beneficiarios del sistema

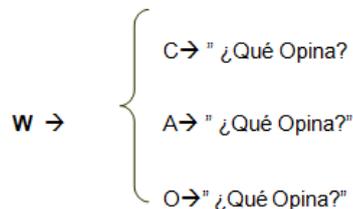
Los agentes: quienes transforman a las entradas de información en salidas

La Transformación:

#### IMAGEN N° 04: ESTRUCTURA DE TRANSFORMACIÓN



El Mundo Relevante de Weltanschauung: la visión de las personas



El propietario: quien puede potenciar el obstáculo.

Los premios ambientales: esa necesidad de considerar al medio

El elemento " transformación " es el eje del CATWOE.

El análisis cultural.- tiene tres partes:

Un análisis de los papeles, centrándose en la intervención por sí misma. Este busca identificar al cliente, al supuesto solucionador del problema (el investigador), y al propietario del problema (quien corre los riesgos). En los términos que utilizamos en sesiones anteriores usted podría pensar de entrada en esto como el diagnóstico.

Un análisis social del sistema. Esto identifica, para la situación del problema, tres conjuntos de elementos: papeles, normas, y valores.

Un análisis político del sistema. Esto identifica el uso del poder en la situación del problema.

#### **ESTADIO Nº 04 MODELOS CONCEPTUALES:**

El investigador ahora enfoca su conocimiento de los conceptos y de los modelos de los sistemas. El desarrolla descripciones, en términos del sistema, de cómo las partes relevantes de la situación pudieran funcionar idealmente.

Una de las preguntas importantes aquí es: ¿ideales desde que punto de vista? Si usted adopta el punto de vista de los que pagan, el cliente, usted puede producir la ayuda justa para los miembros de la organización con más con eficacia. Si usted adopta a cada uno en el sistema como cliente, usted evitará este problema. Pero quizás la demás gente del sistema cargará con algo del costo de esto. Aquí, como a otra parte, una identificación cuidadosa de propietarios puede diferenciar grandemente los resultados.

#### **ESTADIO Nº 05 COMPARACIÓN DE LOS MODELOS CONCEPTUALES CON LA REALIDAD:**

El objetivo es no implementar los modelos conceptuales, sino hacer que los modelos y la realidad puedan ser comparados y contrastados. Las diferencias pueden ser usadas como la base de una discusión: como trabajan los sistemas relevantes contra como pueden trabajar y cuáles son las implicaciones que puedan presentarse.

#### **ESTADIO Nº 06 IDENTIFICAR CAMBIOS FACTIBLES Y DESEABLES:**

Desde la discusión de la etapa 5, ciertos cambios son identificados.

Las alternativas de cambio varían en deseabilidad y factibilidad:

-Deseabilidad: ¿es técnicamente una mejora?

-Factibilidad: ¿se ajusta a la cultura?

## ESTADIO Nº 07 ACCIÓN PARA MEJORAR LA SITUACIÓN PROBLEMA:

Una vez que se han acordado los cambios, la habilitación en el mundo real quizás sea inmediata. O su introducción quizá cambie la situación, de forma que aunque el problema generalmente percibido ha sido eliminado, emergen nuevos problemas.

Modelo de MSS de siete estadios



Fuente: <http://sistemas-humanos.webnode.com.ve/metodologia-de-checkland>

## CONCLUSIONES

- El análisis sistémico aplicado al proceso productivo y administrativo de la marca de moda ZULLY VARSAL influyó positivamente en el uso de recursos y gestión de planeación estratégica para periodos de corto plazo.
- Se mejoró el sistema logístico de abastecimiento reduciendo tiempos y permitiendo una mejora en los procesos productivos y con ello se pudo mejorar la atención al cliente final.
- Con respecto al proceso documentario de la marca de moda zully varsai se elaboró un modelo a través de un análisis sistémico. Este modelo se simuló mediante el software stella cuyos resultados indicaron las diferencias del flujo de documentos y

finalmente se logró mejorar el proceso.

- Mediante el análisis sistémico se identificó el tiempo desde la solicitud del cliente hasta su entrega del producto al por mayor y menor en función al tipo de modelo, además con el enfoque de sistemas blandos de Peter Checkland(2000) se pudo simular con el software stella el tiempo optimo desde la solicitud y entrega del producto.
- Se propuso el diagrama de flujo del proceso productivo, proceso documentario y el proceso de entrega del producto desde la solicitud con la teoría de sistemas.
- Finalmente la teoría de sistemas ayudo a determinar un modelo de programación lineal para la asignación de tareas en cada puesto de trabajo minimizando costo y maximizando utilidades para la empresa.

### **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda que la empresa elabore su plan estratégico con un modelo sistémico en concordancia con los resultados obtenidos del presente trabajo de investigación.
- Promover o sociabilizar las teorías de los sistemas en los colaboradores de la empresa desde los integrantes de mayor jerarquía hasta los operarios.
- Capacitar al personal en comportamiento organización.al para un mejor clima laboral de tal manera que las relaciones interpersonales ayuden a los objetivos de la organización.
- Realizar nuevas investigaciones en las áreas de servicios de diseño de nuevos modelos y atención al cliente.
- Que la empresa cuente con manual de organizaciones de funciones (MDF).

## BIBLIOGRAFIA REFERENCIAL

**Checkland, Peter (1993)**, “*METODOLOGÍA DE SISTEMAS BLANDOS*” [Citado Octubre 03, 2011]. Disponible en la Página: [www.unamerida.com/archivospdf/306%20MIA-U7.pdf](http://www.unamerida.com/archivospdf/306%20MIA-U7.pdf)

**Delgado Gutierrez, José Alfonso (2000)**, “*EL ANÁLISIS SISTÉMICO Y SU PROYECCIÓN MULTIDISCIPLINAR*” [Citado Octubre 03, 2011]. Disponible en la Página: <http://www.encuentros-multidisciplinares.org/Revistan%C2%BA20/Jos%C3%A9%20Alfonso%20Delgado%20Guti%C3%A9rrez.pdf>

**Depósito de Documentos de la FAO (2008)**, “*Género y enfoque de sistemas*” [Citado Octubre 11, 2011]. Disponible en la Página: <http://www.fao.org/docrep/008/y4936s/y4936s03.htm>

**NOLE CURAY (2010)**, “*ANÁLISIS SISTÉMICO DE LA GESTIÓN DE LA PRESA DERIVADORA SULLANA EN LA CONTAMINACIÓN DEL RIO CHIRA (Piura 2010) – Municipalidad Provincial de Sullana*” [Citado Noviembre 14, 2011]. Disponible en la Biblioteca de la Universidad Cesar Vallejo Filial Piura

**Fajardo & Muga (2009)**, “*DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTION COMERCIAL PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA OLEOCENTRO EICOL E.I.R.L.*” [Citado Noviembre 14, 2011]. Disponible en la Página: <http://www.slideshare.net/carloschavezmonzon/tesis-sobre-la-metodologa-mipe>

**Gómez Y. Raúl (2001)**, “*TESIS: Diseño de Modelos Conceptuales de Sistemas para la Administración Escolar*” [Citado Noviembre 16, 2011]. Disponible en la Página: [http://www.biblio-sepi.esimez.ipn.mx/sistemas/2000/Diseño de modelos conceptuales de sistemas para la administraci3n escolar.pdf](http://www.biblio-sepi.esimez.ipn.mx/sistemas/2000/Diseño%20de%20modelos%20conceptuales%20de%20sistemas%20para%20la%20administraci3n%20escolar.pdf)

**Grajales G., Tevni (2000)**, "*Tipos de Investigación*" [Citado Noviembre 18, 2011]. Disponible en la Página: <http://tgrajales.net/investipos.pdf>.

**Scrib Solutions (2011)**, "*METODOLOGÍA DE SISTEMAS BLANDOS*" [Citado Noviembre 18, 2011]. Disponible en la Página: <http://es.scribd.com/doc/9916138/METODOLOGIA-DE-SISTEMAS-BLANDOS>