

FACULTAD DE INGENIERÍA

Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial

Tesis

**Aplicación de la gestión por procesos para mejorar
la productividad en la empresa financiera
Sembrando S. A. C. - Huancayo, 2021**

Kiara Yaritza Ravichagua Sotelo

Para optar el Título Profesional de
Ingeniero Industrial

Huancayo, 2022

Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

INFORME DE CONFORMIDAD DE ORIGINALIDAD DE TESIS

A : **FELIPE GUTARRA MEZA**
Decano de la Facultad de Ingeniería

DE : **GISELA LOURDES ALFARO JAUCHA**
Asesor de tesis

ASUNTO : **Remito resultado de evaluación de originalidad de tesis**

FECHA : 07 de julio del 2023

Con sumo agrado me dirijo a vuestro despacho para saludarlo y en vista de haber sido designado asesor de la tesis titulada: "**APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA FINANCIERA SEMBRANDO S.A.C.-HUANCAYO, 2021**", perteneciente al/la/los/las estudiante(s) **KIARA YARITZA RAVICHAGUA SOTELO**, de la E.A.P. de Ingeniería Industrial; se procedió con la carga del documento a la plataforma "Turnitin" y se realizó la verificación completa de las coincidencias resaltadas por el software dando por resultado 6% de similitud (informe adjunto) sin encontrarse hallazgos relacionados a plagio. Se utilizaron los siguientes filtros:

- Filtro de exclusión de bibliografía SI NO
- Filtro de exclusión de grupos de palabras menores (Nº de palabras excluidas: 15) SI NO
- Exclusión de fuente por trabajo anterior del mismo estudiante SI NO

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

Recae toda responsabilidad del contenido de la tesis sobre el autor y asesor, en concordancia a los principios de legalidad, presunción de veracidad y simplicidad, expresados en el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales – RENATI y en la Directiva 003-2016-R/UC.

Esperando la atención a la presente, me despido sin otro particular y sea propicia la ocasión para renovar las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,



Asesor de tesis

Cc.
Facultad
Oficina de Grados y Títulos
Interesado(a)

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, Kiara Yaritza Ravichagua Sotelo, identificado(a) con Documento Nacional de Identidad No. 74309023, de la E.A.P. de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ingeniería la Universidad Continental, declaro bajo juramento lo siguiente:

1. La tesis titulada: "APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA FINANCIERA SEMBRANDO S.A.C. –HUANCAYO, 2021", es de mi autoría, la misma que presento para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial.
2. La tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por lo que no atenta contra derechos de terceros.
3. La tesis es original e inédita, y no ha sido realizado, desarrollado o publicado, parcial ni totalmente, por terceras personas naturales o jurídicas. No incurre en autoplagio; es decir, no fue publicado ni presentado de manera previa para conseguir algún grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, pues no son falsos, duplicados, ni copiados, por consiguiente, constituyen un aporte significativo para la realidad estudiada.

De identificarse fraude, falsificación de datos, plagio, información sin cita de autores, uso ilegal de información ajena, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a las acciones legales pertinentes.

07 de Julio de 2023.



Kiara Yaritza Ravichagua Sotelo

DNI. No. 74309023

APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA FINANCIERA SEMBRANDO S.A.C.-HUANCAYO,2021

INFORME DE ORIGINALIDAD

6%

INDICE DE SIMILITUD

6%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.continental.edu.pe

Fuente de Internet

1%

2

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

1%

3

bibliotecasdelecuador.com

Fuente de Internet

<1%

4

dspace.esPOCH.edu.ec

Fuente de Internet

<1%

5

tesis.pucp.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

6

repositorio.ucss.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

7

issuu.com

Fuente de Internet

<1%

8

repositorio.upecen.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

9	www.isotools.org Fuente de Internet	<1 %
10	rraae.cedia.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
11	webs.uvigo.es Fuente de Internet	<1 %
12	repositorio.upla.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
13	dspace.cordillera.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
14	repositorio.undac.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
15	repositorio.uncp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	apirepositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
17	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
18	"Uso de modelación organizacional para evaluar el impacto de principios de lean construction en el desempeño de proyectos.", Pontificia Universidad Católica de Chile, 2016 Publicación	<1 %
19	doku.pub Fuente de Internet	<1 %

20	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
21	www.maximilianojabugo.com Fuente de Internet	<1 %
22	www.osinergmin.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
23	moam.info Fuente de Internet	<1 %
24	www.mysciencework.com Fuente de Internet	<1 %
25	Ángel Valentín Mercedes García. "Metodología de análisis para la mejora de los indicadores de sostenibilidad en las redes de distribución presurizadas mediante el uso de sistemas híbridos", Universitat Politecnica de Valencia, 2023 Publicación	<1 %
26	repositorio.uteq.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
27	theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
28	upcommons.upc.edu Fuente de Internet	<1 %
29	www.psicocentro.com Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo

ASESOR

Ing. Gisela Lourdes Alfaro Jaucha

AGRADECIMIENTO

Los resultados de este estudio lo dedico a todos los involucrados de manera directa e indirecta que participaron y fortalecieron esta investigación. Mi mayor consideración para la Ing. Gisela Lourdes Alfaro Jaucha, quien, mediante su guía desinteresada, su información primordial y sus conocimientos socioculturales de la realidad local, viabilizaron la culminación de este trabajo. A los propietarios de la unidad de análisis, quienes me brindaron la información requerida en la ejecución de esta tesis. A mi familia, por el apoyo incondicional.

Gracias Dios y familia.

Muchas gracias.

DEDICATORIA

Para mis amados papitos, por demostrarme que en la cotidianidad debemos ser perseverantes y nunca rendirnos ante adversidades de la vida.

ÍNDICE

ASESOR	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
DEDICATORIA.....	vi
ÍNDICE	vii
LISTA DE TABLAS.....	xii
LISTA DE FIGURAS.....	xv
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	xvii
CAPITULO I	19
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	19
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
1.1.1. Planteamiento del problema:	19
1.1.2. Formulación del problema	21
1.1.2.2. Problemas específicos.....	21
1.2. OBJETIVOS	22
1.2.1. Objetivo general.....	22
1.2.2. Objetivos específicos.....	22
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	23
1.3.1. Justificación teórica	23
1.3.2. Justificación metodológica.....	23
1.3.3. Justificación práctica.....	24
1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	26
1.4.1. Delimitación espacial	26

1.4.2.	Delimitación temporal	26
1.5.	HIPÓTESIS	26
1.5.1.	Hipótesis general	26
1.5.2.	Hipótesis específicas	26
1.6.	VARIABLES.....	27
1.6.1.	Variable 1.....	27
1.6.2.	Variable 2.....	27
1.6.3.	Operacionalización	28
CAPÍTULO II		29
MARCO TEÓRICO.....		29
2.1.	ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	29
2.1.1.	Antecedentes nacionales.....	29
2.1.2.	Antecedentes internacionales.....	35
2.2.	BASES TEÓRICAS	38
2.2.1.	Gestión por procesos.....	38
2.2.1.1.	Importancia de la gestión por proceso.....	41
2.2.1.2.	Clasificación de la gestión de procesos.....	41
2.2.1.3.	Requisitos para mejorar la gestión por procesos.....	43
2.2.1.4.	Elementos de la gestión por procesos.....	43
2.2.1.5.	Componentes de la gestión por procesos	44
2.2.2.	Productividad.....	48
2.2.2.1.	Indicadores de la productividad	49
2.2.2.2.	Importancia de la productividad	51
2.2.2.3.	Factor de productividad total	51
2.2.3.	Definición de términos	52

CAPÍTULO III	55
METODOLOGÍA.....	55
3.1. MÉTODO, TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	55
3.1.1. Método de investigación	55
3.1.1.1. Método general.....	55
3.1.1.2. Método específico.....	55
3.1.1.3. Tipo de investigación	56
3.1.2. Nivel de investigación	56
3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	56
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	57
3.3.1. Población.....	57
3.3.2. Muestra	57
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS ...	58
3.4.1. Técnica de recolección de datos	58
3.4.2. Instrumento de recolección de datos	59
3.4.3. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	59
CAPÍTULO IV	60
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	60
4.1. Resultados del tratamiento y análisis de la información de la situación	60
4.1.1. Análisis de la situación	60
4.1.1.1. Organización	60
4.1.1.2. Determinación de problemas en la organización.....	61
4.1.1.3. Identificación de los procesos en la organización.....	65
4.1.1.4. Caracterización de los procesos operativos	65

4.1.1.5. Herramientas del proceso de apoyo para la aplicación de la gestión por procesos.....	73
4.1.1.6. Indicadores de eficiencia y eficacia de cada uno de los procesos antes de la aplicación de la gestión por procesos	81
4.1.1.7. Mejora de las actividades críticas del proceso de gestión de créditos de la empresa Sembrando SAC.	86
4.1.1.8. Aplicación de la gestión por procesos - Dop de la medida de los tiempos	105
4.1.1.9. Mapa de procesos antes y luego de la manipulación de variables..	107
4.1.1.10. Propuesta de proceso antes y después.....	109
4.1.1.11. Medidas de eficacia antes y después por cada área	112
4.1.1.12. Medidas de eficiencia antes y después	115
4.1.1.13. Medidas de productividad antes y después de la aplicación	119
4.1.1.14. Análisis económico financiero de la aplicación de la gestión por procesos.....	122
4.2. Evaluación económica de la implementación de la gestión por procesos.....	126
4.2.1. Costo de la implementación	126
4.2.2. Costo de oportunidad de capital	127
4.2.3. Flujo de caja	128
4.3. Prueba de Hipótesis	129
4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	135
CONCLUSIONES.....	139
RECOMENDACIONES	141
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	142

ANEXOS	147
ANEXO N° 01	148
MATRIZ DE CONSISTENCIA	148
ANEXO N° 02.....	150
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	150
ANEXO N° 03.....	152
INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	152
ANEXO N° 04.....	153
BASE DE DATOS	153
ANEXO N° 05.....	154
CONSENTIMIENTO INFORMADO.....	154
ANEXO N° 06.....	155
CONSTANCIA DE LA ENTIDAD	155
ANEXO N° 07.....	156
EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS	156

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de las variables	28
Tabla 2: Priorización de problemas de la empresa Sembrando SAC	63
Tabla 3: Identificación de problemas por proceso	64
Tabla 4 Caracterización de procesos de la unidad de análisis	66
Tabla 5 Caracterización del proceso de gestión de créditos de la unidad de análisis.....	67
Tabla 6 Caracterización del proceso de gestión de cobranza de la unidad de análisis.....	69
Tabla 7 Caracterización del proceso del área de consultas.....	71
Tabla 8 Caracterización del proceso de gestión de talento humano.....	73
Tabla 9: Responsables de actividades y de registro documental	74
Tabla 10 Indicador del proceso de gestión de talento humano	77
Tabla 11 Caracterización del proceso de gestión contable.....	77
Tabla 12 Descripción del proceso de gestión contable-financiera	79
Tabla 13 Indicador del proceso de gestión contable-financiera	80
Tabla 14 Codificación de las actividades, tareas y tiempo estándar del proceso de gestión de créditos de la unidad de análisis	82
Tabla 15 Codificación de las actividades, tarea y tiempo estándar de la gestión de cobranza de la unidad de análisis	83
Tabla 16 Codificación de las actividades, tarea y tiempo estándar del área de consultas de la unidad de análisis.....	86
Tabla 17 Inventario de actividades críticas del proceso de gestión de créditos.	87
Tabla 18 Herramienta de los 5 ¿Por qué?	91

Tabla 19. Herramienta de los 5 ¿Por qué?	91
Tabla 20. Medidas correctivas para la actividad de segunda evaluación de la empresa Sembrando S.A.C.....	92
Tabla 21. Medidas correctivas para la actividad de armado de expediente de la empresa Sembrando S.A.C.....	92
Tabla 22. Actividades mejoradas en el proceso de gestión de crédito de la empresa Sembrando S.A.C.....	93
Tabla 23 Inventario de actividades críticas del proceso de gestión de cobranza.	93
Tabla 24. Herramienta de los 5 ¿Por qué?	97
Tabla 25. Herramienta de los 5 ¿Por qué?	97
Tabla 26. Medidas correctivas para la actividad Ejecución de la empresa Sembrando S.A.C.....	98
Tabla 27. Medidas correctivas para la actividad registro del sistema de la empresa Sembrando S.A.C.....	98
Tabla 28. Actividades mejoradas en el proceso de gestión de cobranza de la empresa Sembrando S.A.C.....	98
Tabla 29. Inventario de actividades críticas del proceso área de consultas.....	99
Tabla 30. Herramienta de los 5 ¿Por qué?	103
Tabla 31. Herramienta de los 5 ¿Por qué?	103
Tabla 32. Medidas correctivas para la actividad recepción de la empresa Sembrando S.A.C.....	104
Tabla 33. Medidas correctivas para la actividad respuesta de la empresa Sembrando S.A.C.....	104
Tabla 34. Actividades mejoradas en el proceso del área de consultas de la	

empresa Sembrando S.A.C.....	104
Tabla 35 Codificación de los procesos y tiempo estándar del proceso de créditos de la unidad de análisis	105
Tabla 36 Codificación de los procesos y tiempo estándar del proceso de gestión de cobranza de la unidad de análisis	106
Tabla 37 Codificación de los procesos y tiempo estándar del proceso de consulta de la unidad de análisis	106
Tabla 38 Medición de eficacia antes y después de la aplicación de la gestión por procesos.....	115
Tabla 39 Medidas de eficiencia antes y después.....	116
Tabla 40: Estado de resultados mensuales antes de la aplicación.....	122
Tabla 41: Estado de resultados financieros después de la aplicación.....	124
Tabla 42 Prueba de hipótesis general.....	129
Tabla 43 Prueba de hipótesis específica 1	131
Tabla 44 Prueba de hipótesis específica 2	133
Tabla 45 Prueba de hipótesis específica 3	134

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Diseño de mapa de procesos	45
Figura 2. Organización de la unidad de análisis.....	61
Figura 3: Problemas de la empresa Sembrando SAC	62
Figura 4: Matriz de identificación de problemas en la financiera sembrando SAC.....	62
Figura 5: Pareto de priorización de problemas en la empresa sembrando SAC.....	64
Figura 6: Flujo de procesos del proceso de crédito.....	68
Figura 7: Flujo de procesos de cobranza.....	70
Figura 8: Flujo de procesos de consultas.....	72
Figura 9: Flujo del proceso de gestión de talento humano	76
Figura 10: Flujo del proceso de gestión contable	80
Figura 11: Actividades del proceso de gestión de créditos	81
Figura 12: Actividades del proceso de gestión de cobranza.	83
Figura 13. Actividades del área de consultas.	85
Figura 14: Actividades críticas del proceso de gestión de créditos.....	88
Figura 15 Diagrama causa efecto en la actividad: segunda evaluación en el área de crédito	89
Figura 16. Diagrama causa efecto de actividad armado de expediente en el área de crédito	90
Figura 17. Actividades críticas del proceso de gestión de cobranza	94
Figura 18. Diagrama causa efecto de la actividad ejecución	95
Figura 19. Diagrama causa efecto del proceso armado de expediente en el área de crédito	96

Figura 20. Actividades críticas del proceso de áreas de consulta.....	100
Figura 21. Diagrama causa efecto de la actividad recepción	101
Figura 22. Diagrama causa efecto de la actividad respuesta	102
Figura 23. Mapa de procesos empresa Sembrando SAC. Antes de la manipulación de variables.....	108
Figura 24. Mapa de procesos empresa Sembrando SAC. Después de la manipulación de variables.....	108
Figura 25. Diagramas de flujo de proceso de crédito antes y después gestión de procesos.....	109
Figura 26 Diagramas de flujo de proceso de cobranza antes y después gestión de procesos.....	110
Figura 27: Diagramas de flujo de proceso de consultas antes y después gestión de procesos.....	111
Figura 28: Comparativo utilidad neta mensual antes y después de la aplicación de la gestión de procesos en la empresa sembrando SAC.....	125

RESUMEN

La gestión por procesos es una de las mejores herramientas empresariales para conseguir notables mejoras en los índices de productividad y consolidar la excelencia empresarial; es por ello, que la presente tesis tiene como propósito demostrar la mejora de la productividad tras la aplicación de la gestión por procesos en la financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021, enfocándose en tres procesos: créditos, cobranza y consultas, los cuales representan la población y muestra; para determinar el contexto inicial de la empresa se realizaron análisis documentales fortalecido por matrices de criticidad y análisis de la eficiencia, eficacia y productividad, estas evaluaciones se realizaron antes y después de la ejecución de la gestión de proceso con el fin de confirmar las hipótesis de la investigación; esta tesis fue desarrollada bajo el tipo aplicado de nivel explicativa y diseñada de forma pre experimental. Se obtuvo como resultados que al ejecutar la gestión por procesos se redujo el tiempo de atención en los procesos de: créditos 49.8%, cobranza en 24.2% y consultas en 72.5%; así mismo, el producto de la evaluación de la eficacia, eficiencia y productividad se incrementaron en 12%, 10% y 70% respectivamente, en la post evaluación de la productividad del área de créditos dio como resultado 151 soles/hora, para el área de cobranza la productividad alcanzo las 7,33 atenciones/hora y en el área de consulta fue de 3.33 atenciones/hora, evidenciando un acrecentamiento de la productividad del 70 %; con esto se evidencio la veracidad de la hipótesis alterna, consecuentemente la productividad empresarial se ve mejorada positivamente al ejecutar la gestión por procesos para la financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021

Palabras clave: Gestión por procesos, mejora de productividad.

ABSTRACT

Process management is one of the best business tools to achieve notable improvements in productivity rates and consolidate business excellence, which is why the purpose of this research was to demonstrate the improvement of productivity after the application of process management. at financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021, focusing on three processes: credits, collections and inquiries, which represent the population and sample; To determine the initial situation of the company, the documentary analysis was carried out, strengthened by criticality matrices and analysis of: efficiency, effectiveness and productivity, these evaluations were carried out before and after the execution of the process management in order to confirm the research hypothesis; This research is of an applied type of explanatory level and pre-experimental design. It was obtained as results that by applying process management, the attention time was reduced in the processes of: credits 49.8%, collections in 24.2% and consultations in 72.5%, likewise the results of the analysis of effectiveness, efficiency and productivity were increased by 12%, 10% and 70% respectively, in the post evaluation of the productivity of the credit area it resulted in 151 Soles/hour, in the collection area the productivity was 7.33 attentions: hour and in the area of consultation was 3.33 visits/hour, evidencing a 70% increase in productivity; with which the validity of the alternate hypothesis is evidenced, consequently, business productivity is positively improved by applying process management in financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021

Keywords: process management, productivity improvement.

INTRODUCCIÓN

La gestión por procesos se considera dentro de los más óptimos mecanismos de manejo empresarial cuya finalidad es elevar los índices de calidad, excelencia y productividad. Los eficientes resultados obtenidos después de su aplicación, ha generado que se extienda el uso de este enfoque a diversas empresas y rubros de estas. La gestión por procesos reside en gestionar las acciones en terminología de procesos, identificando las labores y definiéndolas con detalle; para ello, se realiza un adecuado seguimiento y medición, para luego ejecutar acciones de mejora en base a la priorización o jerarquización de éstas. Dichos procesos deben incrementar el valor del servicio de los clientes, y es prioritario que se hallen organizados mediante su misión, los valores, el enfoque, y las metas principales de la institución. Existen múltiples indicadores clave para las empresas los cuales se pueden dividir en diferentes categorías; pero en las empresas financieras, la productividad es uno de los factores con mayor frecuencia de medición, otros indicadores frecuentemente medidos son la eficacia que mide los resultados de los procesos ejecutados y estos son plausibles de comparación con otros índices de la empresa; y la eficiencia que mide según el costo y/o los recursos utilizados en el proceso; las empresas financieras se encuentran en un mercado altamente competitivo; razón por la cual, deben de realizar acciones que fidelice a sus clientes y reduzca el tiempo en la atención del cliente, mediante aplicaciones de la gestión por procesos.

La empresa financiera Sembrando SAC, no cuenta con un área de gestión de procesos que permita realizar análisis mediante los cuales mejoren sus procesos

y la empresa sea más productiva, es por esta necesidad imperativa de la empresa, que esta investigación pretende demostrar que al “aplicar la gestión por procesos mejora la productividad en la financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021”, con el fin de consolidar esto se realizaran análisis de índices eficacia y eficiencia, permitiéndonos confirmar nuestra hipótesis de investigación, desarrollándose análisis antes y después de la práctica de la gestión de proceso con la finalidad de conocer si los índices de relación se ven incrementados; los procesos analizados fueron, el proceso de créditos, cobranza y consultas, por medio de la revisión documental, fortalecido mediante matrices de criticidad y encuestas.

En el primer capítulo se presenta la parte introductoria de la tesis, dando paso a la exposición de la problemática, los objetos de la investigación así como sus restricciones, en el segundo capítulo se encuentran plasmadas las investigaciones precedentes, las referencias teóricas de las variables a evaluar, así como la definición conceptual; en tanto, en el tercer capítulo se presenta los métodos empleados en el presente estudio; en el cuarto capítulo se presenta lo hallado en la presente tesis y se expone la discusión de resultados basándose en los antecedentes citados y las teorías. Finalmente, se consigna las conclusiones, resultados y las recomendaciones.

La tesista.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. Planteamiento del problema:

Desde los inicios del presente milenio, el medio en que se desarrollan las empresas se han tornado altamente competitivos, los cambios en la política y la sociedad, fueron transformando la forma de vida, que hoy a la par que la tecnología sufren cambios vertiginosos, esto ha provocado la necesidad de reestructuraciones empresariales, y la adecuación a los requerido por la población objeto, y la reducción de procedimientos y mejoras de la calidad del servicio, de esta manera se ve creado un enfoque por el que se incentiven mejoras de la productividad y de la consolidación de la eficiencia se convierten en un accionar estratégico.

Es por esto que las empresas financieras deben de fortalecer sus debilidades en la prestación de servicios, esto recae principalmente en la reducción de la cantidad de reclamos presentados ante entidades financieras (del total de reclamos el 42.1% o 19,621 de 46,564), por déficit

de servicios de atención al cliente, principalmente las correspondientes a la demora en la atención de los clientes; (1) esta demora de atención genera pérdida de interés por el bien o servicio que solicitan los clientes, ante la urgente necesidad de este, el cliente migra hacia otro ofertante; provocando la reducción de la colocación de crédito por lo tanto la productividad en las empresas.

De este hecho no se encuentra ajena la financiera Sembrando S.A.C empresa especializada en servicios financieros (no incluyendo seguros y fondos de pensiones); la cual desarrolla sus actividades comerciales en toda la provincia de Huancayo, esta empresa ha presentado problemas para alcanzar las metas anuales plasmadas desde la gerencia, es así que el año 2018 logró alcanzar sólo el 70% de la meta de colocación de créditos, mientras que en el 2019 se alcanzó el 75% para el 2020 existió una reducción del 73% de la meta de colocación de créditos, esto evidencia una leve disminución de la cartera del área clientes.

Mediante el análisis interno empresarial determinó, que el área de créditos, (la cual tiene como responsabilidad recepcionar, evaluar y aprobar la solicitud de créditos de los clientes) presenta ausencia de procesos que permitan manejar adecuadamente la gestión organizacional, producto de esto se ha reportado bajos niveles de productividad, evidenciándose que 24% de solicitudes concluye en un desembolso favorable, 25% de solicitudes no son desembolsadas pese haber superado los filtros y estar aptos para el desembolso, el 13% de solicitudes pierde el interés por la demora del proceso de evaluación – trámite, estos análisis arrojaron resultados negativos como deficiencias en

la eficacia y eficiencia en cuanto al trabajo realizado por los operadores.

Analizando estos puntos críticos para la empresa ya que su principal nicho de fuente de divisas en la generación de créditos aproximadamente el 90 % de sus ingresos, ha decidido emplear las técnicas de gestión por procesos ya que ayuda a las instituciones a consolidar ventajas competitivas sostenibles. Este producto que, al ser una estrategia de gestión completa, adecua el total de procesos de una institución en función de los requerimientos y la necesidad de sus clientes.

En tanto, la productividad representa el indicativo por el cual se visibiliza la condición en que se usan los insumos de una economía en la prestación de servicios o la creación de bienes, basados en la reciprocidad de los recursos utilizados y productos resultantes, demostrando también la eficiencia con la cual la mano de obra, los capitales, el conocimiento y las energías, etc. son manejados con el fin de la producción de bienes y la oferta de servicios en el mercado. (3)

En este entender, se planteó la presente tesis por medio de los siguientes preceptos:

1.1.2. Formulación del problema

1.1.2.1. Problema general

¿Cómo mejora la productividad tras la aplicación de la gestión por procesos en la financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021?

1.1.2.2. Problemas específicos

a) ¿Cómo mejora la eficiencia tras la aplicación de la gestión por procesos en la financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo,

2021?

- b) ¿Cómo mejora la eficacia tras la aplicación de la gestión por procesos en la financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021?
- c) ¿Cuáles son los procesos operativos a mejorar en los procesos de crédito, cobranza y consultas en la aplicación de la gestión por procesos en la financiera sembrando SAC- Huancayo, 2021?
- d) ¿Cuáles son las herramientas de los procesos de apoyo a mejorar en los procesos de gestión de talento humano, y la gestión contable para la aplicación de gestión por procesos en la financiera sembrando SAC- Huancayo, 2021?
- e) ¿Cuál es el flujo de evaluación económica financiera de la propuesta de aplicación de la gestión por procesos en la financiera sembrando SAC- Huancayo, 2021?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general

Demostrar la mejora de la productividad tras la aplicación de la gestión por procesos en la financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021.

1.2.2. Objetivos específicos

- a) Determinar la mejora de la eficiencia tras la aplicación de la gestión por procesos en la financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021.
- b) Demostrar la mejora de la eficacia tras la aplicación de la gestión por procesos en la financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021.

- c) Identificar y mejorar los procesos operativos de crédito, cobranza y consultas, en la aplicación de la gestión por procesos en la financiera sembrando SAC –Huancayo, 2021
- d) Diseñar herramientas para gestionar los procesos de apoyo de gestión de talento humano y gestión contable, en la aplicación de la gestión por procesos en la financiera Sembrando SAC – Huancayo, 2021.
- e) Determinar el flujo de evaluación económica financiera de la propuesta de aplicación de la gestión por procesos en la financiera sembrando SAC- Huancayo, 2021

1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.3.1. Justificación teórica

La justificación teórica radica en la comprobación de la teoría existente, la validación de la reflexión académica o el debate teórico, que señalan que la ejecución de la gestión por procesos en las empresas incrementa la productividad y otros estándares de gestión empresarial, finalmente al aplicar estas premisas teóricas en la empresa financiera Sembrando SAC, se ha demostrado la validez de estos conocimientos teóricos. Los resultados de esta investigación al ser sistematizados, se deben de tener presente como material de consulta; ya que se está evidenciando que mediante la utilización de técnicas se mejora los niveles de productividad laboral.

1.3.2. Justificación metodológica

El presente proyecto se centra en la propuesta de una metodología y

realizar la comprobación del uso de las herramientas, técnicas y modelos de gestión, así como su validez, para el levantamiento de los procesos en la institución, luego de su evaluación plantear una mejora en los procesos para lograr una buena gestión del trabajo en las áreas que están involucradas con el fin de conocer como influyó la gestión de procesos en la productividad.

1.3.3. Justificación práctica

El nivel competitivo empresarial actual, conlleva a las instituciones financieras a desarrollar actividades con mayor eficiencia y competitivas, los elevados niveles de competencia suelen ser asociados a un alto nivel de conocimiento sobre el uso de herramientas y modelos de gestión.

El principal activo en la financiera Sembrando SAC, es la cartera de crédito, debido a esto implica un elevado riesgo; por ello, es trascendental efectuar un patrón de gestión de procesos; el mismo, nos permite ejecutar una gestión eficiente en los procesos de créditos, cobranza y consultas, ofreciendo para los consumidores productos y servicios acertados y de calidad. La ejecución de la gestión por procesos para el área de crédito y cobranzas resulta fundamental con el fin de realizar mejoras y la percepción de los socios/clientes teniendo un sustancial impacto en la disminución del tiempo y reducción de gastos administrativos, siendo estos fácilmente cuantificables. Comprende la cooperación de los empleados ligados al proceso, para conseguir aquellos objetivos instituidos.

La relevancia práctica se sustenta en que el modelo puede ser utilizado

en otras empresas de diferentes giros con el fin de conseguir acrecentar los índices de calidad y competitividad.

POR CONVENIENCIA

La presente tesis fue ejecutada debido a la necesidad de perfeccionar la productividad de los trabajadores de la financiera Sembrando SAC, por medio de procesos, poseer una extensa diversidad de elementos que intervengan en la relación existente entre estas concepciones básicas de la investigación. Conforme a lo observado en la financiera Sembrando SAC, carecen de planificación en los procesos estratégicos, operativos ni de apoyo, ocasionando sobrecargas innecesarias y excesos de tiempo en operaciones, esto se interpreta en retrasos provocando demoras de atención, lo cual generan incomodidades al cliente, desde el primer contacto con el posible cliente, hasta el desembolso y recobro del crédito, ocasionando reducciones de la eficiencia, eficacia, y otros, que reducen el valor agregado de los productos de la financiera.

POR RELEVANCIA SOCIAL

Esta se encuentra basado en el beneficio para el sector empresarial que al mejorar la gestión por procesos favorece al crecimiento de su competitividad y su mantenimiento en el mercado. De otro lado, también se verán beneficiados los supervisores y plana gerencial ya que contarán con una herramienta para elaborar estrategias y mecanismos que permitan elevar los niveles de productividad; así también, los clientes se verán beneficiados ya que la dotación de servicios será de una forma más eficiente permitiendo satisfacer en el tiempo debido a sus socios y clientes, de este modo formar una percepción atractiva y de prestigio de

la empresa.

Solucionar problemas de las empresa tiene una importancia o relevancia social, al conservar la estabilidad del trabajo para los diversos operarios, la vigencia de la empresa como fuente de trabajo y promotor del dinamismo económico regional y sus contribuciones al erario nacional por medio de impuestos para el Estado

1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.4.1. Delimitación espacial

La unidad de análisis de la investigación corresponde a la empresa financiera Sembrando S.A.C., la cual se encuentra situada en la provincia de Huancayo y que tiene una participación importante en el sistema micro financiero de la región.

1.4.2. Delimitación temporal

El periodo temporal de la presente tesis se encuentra demarcado entre noviembre del 2021 a marzo de 2022.

1.5. HIPÓTESIS

1.5.1. Hipótesis general

La productividad mejora positivamente tras la aplicación de la gestión por procesos en la financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021

1.5.2. Hipótesis específica

a) La eficiencia mejora positivamente tras la aplicación de la gestión por procesos en la financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021.

b) La eficacia mejora positivamente tras la aplicación de la gestión por

procesos en la financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021.

- c) La aplicación de la gestión por procesos reduce el tiempo de atención al cliente en los procesos de crédito, cobranza y consulta en la financiera sembrando SAC –Huancayo, 2021
- d) El uso de herramientas para los procesos de apoyo gestión de talento humano y gestión contable reducen los tiempos de ejecución de actividades en la aplicación de la gestión por procesos en la financiera sembrando SAC – Huancayo, 2021

1.6. VARIABLES

1.6.1. Variable 1

- Gestión por procesos.

1.6.2. Variable 2

- Productividad

1.6.3. Operacionalización

Tabla 1 Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE VARIABLES	INSTRUMENTOS
Gestión por procesos	La gestión por procesos implica analizar las organizaciones desde el punto de vista funcional, entendiéndolas como un conjunto de procesos vinculados entre sí que trazan una malla transversal en la organización, superando la imagen departamental que ofrecen los organigramas". (Galiano, Yáñez y Fernández, 2018, p. 41)	Conjunto de procesos estratégicos, claves u operativos y de apoyo y soporte que inciden en el funcionamiento de la organización.	Procesos clave u operativo Procesos de apoyo	Procesos involucrados Producto Áreas funcionales Disponibilidad de recursos	Nominal cuantitativo	Ficha técnica
Productividad	Es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, conocimientos, energía, etc. son usados para producir bienes y servicios en el mercado". (Alva & Juárez, 2014 pág. 30)	Indicador de que también se usan los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios basados en la eficiencia, eficacia y efectividad	Eficiencia Eficacia	Cantidad de recursos Horas trabajadas Cumplimiento de metas	Nominal cuantitativo	Cuestionario

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

2.1.1. Antecedentes nacionales

Salazar E. y Torres A. (2) en su tesis denominada *“Gestión por procesos para mejorar la productividad del personal en el área de consultas generales del Centro de Contacto BCP Sede Trujillo, 2020”* con la finalidad de la obtención del grado de Ingeniero Industrial en la Universidad Cesar Vallejo. La cual investigo la influencia de la gestión por proceso para la mejora de la productividad de los trabajadores en la división de consultas generales del centro de contacto BCP, con el objeto de acrecentar la productividad de los empleados de la división de consultas generales por medio de la aplicación de la gestión por procesos. Con el fin de consolidar la ejecución se utilizó las etapas de la gestión por procesos, formulando mapas e inventario de procesos, la ficha de indicadores y una guía de procedimientos con el fin de realizar un seguimiento y control. La investigación fue aplicada, pre experimental. La población, muestra y el objeto de análisis se constituyó por cuarenta operadores de la oficina de consultas quienes son responsables de la asesoría de los clientes a partir

la entrega del producto hasta los procesos requeridos para tal fin. El estudio concluyó que una vez implementada la gestión por procesos entre los meses de julio a septiembre, la productividad de los trabajadores alcanzo las 9.6 llamadas por hora evidenciándose mayor superioridad de 3.06 llamadas por hora.

Del mismo modo, Calle R. (3) en su tesis *“Mejora de la productividad del personal en el área de producción mediante la implementación de gestión por procesos en la Caja Paita S.A. 2018”* tesis realizada con el fin de graduarse como Ingeniero Industrial de la U.C.V., esta tesis tiene el fin de mejorar la productividad de los trabajadores del sector productivo por medio de la implementación de gestión por procesos de la Caja Paita S.A. 2018. La tesis fue de tipo aplicada, siendo el diseño a modo pre experimental, teniendo como la población y muestra la unidad de investigación, los trabajadores responsables de ejecutar la atención de las peticiones de los clientes. Fue utilizada como técnica la observación, mediante el instrumento la guía de observación; así también, se aplicó la ficha técnica de indicativos, el diagrama de procesos y se diseñó el mapa de procesos. Obtuvo como resultado que, al realizar la gestión por procesos fue evidente el acrecentamiento del rendimiento de los empleados en 40.78 %, contrastando los 20.77% previos a la efectuación de la gestión por procesos, concluyendo de este modo: la implementación de la gestión por procesos influye significativamente elevando los niveles de la productividad.

Del mismo modo Carranza P. (4) en su tesis de grado titulada

“Aplicación de mejora en la gestión de la producción para incrementar la productividad de fardos de cañaza de la empresa Taurotec, Trujillo 2018” con el objetivo de titularse como Ingeniero Industrial en la U.P.N.; tuvo el objetivo del incremento de la producción de fardos de cañaza en la sociedad Taurotec, por medio de la aplicación de una propuesta para mejorar la gestión, aplicó como diseño metodológico el pre-experimental, el tesista aplicó una encuesta para el levantamiento de información y de este modo se ejecutó un diagnóstico situacional de la empresa, el estudio concluye que la implementación de mejoras en la gestión productiva de fardos de cañaza en la sociedad Taurotec, cumplió con el objeto de la incrementación de su productividad, produciendo totalmente los fardos demandados de Cañaza teniendo una totalidad productiva de 384 fardos, generando una descenso de la inversión, disminuyendo la pérdida de S/ 5,397.67 soles a perder S/ 366,26 soles, generando una ganancia de S/ 5,031.42 soles a la empresa.

También Ticse E. (5) realizó un estudio denominado *“Aplicación de la gestión por procesos para mejorar la productividad de la empresa Servaci S.A.C., Puente Piedra - 2018”* con el objetivo de ostentar el grado de ingeniero industrial de la U.C.V. de Lima, teniendo el objeto de establecer la utilización de la gestión por procesos ha mejorado la productividad del agente empresarial Servaci S.A.C, aplicó como diseño metodológico el cuasi-experimental, la población-muestra fue integrada por el servicio de instalación de sistemas de prevención de incendios de agua presurizada, en el objeto de medir los indicadores de evaluación, se realizó la colecta de información por 14 semanas previos a la aplicación de la mejora y 14

semanas posteriores a la aplicación de la misma, el estudio concluye que la productividad de los servicios de la instalación de sistemas preventivos de incendios antes de ejecutar la gestión por procesos, tiene un promedio de 0.52 (52%), en comparación de la productividad una vez aplicada la gestión por procesos alcanzando un promedio de 0.65 (65%), de esta manera se evidenció un incremento de un 13% en la productividad; para la validación de la hipótesis se realizó la prueba T-Student para la muestra correlacionadas aceptando la hipótesis alterna presentando una $\text{sig}=0.000$.

Ledesma M. (6) desarrollo la tesis "*Gestión por procesos para incrementar la productividad en una empresa metal mecánica. Santa Anita, 2019*", con el fin de obtener el grado de ingeniero Industria. Esta investigación tuvo como objetivo aplicar la gestión de procesos logrando el incremento de la productividad en una compañía metal mecánico, Santa Anita, 2019, en este estudio se desarrolló una investigación aplicada de nivel experimental, la población se conformó por la estadística semanal de la productividad anual, la muestra se tomó por 3.5 meses antes y ulterior a la ejecución de la gestión por procesos. Se usó la estadística inferencial de variables dependientes (eficacia, productividad y eficiencia) mediante el aplicativo SPSS 25 de este modo comprobar los datos a nivel paramétrico, además se utilizó el estadígrafo Shapiro Wilk. Para finalizar el estudio alcanzo a concluir que al implementar la gestión por procesos aumentó la productividad de la empresa en 16,93%, pasando de 58,76% obteniendo una mejora del 75,73%

Susanibar L. (7) en su tesis titulada "*Aplicación de la gestión por procesos para incrementar la productividad en los canales de distribución de la empresa Comercio & CIA S.A- Ate 2018*" con el fin de alcanzar el grado de Ingeniero Industrial en la Universidad Cesar Vallejo, que tuvo el objeto de establecer qué la ejecución de la gestión por procesos ha mejorado los índices de productividad en sus medios distributivos de la institución Comercio & Cía. S.A, siendo esta investigación aplicado-cuantitativo, diseñada de forma cuasi experimental, la elección de la muestra se realizó por conveniencia comprendiendo la totalidad de la población, debido a que la información es asequible y disponible, el estudio concluye que al aplicar la gestión de proceso mejora la eficacia de venta en los conductos distributivos de la empresa investigada; la investigación demostró que existe un incremento relacionado a la eficiencia en un 83%, antes de la puesta en práctica la eficiencia fue del 11%, este resultado puede ser mejorado mediante la capacitación al empleado con la finalidad de mejorar sus capacidades en el canal de ventas.

La tesis de Ponce R. (8) fue denominada "*Propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil, Lima 2016*", con el objeto de graduarse como ingeniero Industrial en la U.P.C., desarrollo como objetivo generar una propuesta para ejecutar la gestión por procesos y así elevar los niveles de productividad. Fue diseñada metodológicamente de forma descriptiva, no experimental y de corte transversal. Esta investigación evidenció que la aplicación de la gestión por procesos disminuyó a la mitad, las acciones atribuidas al desperfecto "Fuera de tono" debido a esto en el mejor

contexto se alcanzó la disminución del defecto a 1% en la media anual, esta mejora eleva los resultados brutos operativos de S/. S/. 247,592 a S/. 303,067 nuevos soles anuales; en consecuencia, se concluye que la simulación de aplicar la gestión por procesos resulta una disminución de costos para la empresa, teniendo grandes probabilidades de incremento de los niveles de productividad.

La tesis de Rodríguez N. (9) la cual se denominó "*Propuesta de implementación de un modelo de gestión por procesos en el área de producción para incrementar la rentabilidad de la fábrica de chocolates la Española SRL – Trujillo 2017*" con el fin de titularse como ingeniero Industrial en la U.P.N. Asimismo, con el objetivo general de ejecutar una propuesta para implementar un diseño para la gestión de procesos desarrollado para la división de producción y de este modo permitir el incremento de la rentabilidad. La presente tesis fue de nivel descriptivo, tipo básico, de diseño no experimental. El estudio evidenció que se obtuvo como resultado el descenso en el reproceso del producto debido al desequilibrio de línea de: 5% a 2.9% - Disminución de residuos de insumos primarios por tecnificación de: 0.68 % a 0.32% - Descenso en tiempo extra excesivo debido a la carencia de medición de los procesos de: 17% a 13%. Concluyendo que se logró un aumento de las utilidades de 20% a 21.4%, con un VAN de S/. 14,696.16, una TIR de 28.18% y un B/C de 1.8.

2.1.2. Antecedentes internacionales

La tesis de Baraja L y Gallegos R. (10) en su tesis titulada "*Gestión por procesos en la línea de producción de huevos de la avícola Sierra Fértil de la provincia de Cotopaxi, 2017*"; tesis desarrollada para graduarse como ingeniero Industrial con especialidad en la Automatización de procesos en la Universidad Técnica de Ambato-Ecuador, el cual desarrolló el mecanismo de plantear un procedimiento de gestión de procesos de las distintas áreas de productivas de la Avícola "Sierra Fértil, aplicó como diseño metodológico de investigación un estudio aplicado, bibliográfica – documental, consideró como población a 25 trabajadores, el estudio concluyó que la propuesta de la gestión por procesos del segmento empresarial producción de huevos, por medio de la homologación de actividades y el registro de los procesos operativos codificándolos; además, analizaron el desempeño y la utilidad de los recursos utilizando indicadores elaborados; para minimizar residuos de los materiales e instruir a los operarios sobre la acciones que se deben realizar.

López J. (11) desarrollo la tesis titulada "*Sistema de gestión por proceso en la empresa de lavado y tinturado Lava Jeans, 2020*", con el fin de lograr el grado de ingeniero Industrial de Automatización de Procesos en la Universidad Técnica de Ambato- Ecuador, la tesis desarrolló el objeto de ejecutar un sistema de gestión por procesos en la empresa de limpieza y teñido Lava Jeans, esta investigación fue de categoría explicativa, bajo el diseño pre-experimental, la población se constituyó por 20 personas, el estudio evidenció que la empresa no desarrolla su funcionalidad mediante

el enfoque de procesos; así también, evidencio la carencia de documentación de procesos ocasionando desorganización en la práctica de las tareas, los trabajadores laboran de forma empírica y reducido o sin controles de labores de la división de producción, todas estas falencias son características que reducen el óptimo progreso de la empresa, limitando su competencia comercial.

Arboleda G. (12) en su tesis denominada *“Diseño de un modelo de gestión por procesos en el área de prestación de servicios de mantenimiento automotriz en la compañía Savecon, 2016”* con el objeto de graduarse como ingeniero Industrial en la Universidad Técnica del Norte Ibarra Ecuador, esta tesis desarrolló el objeto de esbozar un piloto de gestión por procesos basados en un diagnóstico situacional con el fin de optimizar la productividad en los servicios de mantenimiento automotriz de la institución SAVE, aplicó como diseño metodológico un estudio descriptivo y se aplicará el método cuantitativo y cualitativo, el estudio concluye que mediante la utilización de las herramientas de diagnóstico se logró determinar la situación operativa al inicio en la institución SAVE, identificándose que la institución se halla trabajando con defectuosos procedimientos operativos, basado a que los trabajadores realizan el procedimiento de mantenimiento en los vehículos de distintas formas, siendo estos no estandarizados ni secuenciales, no cuentan con un enfoque orientado al cliente, tampoco la empresa ha desarrollado acciones para la optimización de recursos. También, se determinó que las áreas de trabajo no se encuentran implementadas con herramientas y

equipo idóneo con el fin de efectuar los procedimientos correctos de mantenimiento vehicular.

Meneses N. (13) en su investigación denominada “*Diseño del sistema de gestión, procesos, dirección general de talento humano; gobierno autónomo descentralizado provincial de Imbabura, 2018*”, para optar el grado de ingeniero de Industrias en la Universidad Técnica del Norte, Ibarra–Ecuador, la investigación desarrolló el objeto de formular el sistema de gestión por procesos de las oficinas de Dirección General del Talento Humano del G.A.D. de la provincia de Imbabura, la investigación mantiene el nivel descriptivo, es aplicado y diseñada de forma no experimental transversal; la tesis concluyó que la implementación del diseño del sistema de gestión por procesos en la Dirección General de Talento Humano del G.A.D. de la provincia de Imbabura, mejora los niveles de eficiencia en la entidad.

Eneque F. y Tello J. (14) en la investigación denominada “*Gestión por procesos para incrementar la productividad en la empresa Comercio industria y servicios GMV E.I.R.L. 2020*” investigación realizada con el fin de lograr titularse como ingeniero de Industrias, en la Universidad Señor de Sipan, del Perú, la tesis mantuvo como objeto la ejecución de la gestión por procesos de este modo elevar la productividad de la institución “Comercio industria y servicios GMV E.I.R.L.” Aplicó como diseño metodológico un estudio de aplicado descriptivo, diseñado de forma no experimental basado en un enfoque cuantitativo, la población y muestra se conformó por todos los procesos de la empresa y por 21 trabajadores, el estudio determinó la reducción en fuerza laboral y temporalidad,

reduciendo a 7 trabajadores y 1.5 horas en la zona de elaboración de pan y en relación a la zona de huevo cocido la disminución planeada de 6 trabajadores y 2.2 horas, estos reajustes se dan en los procedimientos de envasado y sellado; adicional a esto, se elimina el proceso de codificado, reduciendo un trabajador y un total de 8 horas empleadas en esta actividad. En ese sentido, se concluyó que la productividad proyecta un incremento mediano en la fuerza laboral de 75.42 productos por sol gastado en el área de producción de pan y de 66.76 productos por cada sol gastado en el área de huevos cocidos

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Gestión por procesos

Según la perspectiva teórica de Moreno, citado por Galiano, Yáñez y Fernández (2018, p. 41) “la gestión por procesos involucra estudiar las instituciones desde la funcionalidad, comprendiéndolas como una serie de procedimientos relacionados entre ellos que diseñan una red transversal en la institución, ampliando la imagen por áreas que visibilizan los organigramas”. (15)

La gestión de procesos pretende dotar un panorama en el cual se relacionan los procesos internos de la institución, con el fin de la optimizar, examinar e identificar de forma organizada, en los puntos clave de las organizaciones debido a que facilita el mejoramiento de los procesos, otorgando servicios de calidad a los consumidores, garantizando que la totalidad de procesos se encuentren conjugados en la gestión,

consiguiendo satisfacer la necesidad de los clientes. Por lo tanto, se ha de tener en consideración en todo momento a los proveedores y clientes.

La teoría de Ponce (2016) sostiene que la gestión por procesos es semejante al inicio de la integración de las sobresalientes actividades, con el fin de mejorar, incrementar la eficacia y eficiencia en toda la secuencia de procedimientos de la empresa- institución con el objetivo de alcanzar un aventajamiento competitivo de la sostenibilidad de las empresas. (16)

Es en ese entender, que la gestión por procesos hace referencia a una indistinta y determinada área de la empresa que invierte recursos para generar productos, estos productos tendrán o debe tener un valor más elevado que los recursos invertidos en su producción, de este modo se necesita siempre la optimización y mejora constante de estos con la finalidad de asegurar la más alta tasa de rentabilidad y productividad de la empresa – institución.

Por otro lado, Bravo define que esta es un método de gestión que favorece la dirección de empresas, ya que realiza la identificación, modelamiento, diseño, control y mejora de los procesos de las instituciones con esto busca la fidelización de los clientes, cabe aclarar que el enunciado “proceso” no se encuentra referida a procedimientos virtuales, sino organizativos. La gestión de procesos mantiene el objetivo el aumento de la productividad de las entidades, es referido a la eficiencia con el fin de perfeccionar la utilidad de los recursos y a la eficacia con el objeto de alcanzar los objetivos comprendidos para el posicionamiento de la empresa; alcanzando la satisfacción de sus consumidores, finalmente tendrán un valor agregado, de esta manera se puede señalar, que las

empresas realizan el pago de impuestos u honorarios; además, han de generar una adecuada gestión siendo un requisito para su subsistencia.

(17)

En tanto, Maldonado establece que el marco organizativo idóneo se encuentra instituido por la gestión de procesos, con el objetivo de ejecutar acciones en la utilización de recursos, la optimización de presupuestos y al perfeccionamiento constante, del mismo modo establece los procedimientos que demandan ser rediseñados o mejorados. (18)

Este autor señala que es necesaria la toma de decisiones basado en la congregación de procesos, con el fin de que la empresa sea estable en el tiempo, estableciendo que el interés debe ser constantemente lineal y general. Del mismo modo, señala que la administración funcional está relacionada con la gestión de procesos y para la existencia de esta tipología de gestión se debe obligatoriamente el establecimiento de responsables para los procesos clave; es así que se crea mayor valía para el consumidor al satisfacer sus necesidades. Este instrumento es fundamentalmente importante para los trabajadores ya que tendrán un manual de procesos actualizado y de mayor eficiencia. (18)

Por su lado, Polanco establece que la gestión de procesos es un proceso administrativo de actividades congregadas por procedimientos de manera sistemática y organizada que tiene el objetivo de la mejora de la calidad. Esta gestión se encuentra simbolizada por los trabajadores quienes son responsables de los procedimientos de la institución principalmente: los procesos de dirección, realización y soporte. (19)

2.2.1.1. Importancia de la gestión por proceso

Cuando se cuenta con una vigilancia apropiada de los procesos, facilita la obtención de resultados eficientes en los procesos que se originan en las entrañas de las empresas, facilitándole la mayor eficiencia y productividad. La importancia se encuentra en torno a la extensión de su contribución que va a partir de las áreas productivas a las demás zonas de la institución, siendo este un punto de vista particular de la gestión empresarial tradicional, desplegando un panorama transversal de la organización, acercándolos a los clientes y, por tanto, enfatizado en la eficiencia del sistema de valor que facilita satisfacer las necesidades de los mismos. (8)

2.2.1.2. Clasificación de la gestión de procesos

Se encuentra dividido en 3 tipos:

Proceso clave u operativo.

Para iniciar ha de identificarse los procesos clave u operativos, porque se encuentran relacionados directamente los bienes o servicios ofertados, es así que facilita la mejora, la satisfacción de las necesidades y la expectativa del cliente. Estos procesos claves u operativos son vinculados de forma directa con la dotación de servicios en las diferentes áreas funcionales en su ejecución, estos podrían conllevar la utilización de la mayor cantidad de recursos al interior de la empresa, dirigidos a los consumidores justificando la prevalencia de la división, área o servicios. (20)

Son procesos que influyen de manera directa en el bienestar del cliente

final, produciendo el bien o servicios entregados a los clientes.

Proceso de apoyo o soporte.

Como segundo proceso, concluida la identificación de los procesos clave, continuamos con los procesos de apoyo o de soporte, estos son medios idóneos con el fin de sacar adelante los procesos clave; garantizando el correcto manejo y gestión de los recursos. Los procedimientos de apoyo o soporte son útiles para apoyar a los procedimientos fundamentales que se originan al interior de la institución, estos procedimientos son establecidos para conseguir los objetos del área o sector de la empresa. Sin este procedimiento no podrían existir los procesos claves y los estratégicos. (20)

Fortalecen los procesos operativos al interior de la institución siendo estos la inspección de calidad, las adquisiciones, elección de nuevos trabajadores entre otros, etc.

Proceso estratégico.

Los procedimientos estratégicos se encuentran ligados a la dirección, planificación, organización, y estrategias empresariales, que engloban la planificación, manteniendo a consideración la misión, visión y los valores instituidos en la empresa.

Los procesos estratégicos mantienen políticas del área o servicio ofertado, esto proporciona directrices y límites de acción al total de procedimientos que se desarrollan al interior de la empresa, por medio de la comunicación interna y con los consumidores, el área de marketing, control interno, la planeación estratégica, etc. (20)

Permitiendo gestionar la empresa, al cumplir metas y objetivos, con el objetivo de la mejora de los procesos.

2.2.1.3. Requisitos para mejorar la gestión por procesos

La secuencia a seguir con el fin de fortalecer la gestión de procesos se detalla a continuación:

- **Dirección comprometida**, la alta dirección debe de tener capacitación continua y actualizada.
- **Sensibilización y formación**, se ha de brindar recursos para comprometer al personal y sin imponer.
- **Identificación de procesos**, se analizan y se ejecuta el inventariado de los procesos.
- **Clasificación**, determina los procedimientos estratégicos, de apoyo y los claves.
- **Relaciones entre procesos**, se elabora la matriz de relaciones.
- **Mapa de procesos**, mediante diagramas se analizan los procesos por bloques o áreas.
- **Determinar indicadores de resultados por proceso**, mediante la aplicación de una matriz de dos ingresos en la que se encuentren los objetivos estratégicos y las áreas prioritarias.

2.2.1.4. Elementos de la gestión por procesos

En los procesos se cuentan con 3 elementos esenciales:

- Entradas
Estas son 2 tipos, de insumos y recursos; en estos últimos se desarrollan los procedimientos y ejecución de actividades de los

procesos.

- Cadena de actividades

Son el conjunto de tareas y actividades de una secuencia.

- Salidas

Es el resultante obtenido de la secuencia de las actividades y es el resultante de la ejecución de la gestión por procesos (21)

2.2.1.5. Componentes de la gestión por procesos

A) Diseño del mapa de procesos (DMP)

Conforme a Maldonado el DMP se encuentra simbolizado por una gráfica secuencial y estructurada del total de acciones ejecutadas, este diseño es útil ya que es un diagnóstico general del total de acciones que favorecen al valor del bien o los servicios ofertados a los clientes; es conocido como diagrama de valor, al combinarse la visión de la institución con las expectativas de las divisiones productivas las cuales ejecutan todos los procedimientos. Pese a esto, en una institución se ve reflejado en el mapa de proceso para el establecimiento de planificaciones y estrategias corporativas, con el objeto de tener conocimientos la funcionalidad y el desempeño de los procesos. (18)

El DMP es una visión genérica de la empresa, en la que se observa el vínculo de los ingresos y salidas prestadas por los provisosores y consumidores correspondientemente, en ese entender que el mapa de procesos se caracteriza por la participación de los trabajadores y estos procedimientos se encuentran conformados por la dirección, ejecución y soporte. (19)

Los MP son representaciones gráficas de la interrelación y secuencia de los procesos de una organización, es considerado además como una representación genérica en la cual se catalogan los múltiples procesos estratégicos, operativos y de apoyo; debemos evitar la confusión con un flujograma que se utiliza para representar un solo proceso. (22)

Según lo señalado debemos de considerar al mapa de proceso ha de encontrarse simbolizado gráficamente y facilita poseer un panorama general de cada proceso que existe en una institución y su relación; de este modo con el fin de confeccionar un mapa de proceso debiéndose de considerar lo siguiente:

- Identificación de los actores.
- Identificación de las actividades operativas.
- Reconocer los procesos de soporte o apoyo de las actividades operativas.
- Constituir los procesos estratégicos.

Como se puede apreciar en la figura 1, que muestra los tipos de procesos efectuados al interior de una organización.



Figura 1. Diseño de mapa de procesos

Fuente: modificado de Maldonado (18)

La figura 1 evidencia la división en 3 procesos, considerando primero a los procesos estratégicos que referencian el direccionamiento empresarial manteniendo el enfoque en base a los requerimientos de sus clientes, investigaciones de mercado, el valor agregado que es otorgado al producto, los recursos utilizados para la comercialización del producto a diferencia de la competencia.

De esta manera también, se observa los procesos operativos centrándose principalmente en la gestión de procesos, este abarca la producción del producto y las actividades desarrolladas por cada trabajador para seguir un orden hasta lograr el comercio del producto, logrando satisfacer la necesidad del cliente; debemos de afirmar que el proceso estratégico está relacionado de manera directa con el proceso operativo.

Mediante esta evaluación, las organizaciones examinan y realizan la selección de sus proveedores de materiales, negociándose el precio de compra y condiciones de entrega, entre otros. Luego, se receptiona y verificar la orden de servicio, plazos, inspección de materia prima y selección de los insumos destinados a la producción del producto, concluido el proceso este producto ha de ser almacenado con el fin de su reparto a los diversos centros de comercialización.

Los procesos de apoyo se encuentran referidos principalmente a las divisiones de soporte para los procesos de producción, como la división de mantenimiento en la cual se ha de contar con trabajadores encargados de esta actividad es decir teniendo la maquinaria en adecuadas condiciones; considerada como parte de esta área se encuentra la

contabilidad, debiendo de tener controlada las salidas e ingresos de la organización; de igual manera, la oficina de RRHH tiene como objetivo identificar y emplear a los trabajadores capacitados para las diferentes divisiones de la empresa, otorgándoles las funciones que desempeña en la empresa.

B) Modelamiento de procesos

Para Bravo (17) existen 2 criterios elementales para alcanzar la representación de estos, uno de ellos el flujograma de información describiéndose todos los procesos y el segundo la lista de tareas referidos a la concatenación de tareas para efectuar una actividad, teniendo en cuenta la categoría de dificultad de actividades, de este modo es que se ha de gestionar y concentrar los conocimientos de toda la empresa.

Rey señala que un modelo se encuentra simbolizado por un sistema, este se encuentra integrado por diversos elementos relacionados (trabajadores, insumos, productos, actividades, maquinaria, documentación, etc.). El modelamiento de procesos plasma las actividades que ejecuta la organización, cuál es su producción, cómo funcionan, quienes y como se realizan controles; de esta manera, la estructuración del modelo de procesos se desarrolla teniendo la finalidad de describir, examinar y mejorar el sistema. (23)

Por lo ya descrito, debemos de considerar al modelamiento de procesos a manera de fases de la gestión de procesos, en la cual los investigadores señalados especifican, para desarrollar una óptima diagramación de los procesos principalmente operativos, debemos realizar flujo gramas de

información.

2.2.2. Productividad

Como parte del análisis de los componentes de la productividad en la empresa, la conceptualización de productividad conforma una atribución importante, en ese entender, procederemos a exponer algunas definiciones al respecto, de modo que podamos exponer, lo que la productividad en la fuerza laboral significa.

El enfoque teórico de García sustenta que la productividad es la correlación de lo producido y los recursos consumidos o los factores de producción intervinientes. Los índices de productividad expresan el buen beneficio de la totalidad de las actividades en el procedimiento de producción, los elementales e importantes, en un tiempo establecido". (24)

En este entender que la productividad no es el estándar para medir la producción, tampoco lo es la cantidad de bienes que se ha producido. Más al contrario es la evaluación de la adecuada e idónea disposición de los recursos para alcanzar los objetivos específicos propuestos.

En terminología estratégica, la productividad reside en que el rendimiento sea más de la media y en la satisfacción de la totalidad de los requerimientos de nuestros consumidores - clientes mediante la optimización del uso de todos los recursos disponibles Los trabajadores por la experiencia y practica en sus funciones poseen información importante para la empresa ya que generalmente realizan sugerencias para potenciar y elevar la productividad ayudando a la reducción de

costos, esto solo será posible los operarios se encuentra identificados con la misma y si estos aportes son tomados en cuenta por la alta dirección; esto conllevaría a un crecimiento en la productividad en la empresa. (24)

Asimismo, es importante considerar la perspectiva de Alva & Juárez (2014) citando a Martínez (2007) señalando a la productividad como un índice que representa el correcto manejo de los recursos de las economías en la producción de servicios y bienes, es comprendida como la correlación entre insumos usados y productos resultantes, demostrando también la eficiencia mediante la mano de obra, el capital, la tecnología, la energía, etc. son manejados en la elaboración de bienes y servicios. (25)

2.2.2.1. Indicadores de la productividad

Tomando en consideración a Koontz y Weihrich (26) determinan que existen 3 criterios frecuentemente ejecutados para el análisis del funcionamiento de un sistema, mismo que se encuentra vinculados con la productividad:

- Eficiencia.

Es la capacidad ostentada para alcanzar determinados objetivos haciendo uso de la mínima cantidad de insumos utilizables y en el menor tiempo.

Es el indicador de cálculo verificando la validación o cuan productivos son al hacer uso de determinados recursos con el fin de cumplir con los objetivos propuestos; es decir, las organizaciones suelen ser más eficientes cuando se reducen las cantidades de materia prima utilizado en la producción, así como la temporalidad de los procesos de

transformación de bienes y la prestación de servicios solicitados.

En ese sentido, este término es usado usualmente como un sinónimo de productividad y se ha de utilizar para buscar que todos los recursos sean utilizados eficientemente, requiriéndose reducir el tiempo de producción; sin reducir las características del producto, en otras palabras, la utilidad de maquinaria o equipos sin que estos se deterioren, ni existe un uso mayor de servicios como agua u energía se mantengan a bajo costo, reduciendo también aquellos residuos generados en el proceso.

En necesario mencionar que tiene relación con un aprovechamiento y reducción de los insumos físicos que se requieren para la transformación de productos de comercio.

En tanto, la teoría de Fernández et al., (1997) refieren que la eficiencia corresponde a la representación que calcula la capacidad o cualidades de las operaciones de un sistema u organización económica con el objeto de poder conseguir objetivos específicos, reduciendo la utilización de recursos.

- Eficacia.

Se determina como el cumplimiento de los objetivos trazados. Pizarro (27) la determinó como la medida para favorecer el logro de las metas que han de conseguirse planteadas desde las direcciones ejecutivas; es así, que las empresas logran la eficiencia cuando desde la gerencia se establecen metas reales, alcanzables y apropiadas.

En tanto Fernández et al (1997), sostiene que corresponde a la capacidad de alcanzar el resultado que se quiere o se proyecta; en ese sentido,

incide en la institución con el objetivo de lograr los objetivos, conteniendo la eficiencia y factores externos.

En ese sentido las diferencias de la eficiencia y la eficacia son aceptadas. Pese a la inexistencia de consenso en relación a ambas, en resumida cuenta, ambas concepciones se complementan, su primordial diferencia es que la eficacia se concentra en lograr los resultados, a diferencia de la eficiencia que se concentra en la forma de utilización de los recursos (Fernández et al., 1997).

2.2.2.2. Importancia de la productividad

La única manera para que los emprendimientos puedan desarrollarse e incrementar sus utilidades (o sus ganancias) es por medio del incremento de su productividad. Siendo la herramienta utilitaria para promover el incremento de la productividad mediante la aplicación de métodos innovadores, la evaluación de tiempos y un sistema de remuneración de honorarios. De los costos que maneja una empresa manufacturera el 15% es generalmente fuerza laboral directa, el 40% para pagos ordinarios empresariales. Se ha de entender la totalidad de aspectos de un negocio o emprendimiento sea cual fuese su clase (comercialización, finanzas, manufactura, ingeniería, etc), son sectores idóneos para la ejecución de métodos innovadores, estudios de tiempo y sistemas apropiados de remuneraciones. (28)

2.2.2.3. Factor de productividad total

Según la perspectiva de Griffin (29) el factor de productividad total se convierte en el indicador general de la optimización de sus insumos

(fuerza laboral, inversión, insumos y energía) utilizados en la creación de todos sus productos y servicios de una empresa. El mayor problema con el factor productivo es que los insumos deben de enunciarse en las mismas unidades (no es factible la sumatoria horas hombre, las cantidades de insumos básicos de manera significativa). “El índice de productividad total otorga nociones para las modificaciones necesarias para mejorar la productividad. Como resultado, la mayor parte de la empresa halla de mayor utilidad el cálculo de una razón de productividad parcial. Esa razón únicamente usa la clasificación de recurso”. (p.701)

2.2.3. Definición de términos

Gestión por procesos

Según la perspectiva teórica de Moreno, Citado por Galiano, Yáñez y Fernández “la gestión por procesos involucra analizar las organizaciones desde la funcionalidad, comprendiéndolas a modo de un grupo de procesos relacionados entre ellos, graficando una red transversal en la organización, operando el grafico por divisiones ofrecidas en los organigramas”. (15)

Productividad

Este indicador evidencia que tan adecuadamente usan los bienes de una economía en la manufactura de bienes y/o la prestación de servicios; se entiende también como la relación de los insumos utilizados y productos resultantes, mostrando también la eficiencia con la que los distintos insumos son manipulados en la producción de bienes y servicios en el mercado. (25)

Proceso clave u operativo

Los procesos claves u operativos se encuentran íntimamente vinculados con los servicios desarrollados en las distintas áreas funcionales en su ejecución, estas podrían sobrellevar la mayor parte de insumos al interior de la organización, dirigidos a los consumidores, justificando la prevalencia del área o servicio. (30)

Proceso de apoyo o soporte

El proceso de apoyo o soporte son útiles como apoyo a los procesos clave los cuales son desarrollados en la organización, los mencionados procesos son establecidos con el objeto de alcanzar los objetivos del área. Este proceso permite la existencia de los claves y los estratégicos. (20)

Proceso estratégico

El proceso estratégico congrega las políticas del área o sector, proporcionando directrices y términos de acción a cada proceso que son desarrollados al interior de la empresa, utilizando como mecanismo la comunicación, tanto interna, como con los consumidores, además del marketing, las evaluaciones de los procesos, el planeamiento estratégico, entre otros. (30)

Proceso de gestión

El proceso de gestión se ejecuta por medio de la evaluación de los datos, permitiendo realizar mejoras en todos los procesos otorgando valores agregados a cada acción. (20)

Satisfacción del cliente

Este es un ítem fundamental y primordial en toda compañía el cual se encuentra relacionado con el nivel de productividad al interior de la misma, con el fin de incrementar su capacidad competitiva, ofertando al usuario un servicio idóneo y de calidad que debe satisfacer sus necesidades. (17)

Mejora continua

Involucra tanto la implementación de un sistema, así como los procesos de reingeniería y de capacitación continua en la empresa, la consecución de los objetivos de gestión, y la colaboración activa de los trabajadores (20)

Gestión de calidad

Se considera como un modelo estratégico de mejoras continuas que tienen sus bases en la normativa ISO 9001, en 5 procesos claves: organización, procesos estratégicos, la capacitación, la gestión empresarial y la satisfacción de los consumidores. (31)

Calidad

Es trascendental en la productividad ya que da factibilidad a la mejora de la eficacia y la eficiencia de la empresa, respondiendo inmediatamente a las necesidades del cliente y/o quejas (19)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. MÉTODO, TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Método de investigación

3.1.1.1. Método general

El método que se empleó en el estudio es el método científico. Este es el procedimiento a través del cual se puede conseguir la comprensión objetiva de la realidad, procurando responder a las preguntas de la naturaleza de las cosas. Es decir, es un método estrechamente vinculado a la ciencia y al conocimiento científico. Donde no existe el método científico no existe ciencia. (32)

3.1.1.2. Método específico

El método inductivo- deductivo y análisis-síntesis; los mismos que han permitido diferenciar la existencia de causas y efectos de las variables de estudio. También facilitara la realización de una síntesis rigurosa del comportamiento de las variables en una determinada realidad, en este caso: en la empresa Sembrando SAC.

El método deductivo, acorde a Salcedo, parte de un dato general

aceptado como válido para arribar a conclusiones particulares, en tanto el método inductivo partirá de la data particular para en base al análisis llegar una conclusión general. (32)

3.1.1.3. Tipo de investigación

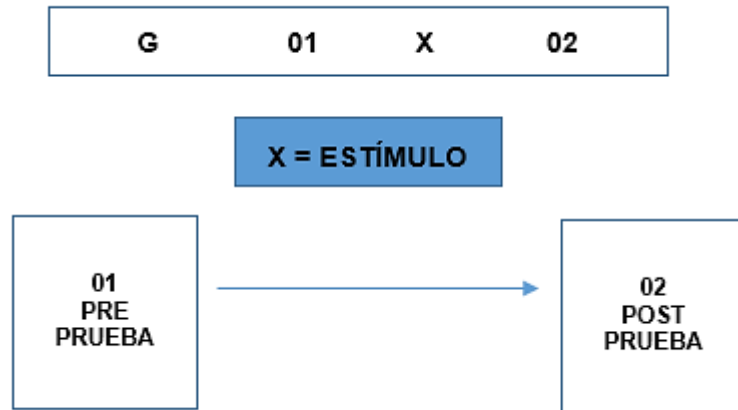
La investigación se ha determinado como una investigación de tipo aplicada. Según Mutillo (33) esta investigación también se denomina “investigación práctica o empírica”, la cual se centra principalmente por la búsqueda de la aplicación o utilidad de los conocimientos conseguidos; al mismo tiempo, que se obtienen otros al concluir la implementación y sistematización del proceso. El uso de los conocimientos y las deducciones de la investigación, ofrecen un producto con una representación inexorable, organizada y sistemática de reconocimiento del contexto.

3.1.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación aplicado en esta tesis, es de carácter explicativo, la cual tuvo como motivación las causas y efectos de la ejecución de la gestión por procesos en la variable productividad.

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta es de tipo pre experimental. Siendo aquel donde se tiene la existencia de una exposición, una contestación y una hipótesis para su contrastación, en esta también es inexistente la aleatorización de los individuos a los conjuntos de tratamiento y control, este tipo de investigación puede inexistir el grupo control. Siendo su representación gráfica:



Donde:

G = Área de atención

01 = Nivel de productividad

X = Aplicación de la gestión por procesos

02 = Nivel de productividad posterior a la aplicación

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

Arnao (34) establece: “la población es la agrupación del total de elementos a los cuales hace referencia la tesis. Es conceptualizado a manera del conjunto del total de elementos de muestreo”. (p. 164).

La población para la presente tesis de investigación se encuentra formada por los procesos que se desarrollados en la empresa financiera Sembrando SAC.

3.3.2. Muestra

Del Cid et al., (35) señalan que es el fragmento o sección que representa la totalidad de una población, universo o colectivo, que se ha destinado

con el objeto de investigar algunas peculiaridades de este. Ñaupas et al. (36) Definió el tipo de muestreo no probabilístico a los métodos que no usan cálculo de probabilidades ni la ley del azar. Generalmente las investigaciones aplicadas utilizan muestreos no probabilísticas; sin embargo, para esta investigación el muestreo será por conveniencia por la cual el investigador elige aquellos sujetos a los que tiene mayor facilidad de acceso, Icart Isern et al (37) señalan que este procedimiento facilita al investigador la decisión del número de individuos que serán considerados en la muestra, para tal fin se ha de determinar específicamente los requerimiento para su inclusión y exclusión, es decir, el investigador debe tratar de que la muestra sea caracterizada como homogénea, estas muestras se encuentran conformadas por los casos de fácil disposición y acceso. El muestreo por conveniencia es estratégico en condiciones en las que el tesista, procura obtener información en un periodo de tiempo muy corto. Por la naturaleza de la población para la presente investigación se utilizó la muestra por conveniencia, siendo los que integran la muestra los procesos: créditos, cobranza y consultas, los cuales son procesos clave ya que intervienen en los activos de manera directa como es la cartera de créditos.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1. Técnica de recolección de datos

En la presente investigación se aplicaron dos técnicas, la encuesta y el análisis documental; este último se aplicó para recolectar los datos, la cual es una operación cognitiva que proporciona un subproducto o instrumento secundario que opera a manera de instrumento de búsqueda y consulta

entre la documentación de origen y el área solicitante de la información.
(36)

La encuesta sirvió para recolectar la percepción de los trabajadores con respecto a los cambios generados a partir de la intervención del investigador en la empresa. Una encuesta es un proceso diseñado para una investigación en la que el científico levantará información utilizando el cuestionario que con antelación fue diseñado, sin la modificación del ambiente ni el fenómeno donde se realiza el levantamiento de información, este puede ser diseñado como un tríptico, gráfico o tabla.
(36)

3.4.2. Instrumento de recolección de datos

El instrumento de investigación fue el cuestionario. “Este instrumento es de mayor frecuencia de uso en investigaciones en el área de las ciencias sociales: siendo la técnica comúnmente desarrollada en las investigaciones principalmente en aquellas de tipo cuantitativo”. (37)

De igual forma a modo de instrumento de investigación se aplicó la ficha técnica de observación.

3.4.3. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

El software a utilizar para tratamiento de los datos obtenidos fue el Microsoft Excel 2013; de la misma manera, para realizar el proceso y análisis de la información recolectada, se utilizará el programa estadístico SPSS V5, con el objetivo de presentarlos como gráficos y realizar su interpretación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados del tratamiento y análisis de la información de la situación

4.1.1. Análisis de la situación

Visión:

“En el 2022 convertirse en la empresa líder en el mercado regional, con trabajadores altamente capacitados y competentes, con la capacidad de otorgar un servicio de calidad con mejores soluciones, productos y servicios financieros. Actuando continuamente de forma ética y profesional con los clientes”.

Misión:

“Somos una empresa con mejores soluciones, productos y servicios financieros, comprometida en abastecer y satisfacer a sus clientes con los menores intereses, preparados para confrontar nuevos retos y desafíos que se nos presenten”.

4.1.1.1. Organización

La unidad de análisis tiene una organización funcional, como se aprecia en la siguiente figura:

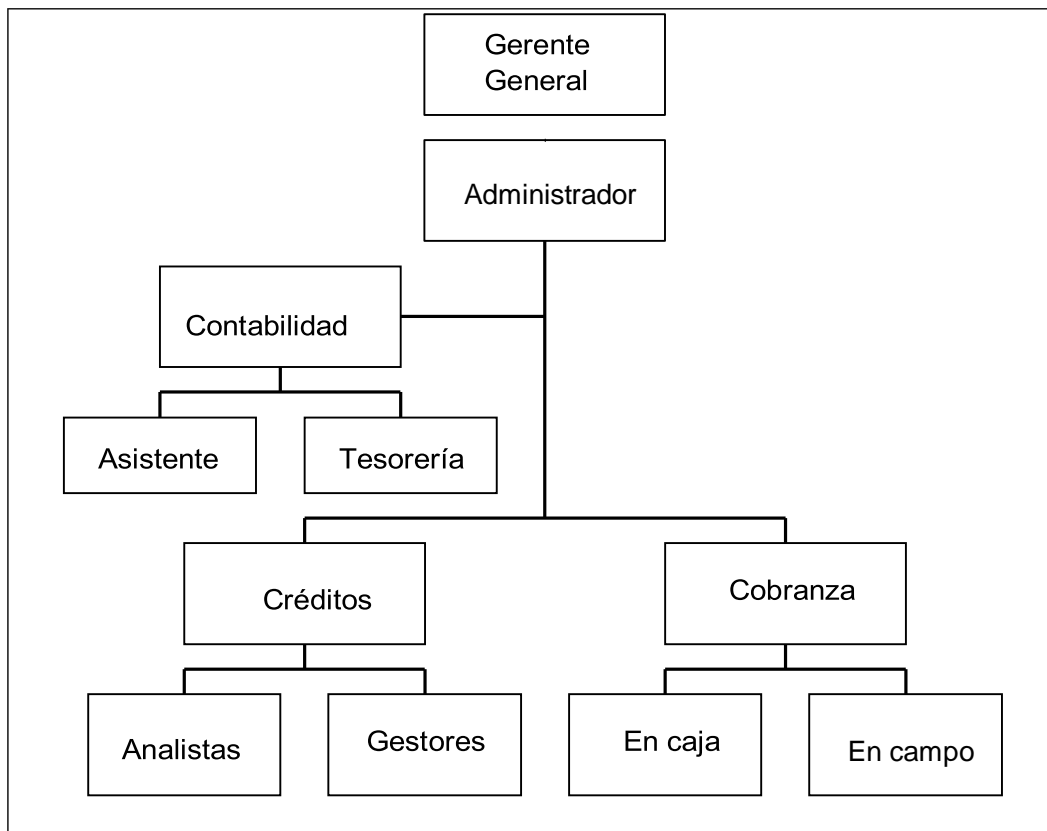


Figura 2. Organización de la unidad de análisis

Fuente: Empresa Sembrando SAC.

4.1.1.2. Determinación de problemas en la organización

La lluvia de ideas con el objeto de identificar la problemática de la empresa Sembrando SAC, se desarrolló mediante entrevistas personales para conocer la forma en que son concebidas las distintas áreas, posteriormente todas las ideas fueron validadas a través de un focus group con todos los trabajadores de cada área, teniendo como moderador al tesista. Los resultados a manera de resumen se presentan a continuación en la siguiente figura:



Figura 3: Problemas de la empresa Sembrando SAC

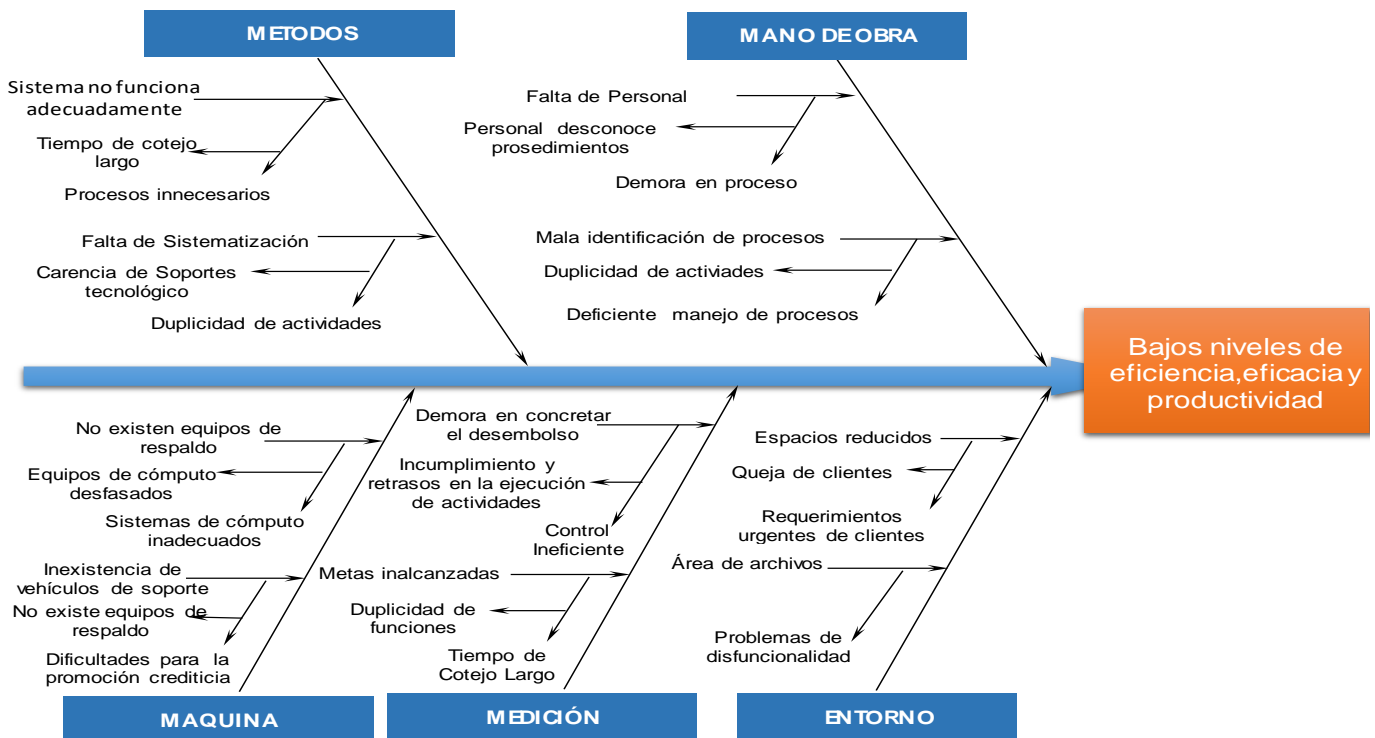


Figura 4: Matriz de identificación de problemas en la financiera sembrando SAC.

Una vez determinados los problemas que aquejan a la empresa Sembrando SAC, es obligatorio la realización de la priorización, para identificar los procedimientos prioritarios a tratar y así identificar las mejores soluciones para reducir el impacto perjudicial en los resultados de la empresa; para realizar la priorización se desarrolló con el diagrama de Pareto, el cual tomo como variables con el fin de evaluar la frecuencia y al impacto, siendo estos calificados de 1 a 5, donde 1 es menos frecuente o de mínimo impacto y 5 más frecuente y de un elevado impacto.

Tabla 2: Priorización de problemas de la empresa Sembrando SAC

N°	Problema	Frecuencia	Impacto	Total	%	% Acumulado
2	Duplicidad de actividades	5	5	10	11.11	11.11
4	Exceso de tiempo de proceso de aprobación de crédito	5	5	10	11.11	22.22
9	Procesos muy lentos	4	5	9	10.00	32.22
13	Tiempo de cotejo extenso	5	4	9	10.00	42.22
1	Deficiente identificación de procesos	4	4	8	8.89	51.11
6	Incumplimiento y retrasos en la ejecución de actividades	4	4	8	8.89	60.00
8	Procesos innecesarios	4	4	8	8.89	68.89
12	Control ineficaz	4	4	8	8.89	77.78
3	Equipos de cómputo desfasados	2	3	5	5.56	83.33
11	Sistema no funcional	2	3	5	5.56	88.89
10	Queja frecuente de clientes	2	2	4	4.44	93.33
5	Falta de espacio en la oficina	1	2	3	3.33	96.67
7	No existe soporte técnico inmediato o equipos de respaldo	1	2	3	3.33	100.00
				90	100	

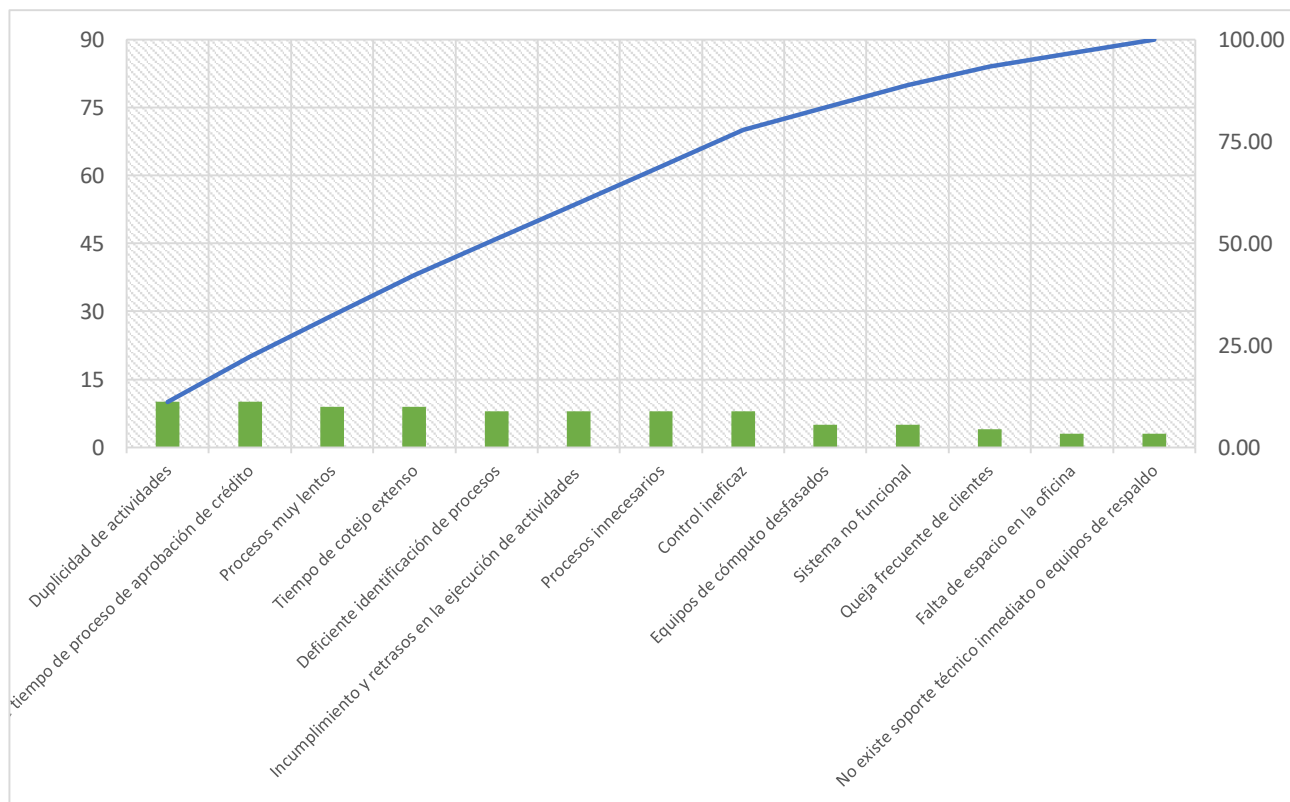


Figura 5: Pareto de priorización de problemas en la empresa sembrando SAC.

Con este análisis los trabajadores apoyaron en la clasificación de problemas de acuerdo a los procesos operativos, esto con la finalidad de realizar mejoras en las áreas de la empresa.

Tabla 3: Identificación de problemas por proceso

PROBLEMAS IDENTIFICADOS	GESTIÓN DE CRÉDITO	GESTIÓN DE COBRANZA	GESTIÓN DE CONSULTA
Duplicidad de actividades	X		X
Exceso de tiempo de proceso de aprobación de crédito	X		
Procesos muy lentos	X	X	X
Tiempo de cotejo extenso	X	X	X
Deficiente identificación de procesos		X	
Incumplimiento y retrasos en la ejecución de actividades	X		

Procesos innecesarios	X	X	
Control ineficaz	X	X	
Equipos de cómputo desfasados	X	X	X
Sistema no funcional	X	X	X
Queja frecuente de clientes	X		
Falta de espacio en la oficina	X	X	
No existe soporte técnico inmediato o equipos de respaldo	X	X	X

4.1.1.3. Identificación de los procesos en la organización

La clasificación de los procesos del área de créditos y cobranza conforme a lo señalado en el marco teórico se establece una clasificación de los procesos siendo: estratégicos, operativos y de apoyo; siendo los procesos operativos los que representan mayor problemática, ya que el área de créditos, consulta y cobranza son los que tienen más incidencia de requerimiento de atención por parte de los clientes en la organización.

4.1.1.4. Caracterización de los procesos operativos

A continuación, se caracterizan los procesos operativos de la institución evaluada, para este estudio los procesos de gestión de créditos, gestión de consultas y el proceso de gestión de cobranza, identificándose las actividades y las tareas inherentes a las mismas

Tabla 4 Caracterización de procesos de la unidad de análisis

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS						
Nombre	Empresa Sembrando S.A.C.				Responsable	
Objetivos	Analizar los actividades y acciones del referido proceso					
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO						
Procesos que entregan	Entradas críticas	Actividades realizadas	Medidas de control	Salidas críticas	Procesos que reciben	
GESTIÓN DE CRÉDITOS	Segunda evaluación	Eliminación de duplicidad de procesos	Tiempo de aprobación de créditos	Préstamo	Caja	
	Armado de expediente	Eliminación de procesos innecesarios	Tiempo de armado del expediente	Cruce de información	GESTIÓN DE CRÉDITOS	
GESTIÓN DE COBRANZA	Ejecución	Identificación de duplicidad de tareas	Temporalidad de ejecución	Aprobación del expediente	GESTIÓN DE COBRANZA	
	Registro de sistema	Eliminación de tareas innecesarias	Tiempo de registro en el sistema	Tiempo de registro en el sistema	Sistema informático	
GESTIÓN DE CONSULTA	Recepción	Eliminar tareas innecesarias	Tiempo de atención	Atención al cliente	GESTIÓN DE CONSULTA	
	Respuesta	Eliminar tareas innecesarias	Tiempo de atención	Atención al cliente	GESTIÓN DE CONSULTA	
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO						
RECURSOS HUMANOS	DOCUMENTOS			INFRAESTRUCTURA	AMBIENTE DE TRABAJO	
Personal de las áreas de créditos, consulta y cobranza	Manual de Organización y Funciones			Empresa Sembrando SAC	Orden y limpieza	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
REGISTROS QUE SE MANTIENEN			INDICADORES QUE SE EVALÚAN			
Tareas y actividades necesarias			Supresión de tareas innecesarias Supresión de duplicidad de tareas			
Elaborado por:				Revisado por :		

Tabla 5 Caracterización del proceso de gestión de créditos de la unidad de análisis

ACTIVIDADES	TAREAS	OBJETIVOS	RESPONSABLES	INDICADORES DE CONTROL	RIESGOS DE PROCESOS
Información de crédito	Solicitud	Informar a los clientes de la oferta crediticia de la empresa	Promotores - gestores	Efectividad en la revisión documentaria	Desempeño inadecuado
	Revisión de información				
Aprobación	Archivo	Evaluar la viabilidad del préstamo solicitado por el cliente	Analistas	Eficiencia y productividad	Control ineficaz
	Llenar formularios				
Segunda evaluación	Validación de los datos del cliente.				
	Segunda evaluación				
	Ingresar al sistema				
	Revisión y firma				
Préstamo	Explicación de las condiciones.	Otorgamiento del préstamo solicitado	Promotores – gestores Cajero	Nivel de productividad	Control ineficaz
	Entrega del préstamo				

FLUJO DE PROCESO DE CREDITO

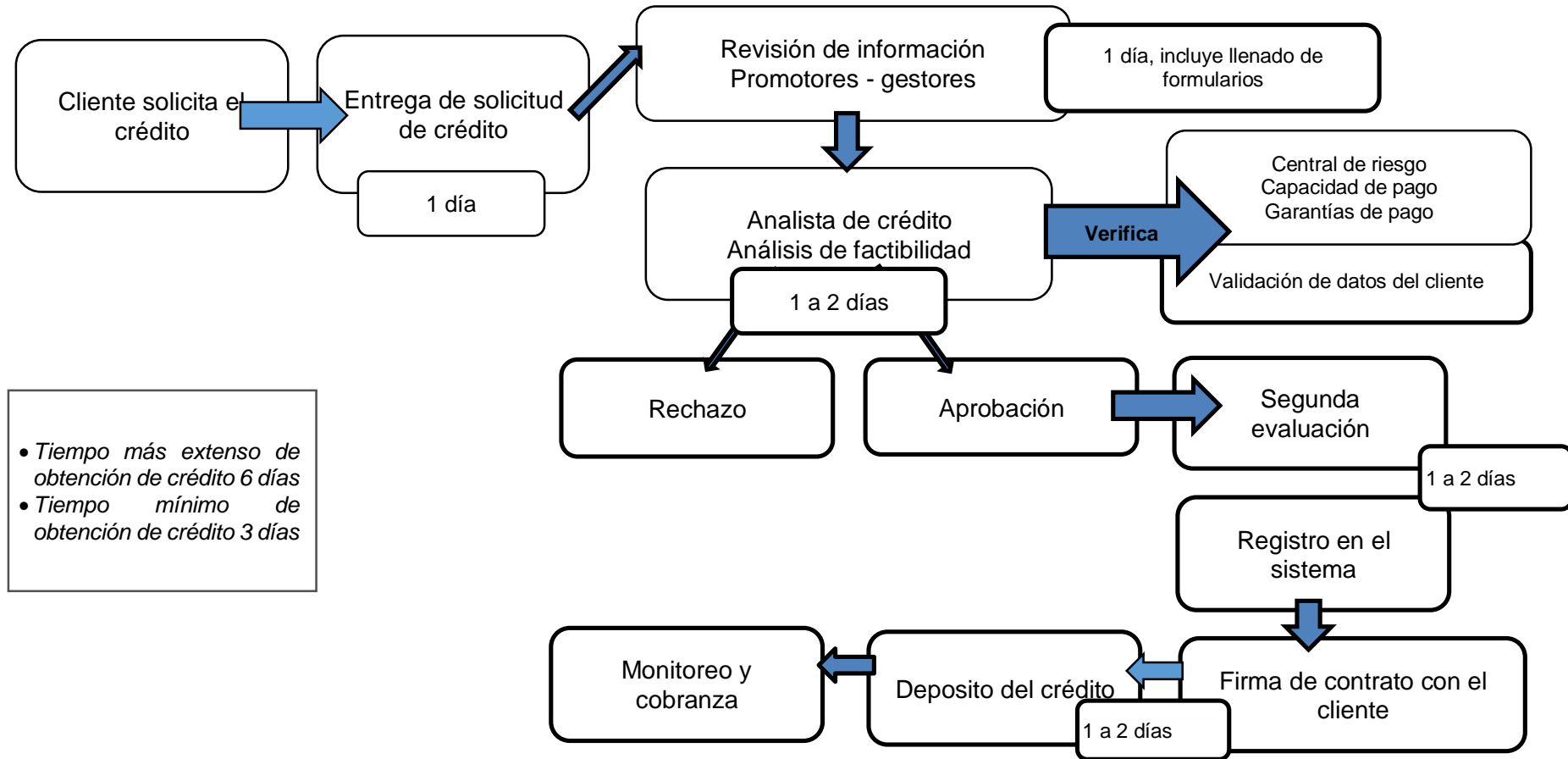


Figura 6: Flujo de procesos del proceso de crédito

Tabla 6 Caracterización del proceso de gestión de cobranza de la unidad de análisis

ACTIVIDADES	TAREAS	OBJETIVOS	RESPONSABLES	INDICADORES DE CONTROL	RIESGOS DE PROCESOS
Recepción	Ingreso	Recepcionar al cliente	1 personal de caja	Manejabilidad del sistema	Desempeño inadecuado
	Concepto				
Registro	Saldo	Registrar en el sistema		Número de registros	Control ineficaz
	Registro en el sistema				
Ejecución	Comprobante del ingreso	Ejecución de la cobranza		Cantidad de clientes atendidos	Error en los sistemas informativos
	Revisión del dinero				
	Consignar lo recaudado				
	Entrega de Boucher al cliente				

FLUJO DE PROCESO DE COBRANZA

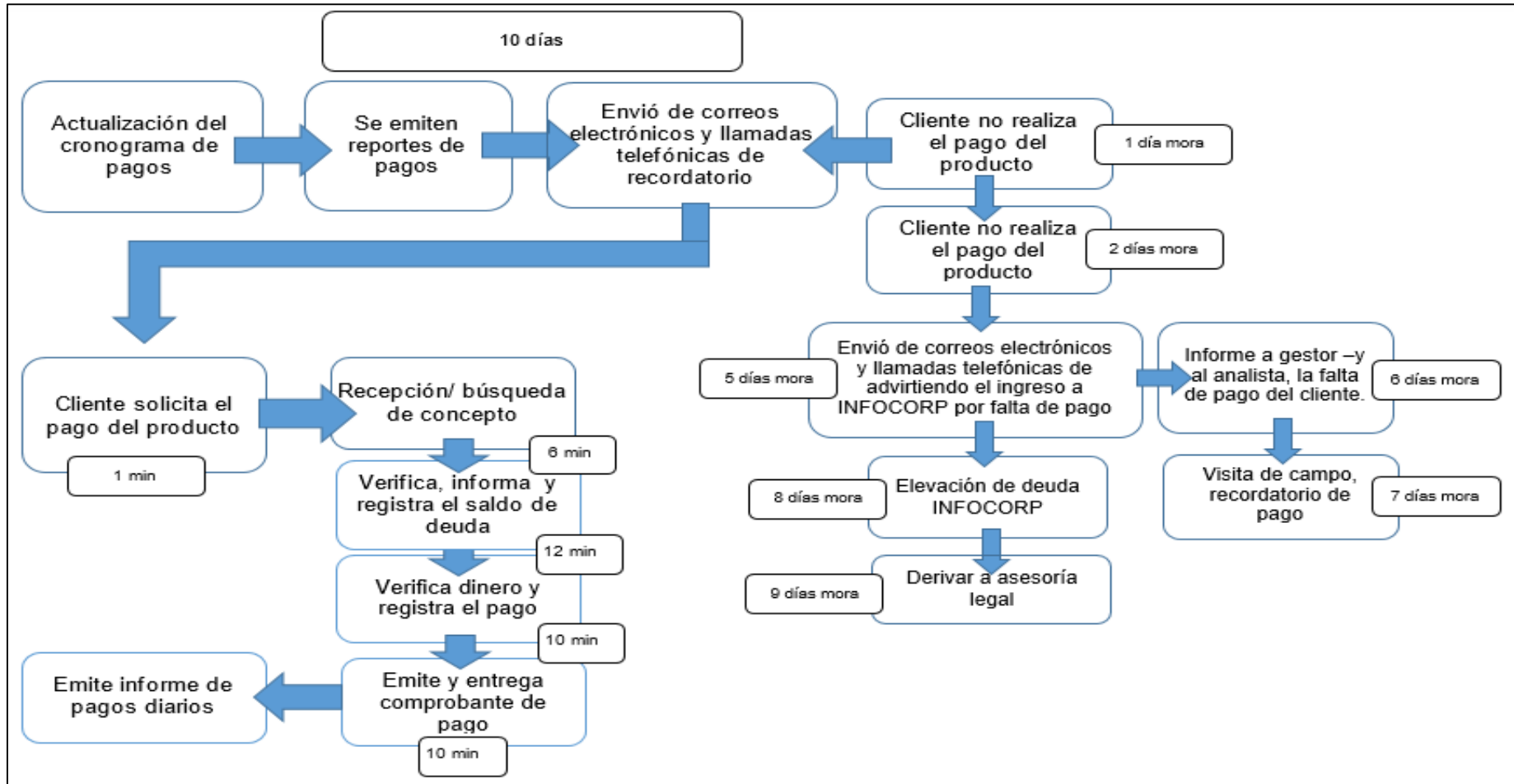


Figura 7: Flujo de procesos de cobranza

Tabla 7 Caracterización del proceso del área de consultas

ACTIVIDADES	TAREAS	OBJETIVOS	RESPONSABLES	INDICADORES DE CONTROL	RIESGOS DE PROCESOS
Recepción	Validación de los datos del Cliente.	Atención preliminar del cliente	Personal de atención	Número de atenciones	Desempeño inadecuado
	Registro de los datos del cliente				
	Tomar nota de la consulta del cliente				
	Registro de la consulta				
Respuesta al cliente	Brindar información	Atender el requerimiento del cliente	Personal de atención	Atenciones bien efectuadas	Desempeño inadecuado
	En caso de una información precisa derivar al área correspondiente				
	Tiempo de espera				
Final del procedimiento	Registro de atención	Registro de atención	Personal de atención	Número de registros	Fallas en el sistema
	Llenado de formulario				

Fuente: Elaboración propia

FLUJO DE PROCESO DE COBRANZA

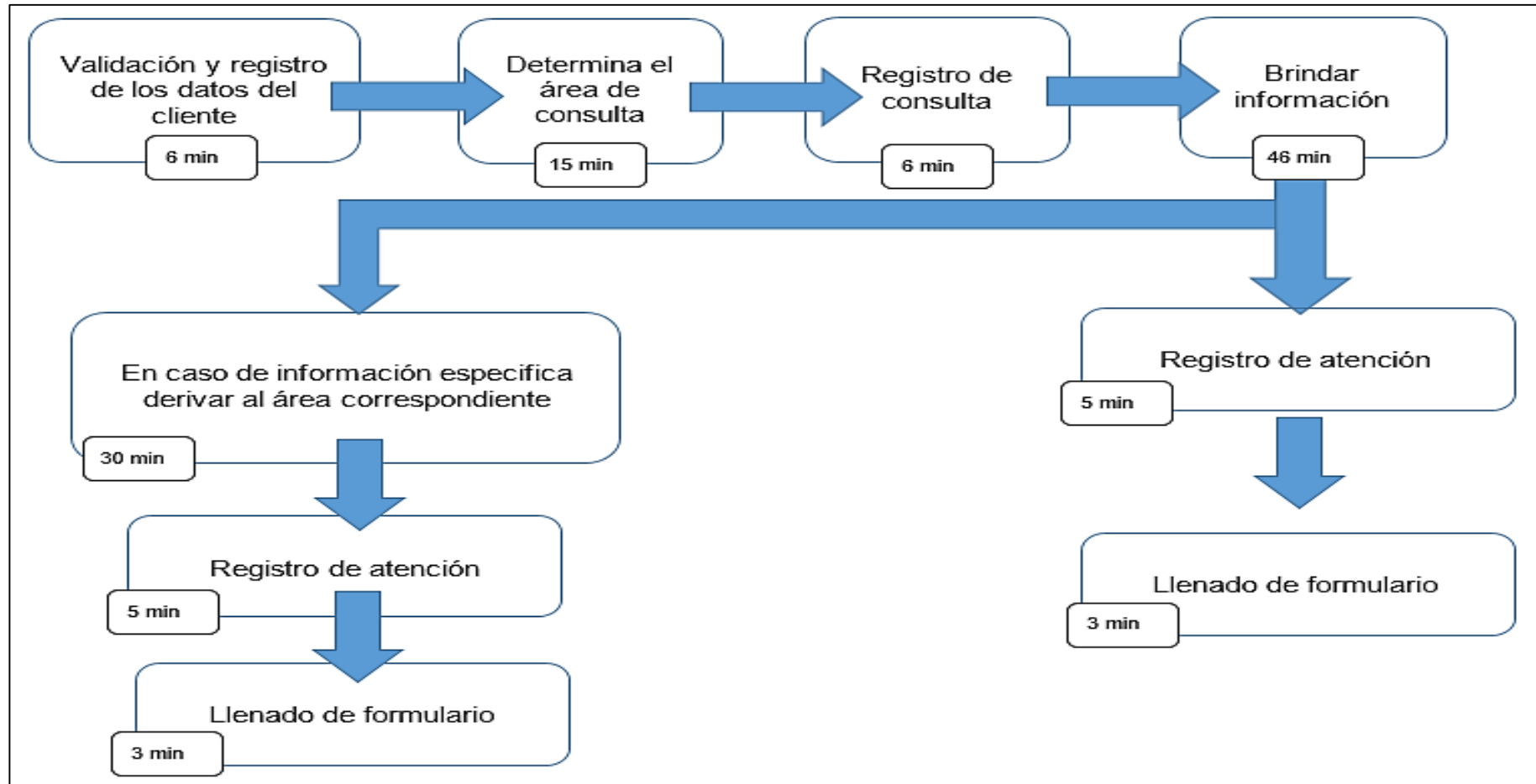


Figura 8: Flujo de procesos de consultas

4.1.1.5. Herramientas del proceso de apoyo para la aplicación de la gestión por procesos

Gestión de talento humano

La siguiente tabla presenta la caracterización de este proceso

Tabla 8 Caracterización del proceso de gestión de talento humano

Objetivo	Estructurar los procesos de selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño del personal
Requerimientos	Solicitud de personal Necesidad de capacitación al personal
Productos •	Productos Proporcionar el personal idóneo Capacitación de personal Evaluación al personal
Responsable	Administrador
Políticas	<p>Para solicitar personal se debe contar con presupuesto previamente aprobado, de lo contrario no se podrá gestionar el pedido respectivo. En el caso de pedido de personal para equipo de ejecución, se considerará la cantidad de horas, días y cargos para realizar el reclutamiento.</p> <p>Se debe revisar al menos 5 postulantes para cada cargo, de los que se evidenciará contacto y entrevista para pre selección.</p> <p>El Administrador será quien entreviste a los candidatos interesados, y en casos específicos se podrá realizar una segunda entrevista por parte de las autoridades de la empresa.</p> <p>A la terna seleccionada se le aplicarán evaluaciones psicométricas, así como técnicas, en cuyo caso se solicitará al área requirente las preguntas y que evalúe las respuestas de cada candidato</p> <p>La elección del candidato será potestad del Jefe del área requirente o del Gerente de la empresa, lo que deberá quedar por escrito.</p> <p>El Administrador será quien elabore, gestione firmas del contrato de trabajo, además quien lo registre dentro de los tiempos legalmente estipulados para evitar amonestaciones para la empresa.</p> <p>La inducción a las personas nuevas será realizada por el Administrador, quien deberá contar con un documento guía para transmitir datos generales y estratégicos de la empresa, así como detalles generales de cada una de las áreas. Así también se deberá entregar el reglamento de trabajo y manual de procesos, para que quien ingresa sepa cómo proceder y desenvolverse en la empresa.</p> <p>Solo se gestionarán las capacitaciones previamente registradas en presupuesto anual, para las que cada área remitirá datos específicos de las necesidades de talleres para el personal.</p> <p>En el caso de que la empresa pague el valor del curso o capacitación, los asistentes deberán:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprobar el curso con un puntaje de al menos 80% de la nota, y registrar una asistencia mínima del 95% de horas totales. ✓ Realizar una reunión de transmisión de conocimientos aprendidos a los compañeros de la empresa que se designen.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Permanecer en la empresa un tiempo posterior a la capacitación recibida, de acuerdo al monto pagado, y en caso de que se retire de la empresa antes de culminar este tiempo, deberá reponer una parte proporcional del valor acordado. ✓ Se procurará entregar al menos una capacitación anual a cada colaborador, en los temas técnicos que sean de conveniencia para la empresa. <p>Se realizarán evaluaciones de desempeño al menos dos veces al año; sin embargo, se pueden aplicar evaluaciones mensuales en los casos que amerite por pedido del jefe de área o de Gerencia.</p> <p>La evaluación considerará el trabajo cotidiano realizado, así como el aporte que el colaborador brinda a la empresa en cuanto a la consecución de objetivos planteados.</p> <p>La evaluación mínima para que un colaborador continúe en la empresa es del 70%. En el caso de que un colaborador obtenga un puntaje menor al 70% en una evaluación, será decisión del Gerente el aprobar su continuidad condicional en la empresa o su retiro definitivo</p>
Documentos	Requisición de personal Manual de funciones Banco de solicitudes Formulario de entrevista a candidatos Evaluación a candidatos Cuadro de análisis de candidatos Contrato de trabajo Solicitud de capacitación Evaluación de desempeño
Registros •	Base de datos de trabajadores Programa de capacitación Desempeño de trabajadores

A continuación, se describe el proceso, indicando el responsable, la actividad y los documentos o registros:

Tabla 9: Responsables de actividades y de registro documental

No.	Responsable	Actividad	Documentos / Registros
1	Solicitante	Inicio proceso capacitación: Solicitar personal según funciones a cumplir	Requisición de personal
2	Gerente general	En el caso de que sea plaza nueva: Autorizar la nueva plaza, según justificativo	
3	Administrador	Verificar características del candidato	Manual de funciones
4	Administrador	Revisar candidatos del banco de solicitudes	Banco de solicitudes
5	Administrador	Buscar candidatos en el mercado laboral (para tener más opciones de las que escoger)	
6	Administrador	Entrevistar a los candidatos más idóneos	Formulario de entrevista a candidatos

No.	Responsable	Actividad	Documentos / Registros
6	Administrador	Entrevistar a los candidatos más idóneos	Formulario de entrevista a candidatos
7	Administrador	Seleccionar terna de candidatos	
8	Administrador	Evaluar terna de candidatos	Formulario para evaluación de candidatos
9	Administrador	Remitir análisis de candidatos para aprobación	Cuadro de análisis de candidatos
10	Administrador	Elegir candidato idóneo para el puesto	
11	Administrador	Contratar al candidato elegido	Contrato de trabajo / Base de datos de trabajadores
12	Administrador	Realizar la inducción al nuevo trabajador. Fin proceso de contratación	
13	Solicitante	Inicio proceso capacitación: Solicitar capacitación para trabajadores	Solicitud de capacitación
14	Administrador	Elaborar programa de capacitación	Programa de capacitación
15	Gerente general	Autorizar programa de capacitación	
16	Administrador	Coordinar asistencia de participantes	
17	Administrador	Entregar certificados	
18	Administrador	Registrar cumplimiento del programa de capacitación. Fin proceso de capacitación	Programa de capacitación
19	Administrador	Inicio proceso de evaluación: Aplicar evaluación de desempeño	Evaluación de desempeño
20	Administrador	Revisar resultados con Jefes de área	Desempeño de trabajadores
21	Administrador	Comunicar resultados a evaluados	
22	Administrador	Aplicar acciones correctivas y de mejora. Fin proceso de evaluación	

El flujo del proceso sería el siguiente

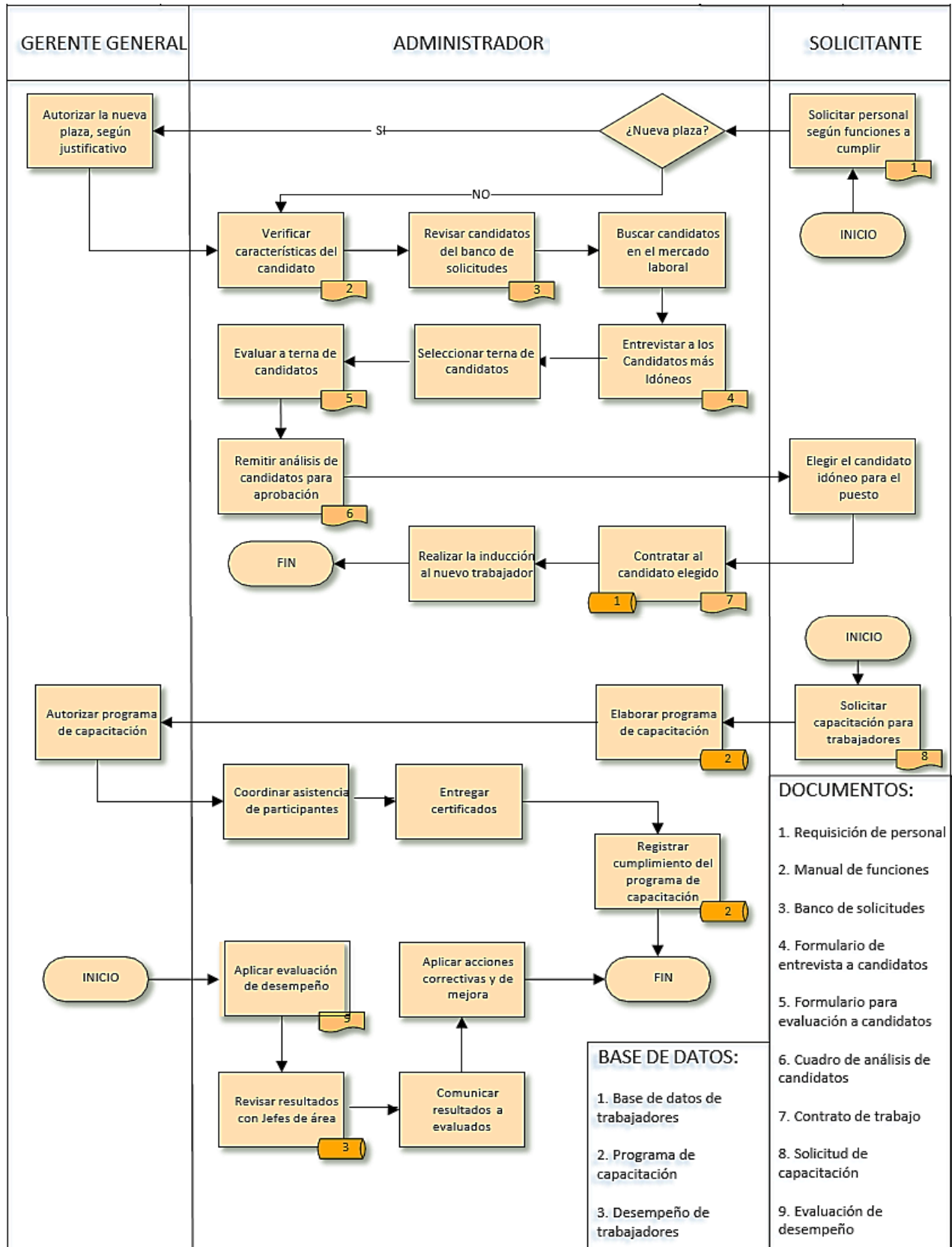


Figura 9: Flujo del proceso de gestión de talento humano

Los indicadores sugeridos para este proceso es el siguiente:

Tabla 10 Indicador del proceso de gestión de talento humano

Indicador	Forma de cálculo	Responsable	Frecuencia de cálculo	Seguimiento
Contratación	Personal contratado /Personal requerido	Administrador	Mensual	Semestral
Capacitación	Capacitaciones efectuadas / Capacitaciones programadas	Administrador	Semestral	Anual
Evaluación	Personal evaluado / Personal de la empresa	Administrador	Semestral	Anual

Proceso de gestión contable

La siguiente tabla presenta la caracterización de este proceso:

Tabla 11 Caracterización del proceso de gestión contable

Nombre	Gestión contable-financiera
Objetivo	Estructurar las actividades contables y financieras necesarias para la administración de la compañía
Requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica • Necesidades de presupuesto de otras áreas
Productos	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto • Pagos • Estados financieros • Análisis financiero
Responsable	Supervisor Contable
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Además de validar la información histórica mensual de cada cuenta contable, se incluirá el plan estratégico y el denegocios, necesidades de capacitación, etc. información que debe ser proporcionada por cada una de las áreas, pero validada previamente por Gerencia. • Únicamente el Gerente general podrá aprobar el presupuesto anual, así como también cualquier cambio que se deba realizar a esta herramienta de control financiero.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se tendrá acuerdos con los proveedores para pago en 30 días o incluso 60 días, considerando el flujo de efectivo de la empresa. ▪ Es responsabilidad del área contable el notificar diariamente a Gerencia el estado financiero de la empresa, saldos en cuentas, facturas pendientes de pago, valores pendientes de cobro, pago de préstamos, etc. ▪ Para el pago de la factura a un proveedor se realizará un control de los documentos de soporte como aprobación, orden de compra, proyecto, solicitud, etc. ▪ El registro de facturas de proveedores será el mismo día de recibida, y como máximo 3 días para la emisión de certificados de retenciones según la normativa legal vigente. ▪ Las transacciones de ingresos y egresos serán registradas de manera inmediata en el sistema contable. ▪ Los ajustes contables se efectuarán de manera semestral para permitir la evaluación de metas e indicadores. ▪ Los estados financieros serán generados de manera mensual para análisis de cumplimiento y control de presupuesto. ▪ El área contable remitirá de manera periódica a Gerencia, el informe financiero y los análisis respectivos en función de indicadores financieros y de gestión, con los que se podrán tomar decisiones oportunas. ▪ El presupuesto se realizará en el mes de noviembre de cada año, considerando la operación del año siguiente. ▪ Es responsabilidad del área contable el cumplir con la documentación de soporte para realizar la declaración oportuna y pago de valores generados por impuestos. ▪ Es responsabilidad del área contable el atender y coordinar la entrega de documentos en el caso de revisión de organismos externos de control o incluso en el caso de auditores externos.
Documentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estados financieros ▪ Planificación estratégica ▪ Presupuesto anual ▪ Cronograma de pagos ▪ Factura de proveedor ▪ Cheque ▪ Retenciones ▪ Informe de análisis financiero
Registros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema contable

A continuación, se describe el proceso, indicando el responsable, la actividad y los documentos o registros:

Tabla 12 Descripción del proceso de gestión contable-financiera

No.	Responsable	Actividad	Documentos /Registros
1	Jefe de contabilidad	Inicio de Gestión de presupuestos y pagos: Revisar información contable y estratégica	Estados financieros / Planificación estratégica
2	Supervisor CF	Elaborar presupuesto para el período contable	Presupuesto anual
3	Gerente general	Aprobar el presupuesto	
4	Jefe de contabilidad	Elaborar cronograma de pagos según flujo de efectivo esperado	Cronograma de pagos
5	Jefe de contabilidad	Recibir y verificar las facturas de proveedores	Factura de proveedor
6	Asistente contable	Registrar el pago en el sistema	Sistema contable
7	Asistente contable	Emitir cheque y retenciones	Cheque / Retenciones
8	Gerente general	Aprobar cheque	
9	Asistente contable	Fin de Gestión de presupuesto y pagos: Entregar pago y documentos a proveedor	Cheque / Retenciones
10	Jefe de contabilidad	Inicio de Información financiera: Coordinar ingreso de transacciones al sistema (otorgar clave, inicio del período, etc.)	
11	Asistente contable	Ingresar la información transaccional diaria	Sistema contable
12	Asistente contable	Realizar conciliaciones contables (diario, mensual o trimestral depende la necesidad)	Sistema contable
13	Jefe de contabilidad	Realizar ajustes contables (antes de la generación de cada reporte financiero)	Sistema contable
14	Jefe de contabilidad	Generar estados financieros del sistema (parciales cada mes y semestre; totales al año)	Estados financieros
15	Jefe de contabilidad	Generar informe de análisis financiero (cálculo de indicadores para evidenciar cumplimiento de metas)	Informe de análisis financiero
16	Gerente general	Fin de Información financiera: revisar información financiera	

El flujograma del proceso sería el siguiente

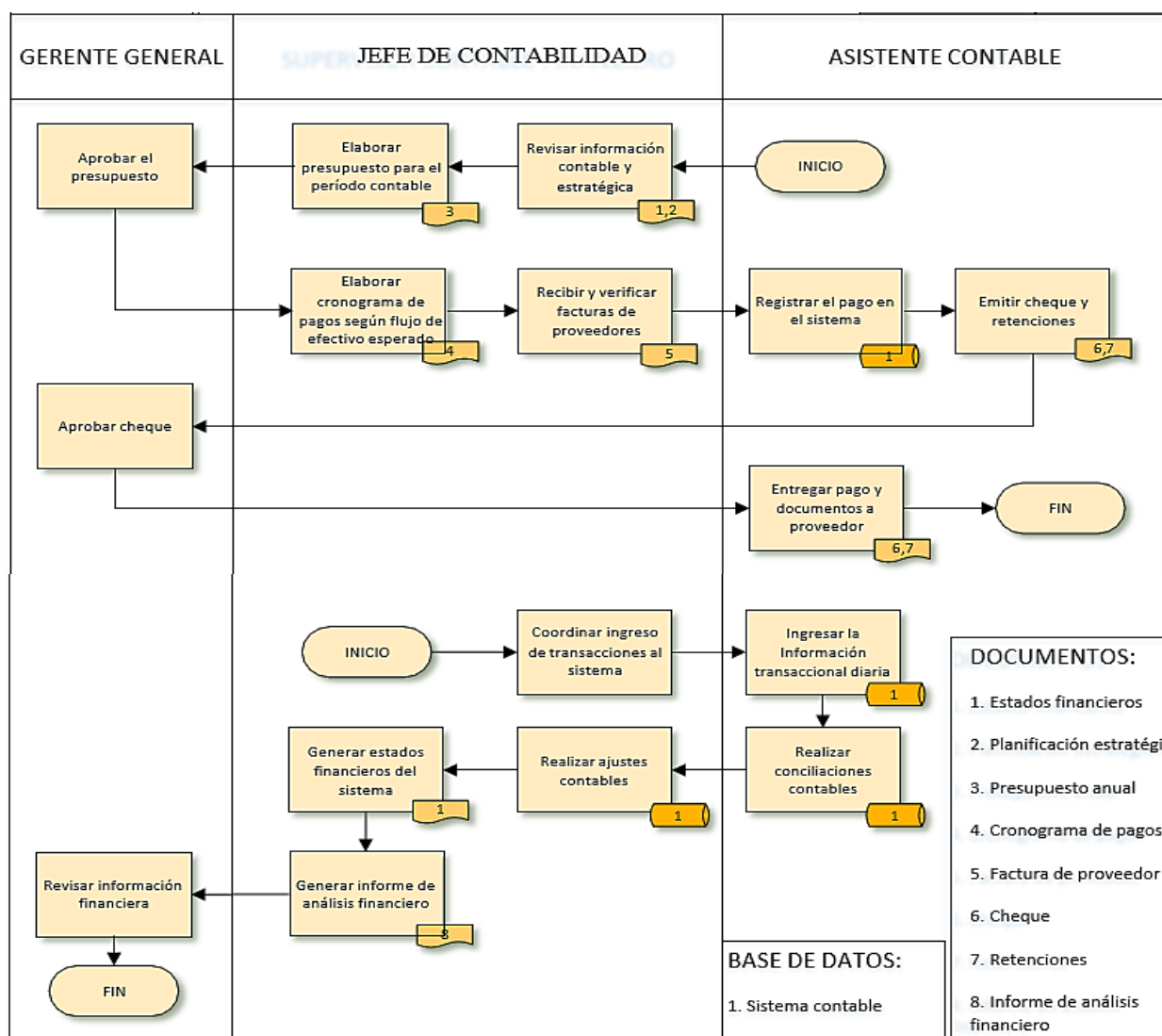


Figura 10: Flujo del proceso de gestión contable

Los indicadores sugeridos para este proceso es el siguiente:

Tabla 13 Indicador del proceso de gestión contable-financiera

Indicador	Forma de cálculo	Responsable	Frecuencia de cálculo	Seguimiento
Cumplimiento presupuestario	Monto ejecutado / Monto presupuestado	Jefe de contabilidad	Mensual	Trimestral
Información financiera	Entrega oportuna de los estados financieros	Jefe de contabilidad	Mensual	Semestral
Cumplimiento de metas	Cálculo de indicadores financieros	Jefe de contabilidad	Mensual	Trimestral

4.1.1.6. Indicadores de eficiencia y eficacia de cada uno de los procesos antes de la aplicación de la gestión por procesos

Proceso de gestión de créditos antes de la aplicación de gestión por procesos

Tras la caracterización de los procesos operativos que se desarrollan en la unidad de análisis, se caracterizan estos procesos, tal y como sigue:

Tras la aplicación de un cuestionario al personal de la unidad de análisis, se tuvieron los siguientes resultados: en la figura 11 se evidencia que un 53% de empleados del área de créditos refiere que la actividad de solicitud, información y evaluación presenta mayores problemas en el área, seguido de la actividad evaluación (27%), seguido de la actividad aprobación de crédito 13% y con 7% otorgamiento de crédito

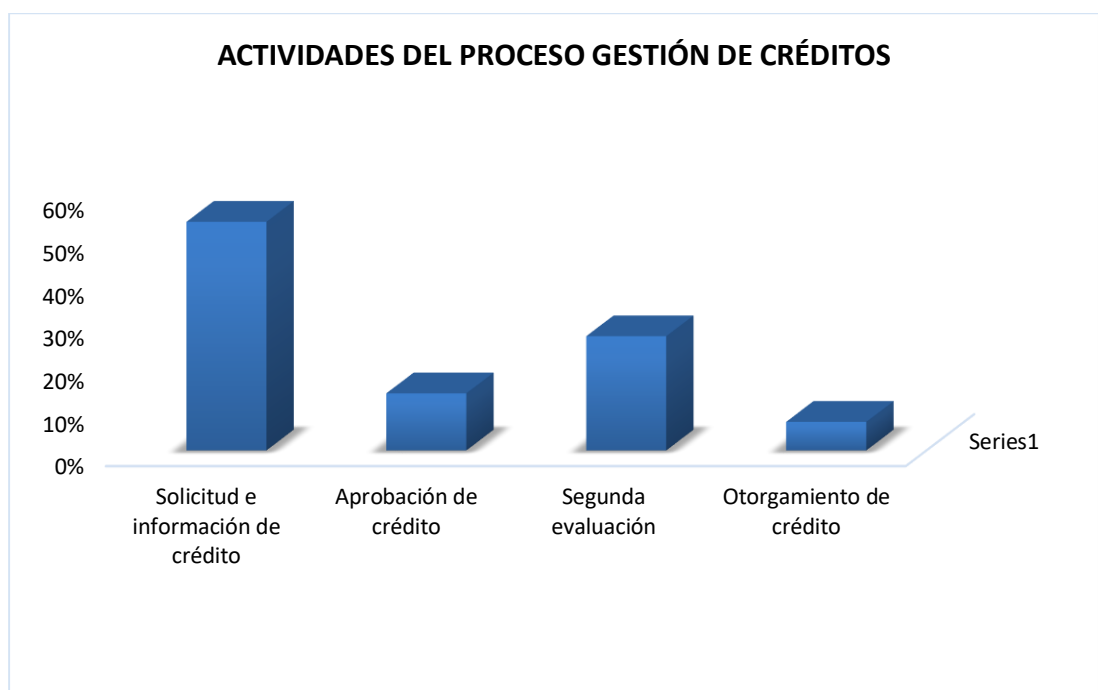


Figura 11: Actividades del proceso de gestión de créditos

Tabla 14 Codificación de las actividades, tareas y tiempo estándar del proceso de gestión de créditos de la unidad de análisis

CÓDIGO	CÓDIGO	ACTIVIDADES	CÓDIGO	TAREAS	TS (min.)	
ISU	ISU-CD	Información de crédito	ISU-CD-01	Solicitud	3	
			ISU-CD-02	Revisión de información.	2 días	
	ISU-RP	Aprobación	ISU-RP-01	Archivo	10	
			ISU-RP-01	Llenar formularios	20	
	ISU-CCP	Segunda evaluación	ISU-CCP-01	Validación de los datos del cliente.	10	
			ISU-CCP-02	2DA evaluación	2 días	
			ISU-CCP-03	Ingresar al Sistema	10	
			ISU-CCP-04	Revisión y firma	15	
	ISU-RP	Préstamo	ISU-RP-01	Explicación de las condiciones.	20	
			SU-RP-02	Entrega del préstamo	20	
	Total					5, 878

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 14, se tiene la actividad: información de crédito donde se enmarcan dos acciones: solicitud y revisión de información. En segundo lugar, se tiene la actividad aprobación que cuenta con las tareas de archivo y en caso de ser viables la acción de rellenado de formularios. Luego se da la actividad de segunda evaluación que contiene la tarea de Validación de los datos del cliente., ingreso al

sistema y revisión y firma. Finalmente se da la actividad proceso de otorgamiento de préstamo que contiene las actividades de explicación de las condiciones de préstamo y entrega del mismo.

Proceso de gestión de cobranza antes de la aplicación de gestión por procesos

Con respecto a la caracterización del proceso gestión de cobranza, tras la aplicación del instrumento de investigación hallándose los consiguientes resultados: En la figura 12 se evidencia a un 40% de empleados del área de cobranza refiere que la actividad de ejecución presenta mayores problemas en el área, seguido de las actividades registro (27%), y recepción con 20%.

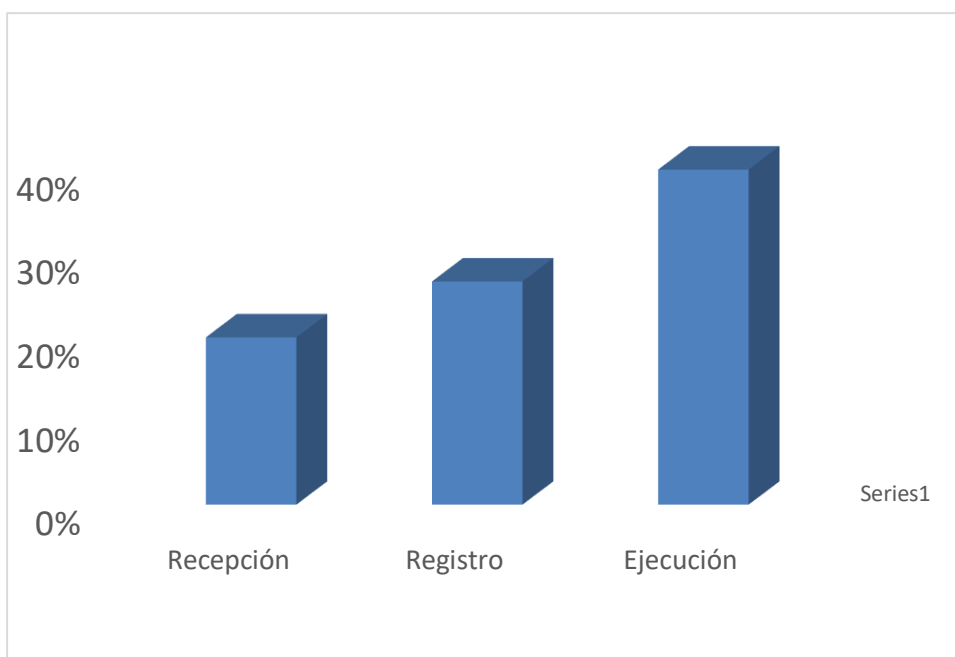


Figura 12: Actividades del proceso de gestión de cobranza.

Tabla 15 Codificación de las actividades, tarea y tiempo estándar de la

gestión de cobranza de la unidad de análisis

CÓDIGO	CÓDIGO	ACTIVIDADES	CÓDIGO	TAREAS	TS (min.)
ISU	ISU-CD	Recepción	ISU-CD-01	Ingreso	3
			ISU-CD-02	Concepto	3
	ISU-RP	Registro	ISU-RP-01	Saldo	4
			ISU-RP-01	Registro en el sistema	8
	ISU-CCP	Ejecución	ISU-CCP-01	Comprobante del ingreso	7
			ISU-CCP-02	Revisión del dinero	3
			ISU-CCP-03	Consignar lo recaudado	8
			ISU-CCP-04	Entrega de baucher al cliente	2
			Total		

Como se observa en la Tabla 15, se tiene la actividad denominado recepción que cuenta con las tareas de ingreso y concepto. Luego la actividad de registro con las tareas de verificación del saldo, registro en el sistema y entrega de comprobante. Finalmente, la actividad de ejecución que contiene las tareas de revisión del dinero, consignar lo recaudado y entrega de baucher al cliente.

Proceso del área de consultas antes de la aplicación de gestión por procesos

Con respecto a la caracterización del proceso de las áreas de consultas,

posterior a la aplicación del instrumento de investigación se tuvo los siguientes resultados: conforme a la figura 13 se evidencia una prevalencia de dificultades con relación al proceso de la respuesta al cliente (67%), seguido de recepción con un 20% y el proceso fin del procedimiento con 13%

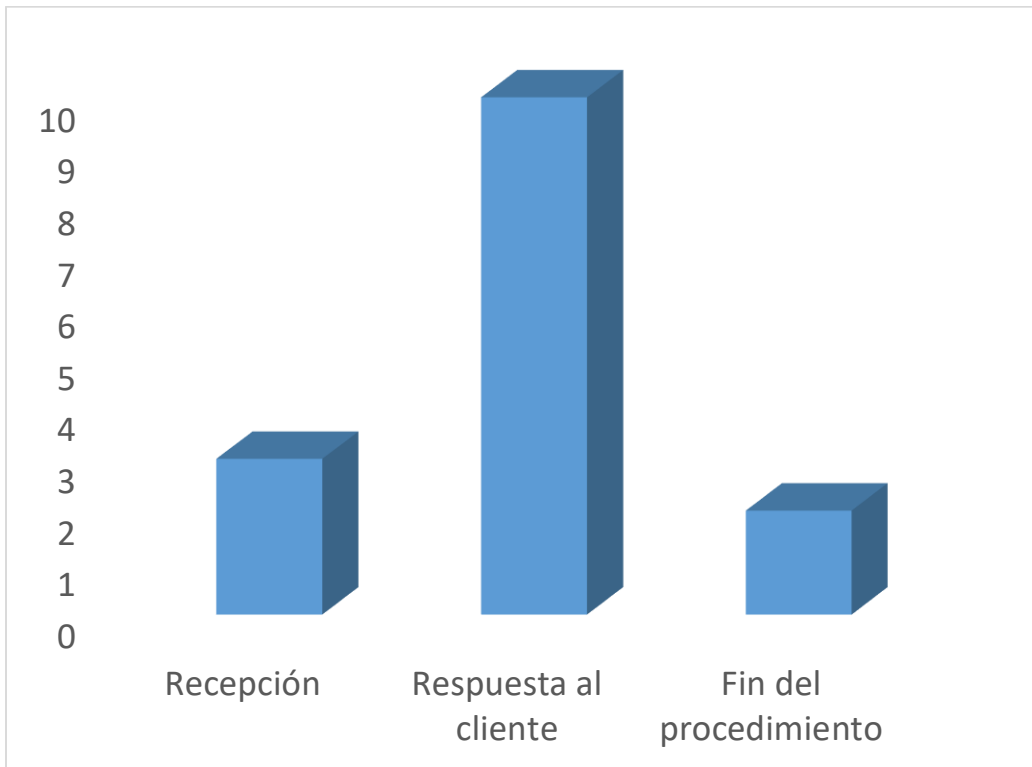


Figura 13. Actividades del área de consultas.

Tabla 16 Codificación de las actividades, tarea y tiempo estándar del área de consultas de la unidad de análisis

CÓDIGO	CÓDIGO	ACTIVIDADES	CÓDIGO	TAREAS	TS (min.)
ISU	ISU-CD	Recepción	ISU-CD-01	Validación de los datos del cliente	4
			ISU-CD-02	Registro de datos del cliente	2
			ISU-CD-03	Toma nota de la consulta	15
			ISU-CD-04	Registro de la consulta	6
	ISU-RP	Respuesta al cliente	ISU-RP-01	Brindar información	4
			ISU-RP-02	En caso de una información precisa derivar al área correspondiente	15
			ISU-RP-03	Tiempo de espera	15
	ISU-CCP	Fin del procedimiento	ISU-CP-01	Registro de atención	5
			ISU-CCP-02	Llenado de formulario	3
			Total		69

4.1.1.7. Mejora de las actividades críticas del proceso de gestión de créditos de la empresa Sembrando SAC.

Se identificó las actividades del proceso de gestión de créditos determinando las acciones que dificultan el progreso de las tareas de los asesores, reduciendo el índice de créditos colocados, el cual 05 actividades tuvieron mayor puntuación concluyendo que esos fueron los procesos críticos en la unidad de análisis, conforme a lo señalado en la tabla 17:

Tabla 17 *Inventario de actividades críticas del proceso de gestión de créditos.*

CÓDIGO	CÓDIGO	ACTIVIDAD CRÍTICA	CÓDIGO	TAREAS
ISU ISU	ISU-CD	Revisión documentaria Cruce de información	ISU-CD-01	Recepción de la solicitud
			ISU-CD-02	Evaluación de perfil del cliente
			ISU-D-03	Contrastación de información
	ISU-RP	Contrastación en campo	ISU-RP-04	Visita presencial al solicitante
			ISU-RP-05	Llenar formularios
	ISU-CCP	Armando expediente	ISU-P-06	Validación de los datos del cliente.
			ISU-P-08	Ingresar al Sistema
			ISU-CP-09	Revisión y firma
	ISU-RP	Segunda evaluación	ISU-RP-10	Revisión por segundo analista
			ISU-P-11	Cotejo de los documentos

Fuente: Elaboración propia

Posterior a esto se realizó el inventario de actividades críticas del proceso de gestión de créditos, buscando las causalidades que afectaban la productividad de los trabajadores con el objetivo de plantear soluciones con el fin de mejorar los procesos críticos. En la figura 13 se puede interpretar que, el más grave problema es el deficiente rendimiento por parte de los colaboradores en las actividades de recepción y evaluación

de información del solicitante, esto se deben a 3 tipos de causas, de esta forma de lograrse otorgarles más importancia y remediar el origen y/o problemas reduciéndose la mayor parte de problemas y de la misma manera el rendimiento de los trabajadores.

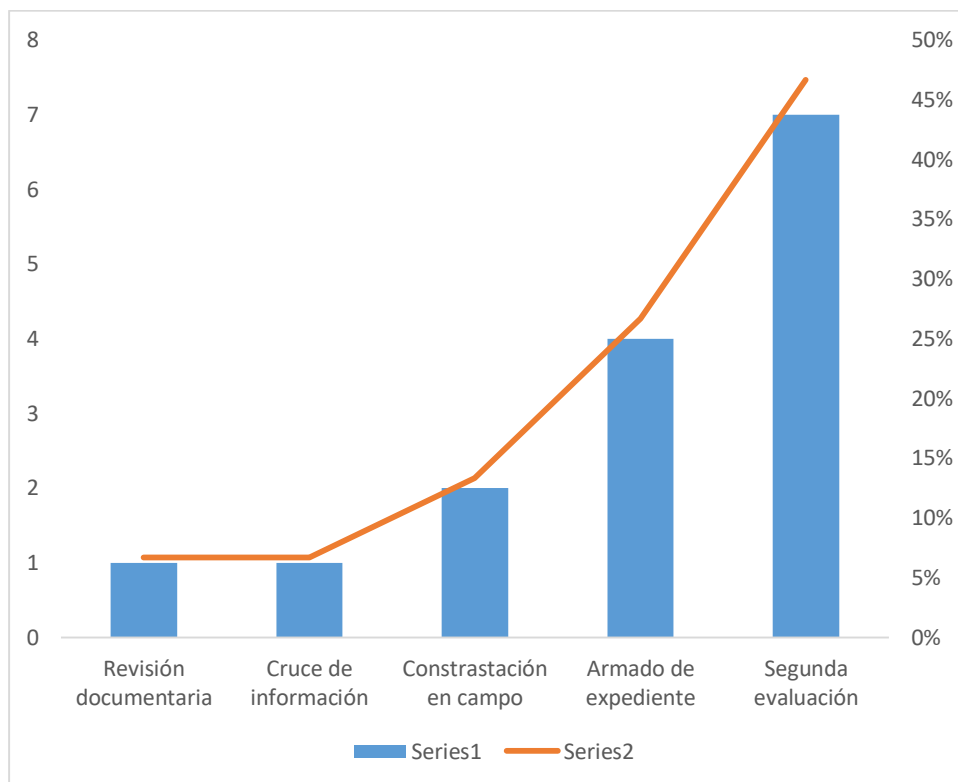


Figura 14: Actividades críticas del proceso de gestión de créditos

Fuente: Elaboración propia

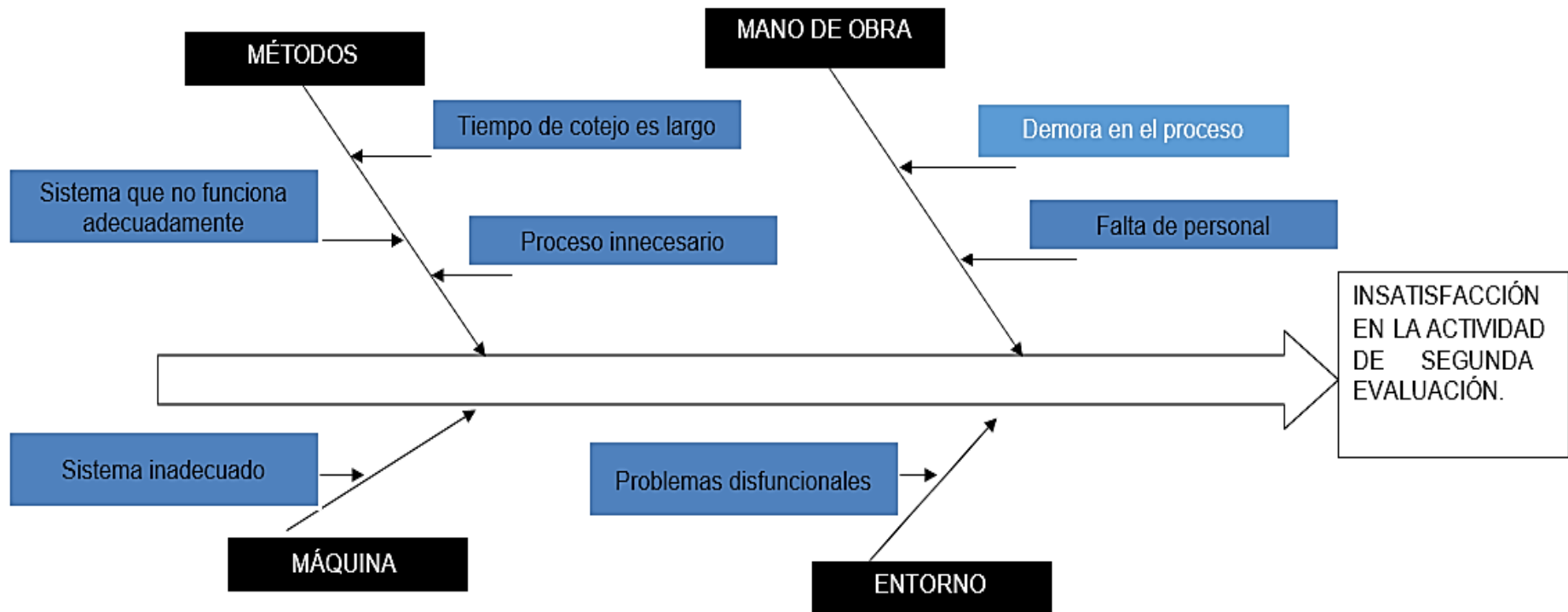


Figura 15 Diagrama causa efecto en la actividad: segunda evaluación en el área de crédito

Fuente: Elaboración propia

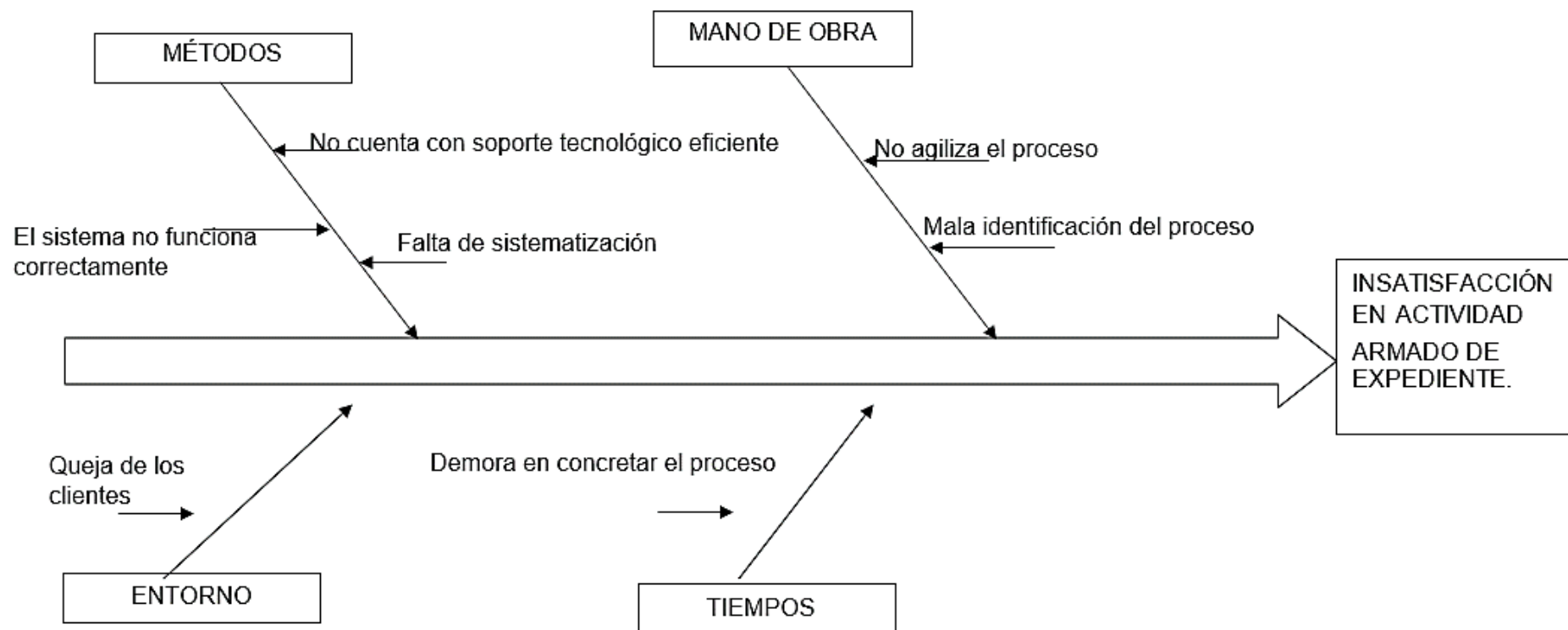


Figura 16. Diagrama causa efecto de actividad armado de expediente en el área de crédito

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 18 mediante la herramienta de los 5 ¿Por qué?, se identificó las causas que originaban los desperfectos para cada particular actividad, se identificó en la matriz de criticidad con un mayor puntaje.

Tabla 18 *Herramienta de los 5 ¿Por qué?*

ISU-CP: Actividad segunda evaluación
1 ¿Por qué?
Porque se demora mucho tiempo
2 ¿Por qué?
Porque ya existe un proceso anterior riguroso
3 ¿Por qué?
Incomoda al solicitante
4 ¿Por qué?
Rechazan solicitudes aprobadas preliminarmente sin argumentos sólidos
5 ¿Por qué?
Incide significativamente en la pérdida de clientes.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. *Herramienta de los 5 ¿Por qué?*

ISU-CP: Actividad armado de expediente
1 ¿Por qué?
Retarda el proceso
2 ¿Por qué?
No existe soporte tecnológico eficiente
3 ¿Por qué?
Incomoda al solicitante
4 ¿Por qué?
No se abastecen el personal
5 ¿Por qué?
Incide significativamente en la pérdida de clientes.

Fuente: Elaboración propia

Tras el análisis de la data, se incidió en las medidas correctivas para la actividad de segunda evaluación:

Tabla 20. Medidas correctivas para la actividad de segunda evaluación de la empresa Sembrando S.A.C.

ACTIVIDAD SEGUNDA EVALUACIÓN	
CAUSA	MEDIDA CORRECTIVA
Demora en el proceso	Agilizar el proceso con menores aspectos evaluativos
Falta de personal	Aumentar más personal
Falta de competencia	Entregar el manual a los colaboradores a fin que agilicen su proceder.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21. Medidas correctivas para la actividad de armado de expediente de la empresa Sembrando S.A.C.

ACTIVIDAD ARMADO DE EXPEDIENTE	
CAUSA	MEDIDA CORRECTIVA
Demora en el proceso	Agilizar el proceso mediante la implementación de mejores soportes tecnológicos
Falta de personal	Aumentar más personal a fin de incidir en la contrastación en campo
Falta de competencia	Entregar el manual a los colaboradores a fin que agilicen su proceder.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22. Actividades mejoradas en el proceso de gestión de crédito de la empresa Sembrando S.A.C.

ACTIVIDADES MEJORADAS			
ACTIVIDADES	¿Qué se mejoró?	¿Qué se aumentó?	¿Qué se disminuyó?
Segunda evaluación	El proceso de segunda evaluación se disminuyó a sólo un día	Se aumentó el seguimiento de la duplicidad de procesos a fin de eliminarlos	El tiempo de la aprobación de la solicitud de créditos.
Armado de expediente	La disminución en el tiempo del proceso	Mejóro el soporte tecnológico y se eliminó procedimientos innecesarios	El tiempo en el cruce de información

Fuente: Elaboración propia

Se identificó las actividades del proceso de gestión de cobranza determinando las actividades que dificultan el desarrollo de actividades, tal y como se muestra en la tabla 23:

Tabla 23 Inventario de actividades críticas del proceso de gestión de cobranza.

CÓDIGO	CÓDIGO	ACTIVIDAD CRÍTICA	CÓDIGO	TAREAS
ISU	ISU-CD	Recepción	ISU-CD-01	Ingreso de datos
			ISU-CD-02	Concepto de pago
	ISU-RP	Registro	ISU-RP-01	Saldo
			ISU-RP-01	Registro en el sistema
			ISU- CCP-01	Comprobante del ingreso
			ISU-	Revisión del dinero

			CCP-02	
	ISU- CCP	Ejecución	ISU- CCP-03	Consignar lo recaudado
			ISU- CCP-04	Entrega de baucher al cliente

Fuente: Elaboración Propia

Luego de realizarse el inventario de actividades críticas del proceso de gestión de cobranza, se buscó las causas que afectaban la productividad de los trabajadores con el fin de obtener propuestas de soluciones para el mejoramiento de los procesos críticos.

De la **figura 16** se infiere que los mayores problemas se evidencian en mayor proporción corresponden a la actividad de ejecución, seguido de la actividad registro del sistema y recepción.

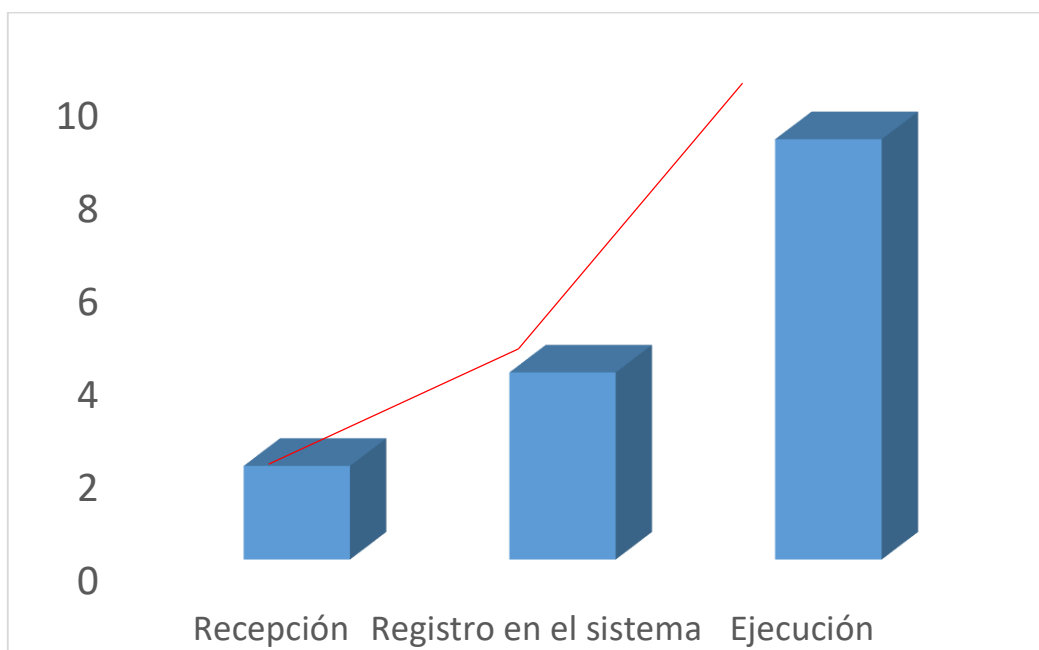


Figura 17. Actividades críticas del proceso de gestión de cobranza

Fuente: Elaboración propia

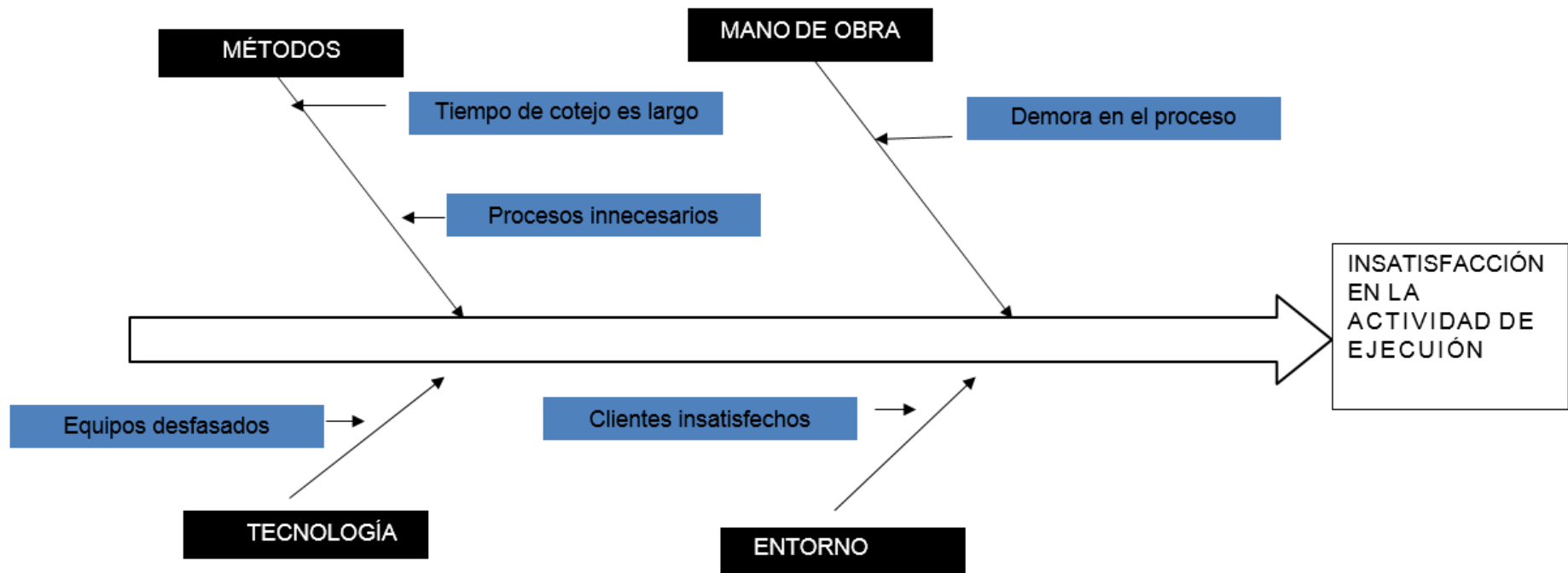


Figura 18. Diagrama causa efecto de la actividad ejecución

Fuente: Elaboración propia

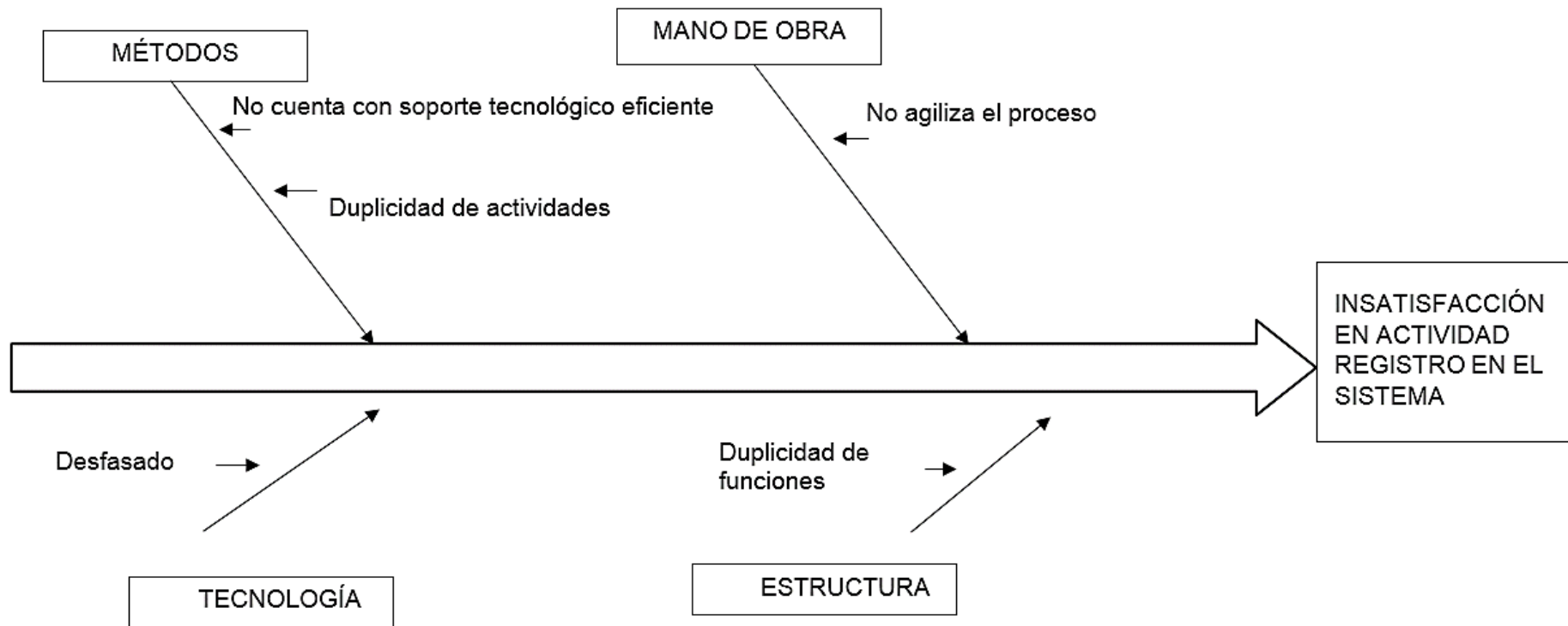


Figura 19. Diagrama causa efecto del proceso armado de expediente en el área de crédito

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 24 desarrollamos la herramienta de los cinco ¿Por qué? se identificó las causales que originaban problemáticas para cada actividad se identificó en la matriz de criticidad con una mayor puntuación.

Tabla 24. Herramienta de los 5 ¿Por qué?

ISU-CP: Actividad: Ejecución
1 ¿Por qué?
Porque se demora mucho tiempo
2 ¿Por qué?
Porque existe actividades innecesarias
3 ¿Por qué?
Incomoda al solicitante
4 ¿Por qué?
Se pierde tiempo innecesariamente
5 ¿Por qué?
Incide significativamente en la pérdida de clientes.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Herramienta de los 5 ¿Por qué?

ISU-CP: Actividad: Registro en el sistema
1 ¿Por qué?
Retarda el proceso
2 ¿Por qué?
Existe actividades innecesarias
3 ¿Por qué?
Incomoda al solicitante
4 ¿Por qué?
Existen pérdida de tiempo
5 ¿Por qué?
Incide significativamente en la pérdida de clientes.

Fuente: Elaboración propia

Tras el análisis de la data, se incidió en las medidas correctivas para la actividad ejecución:

Tabla 26. Medidas correctivas para la actividad ejecución de la empresa Sembrando S.A.C.

ACTIVIDAD EJECUCIÓN	
CAUSA	MEDIDA CORRECTIVA
Demora en el proceso	Agilizar el proceso con menores aspectos evaluativos
	Eliminar tareas innecesarias

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27. Medidas correctivas para la actividad registro del sistema de la empresa Sembrando S.A.C.

ACTIVIDAD REGISTRO DEL SISTEMA	
CAUSA	MEDIDA CORRECTIVA
Demora en el proceso	Agilizar el proceso mediante la implementación de mejores soportes tecnológicos
	Eliminar tareas innecesarias

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28. Actividades mejoradas en el proceso de gestión de cobranza de la empresa Sembrando S.A.C.

ACTIVIDADES MEJORADAS			
ACTIVIDADES	¿Qué se mejoró?	¿Qué se aumentó?	¿Qué se disminuyó?
Ejecución	La disminución de temporalidad	Se aumentó el seguimiento de la duplicidad de tareas a fin de eliminarlos	Tareas innecesarias.
Registro del Sistema	La disminución de temporalidad	Se aumentó el seguimiento de la duplicidad de tareas a fin de eliminarlos	Tareas innecesarias.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 29. Inventario de actividades críticas del proceso área de consultas

CÓDIGO	CÓDIGO	ACTIVIDADES	CÓDIGO	TAREAS
ISU	ISU-CD	Recepción	ISU-CD-01	Validación de los datos del cliente
			ISU-CD-02	Registro de datos del cliente
			ISU-CD-03	Toma nota de la consulta
			ISU-CD-04	Registro de la consulta
	ISU-RP	Respuesta al cliente	ISU-RP-01	Brindar información
			ISU-RP-02	En caso de una información precisa derivar al área correspondiente
			ISU-RP-03	Tiempo de espera
	ISU-CCP	Fin del procedimiento	ISU-CCP-01	Registro de atención
			ISU-CCP-02	Llenado de formulario

Fuente: Elaboración propia.

Tras ello se ejecutó el inventario de actividades críticas del proceso del área de consultas, se realizó la búsqueda de las causas que afectaban la productividad de los trabajadores con el objetivo de plantear procedimientos para mejorar los procesos críticos.

De la figura 19 se infiere que la mayor problemática se evidencio en

mayor proporción corresponden a la actividad de recepción, seguido de la actividad respuestas y etapa final.

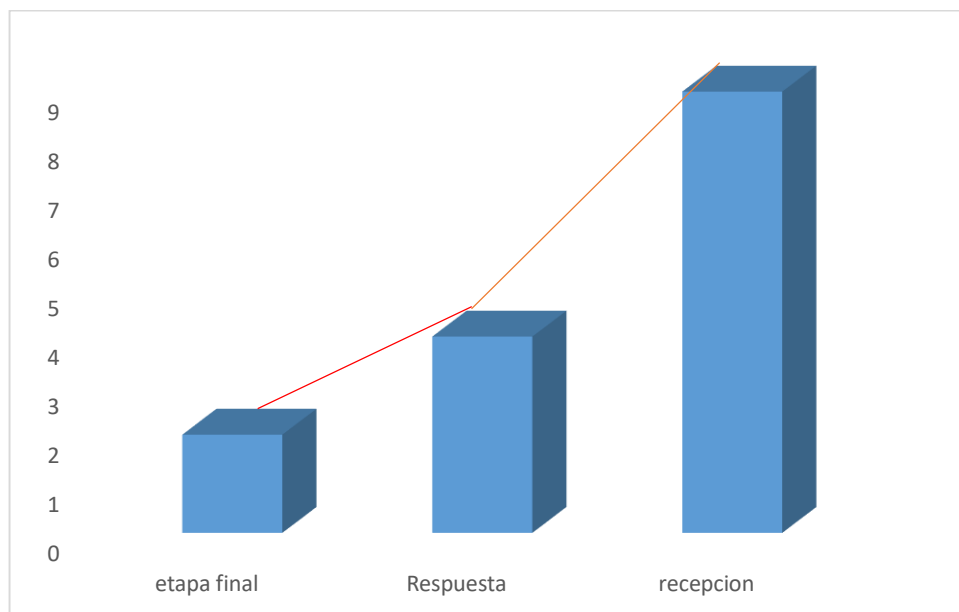


Figura 20. Actividades críticas del proceso de áreas de consulta

Fuente: Elaboración propia

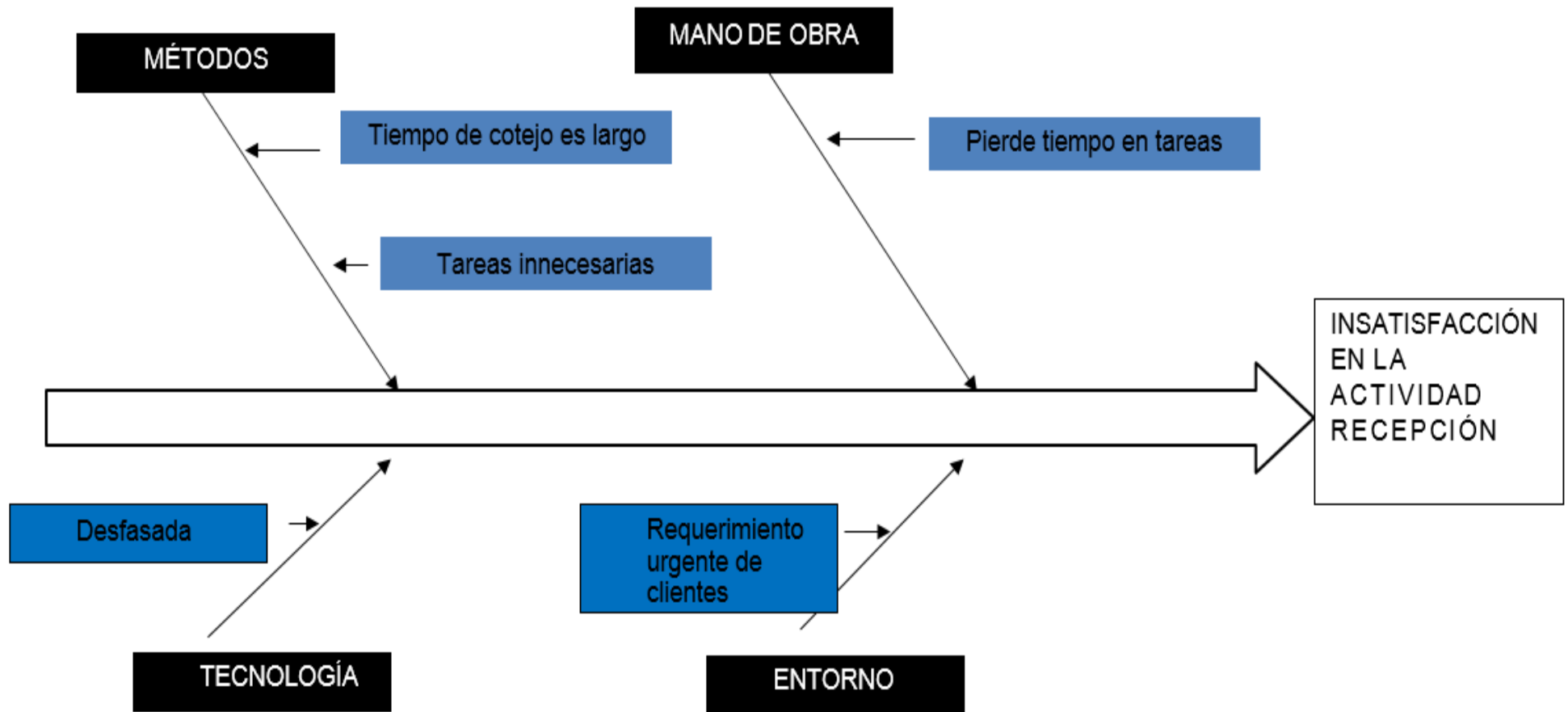


Figura 21. Diagrama causa efecto de la actividad recepción

Fuente: Elaboración propia

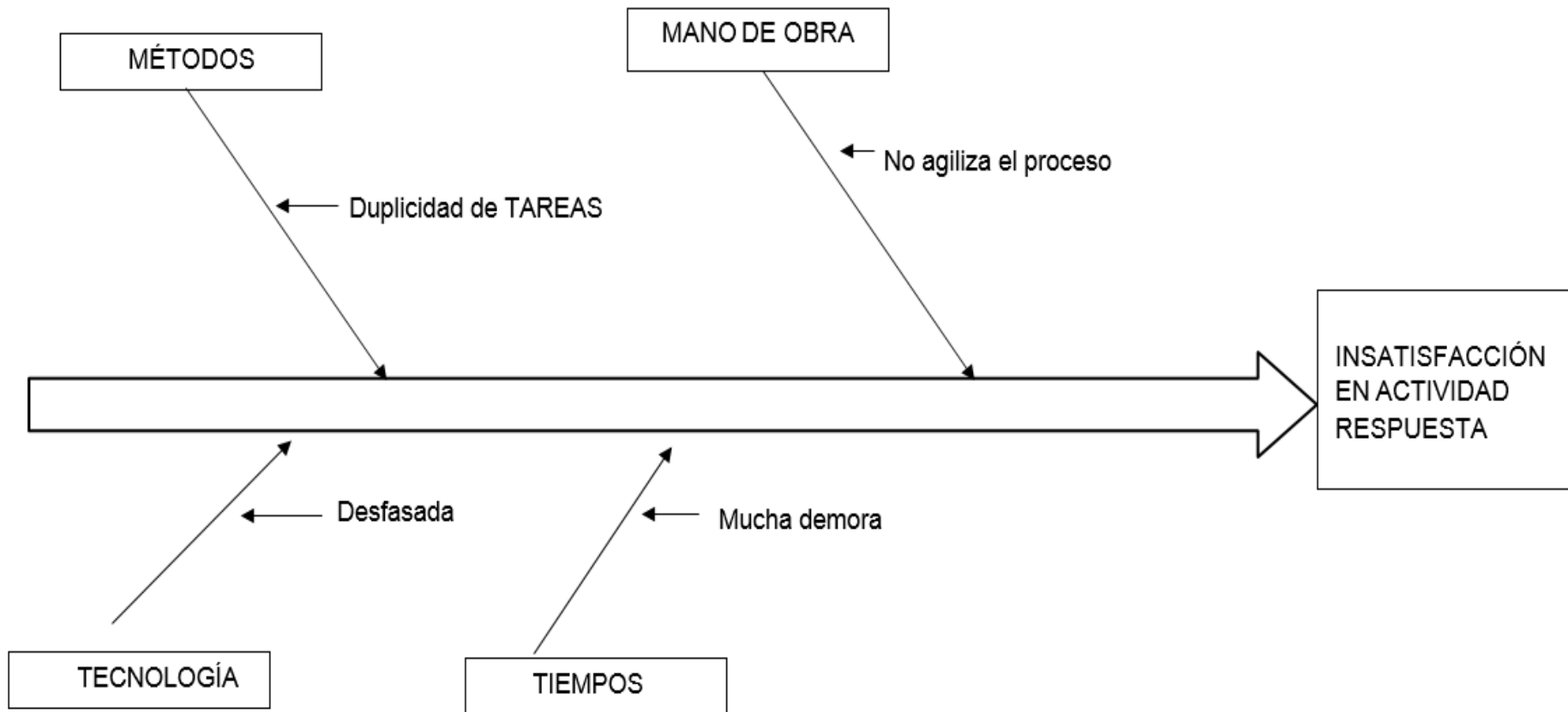


Figura 22. Diagrama causa efecto de la actividad respuesta

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 30 utilizamos la herramienta de los 5 ¿Por qué? se identificó las causas que originaban problemáticas a cada una de las actividades se identificó en la matriz de criticidad con un mayor puntaje.

Tabla 30. Herramienta de los 5 ¿Por qué?

ISU-CP: Actividad: Recepción
1 ¿Por qué?
Porque se demora mucho tiempo
2 ¿Por qué?
Porque existe tareas innecesarias
3 ¿Por qué?
Molesta al cliente
4 ¿Por qué?
Pérdida de tiempo innecesariamente
5 ¿Por qué?
Genera insatisfacción en el cliente

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31. Herramienta de los 5 ¿Por qué?

ISU-CP: Actividad: Respuesta
1 ¿Por qué?
Retarda el proceso
2 ¿Por qué?
Existe tareas innecesarias
3 ¿Por qué?
Incomoda al cliente
4 ¿Por qué?
Existen pérdida de tiempo
5 ¿Por qué?
Genera malestar en los clientes

Fuente: Elaboración propia

Tras el análisis de la data, se incidió en las medidas correctivas para la actividad recepción:

Tabla 32. Medidas correctivas para la actividad recepción de la empresa Sembrando S.A.C.

ACTIVIDAD RECEPCIÓN	
CAUSA	MEDIDA CORRECTIVA
Retardo en el proceso	Eliminar tareas innecesarias

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33. Medidas correctivas para la actividad respuesta de la empresa Sembrando S.A.C.

ACTIVIDAD RESPUESTA	
CAUSA	MEDIDA CORRECTIVA
Retardo en el proceso	Eliminar tareas innecesarias

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34. Actividades mejoradas en el proceso del área de consultas de la empresa Sembrando S.A.C.












ACTIVIDADES MEJORADAS			
ACTIVIDADES	¿Qué se mejoró?	¿Qué se aumentó?	¿Qué se disminuyó?
Recepción	La disminución de temporalidad	Se sistematizó mejor las tareas	Tareas innecesarias.
Registro del Sistema	La disminución de temporalidad	Se sistematizó mejor las tareas	Tareas innecesarias.

Fuente: Elaboración propia

4.1.1.8. Aplicación de la gestión por procesos - Dop de la medida de los tiempos

Las tablas siguientes evidencian la temporalidad del proceso de la gestión de créditos con sus respectivas actividades, de igual forma se hace notar la temporalidad en minutos, tras la aplicación de la gestión por procesos.

Tabla 35 Codificación de los procesos y tiempo estándar del proceso de créditos de la unidad de análisis







DESCRIPCION DE ACCIÓN	SÍMBOLO	TIEMPO UNITARIO	TIEMPO TOTAL
Información de crédito			
solicitud		3	
Revisión de información		1,440	1,440
Evaluación y prevención			
archivo		5	5
Rellenado de formularios		10	10
Validación de datos de clientes		5	5
Segunda evaluación		1,440	1,440
Ingreso de data al sistema		10	10
Revisión y firma		15	15
Préstamo			
Explicación de las condiciones		15	15
Entrega de préstamo		10	10
Total, de tiempo			2,953

Fuente: Elaboración propia

Tras la aplicación de la gestión por procesos en el proceso de gestión de

créditos se puede evidenciar una diferencia de tiempos: inicialmente se tuvo en todo el proceso 5, 878 minutos, en tanto tras la aplicación de obtiene 2,953 minutos.

Tabla 36 Codificación de los procesos y tiempo estándar del proceso de gestión de cobranza de la unidad de análisis








DESCRIPCION DE ACCIÓN	SÍMBOLO	TIEMPO UNITARIO	TIEMPO TOTAL
Recepción			
Revisión de información		5	5
Registro			
Saldo		5	5
Registro en el sistema		5	5
Ejecución			
Registro de atención		3	3
Entrega de baucher		2	2
Verificar el ingreso al sistema		5	5
Total, de tiempo			25

Fuente: Elaboración propia

Tras la aplicación de la gestión por procesos en el proceso de gestión de cobranza se puede evidenciar una diferencia de tiempos: inicialmente se tuvo en todo el proceso 38 minutos; en tanto, tras la aplicación de obtiene 25 minutos.

Tabla 37 Codificación de los procesos y tiempo estándar del proceso de

consulta de la unidad de análisis

DESCRIPCIÓN DE ACCIÓN	SÍMBOLO	TIEMPO UNITARIO	TIEMPO TOTAL
Recepción			
Validación y registro de datos del cliente		4	4
Registro de consulta		2	2
Atención y codificación			
Brinda información		10	10
Deriva a área correspondiente		1	1
Registro de atención		2	2
Total, de tiempo			19

Fuente: Elaboración propia

Tras la aplicación de la gestión por procesos en el proceso de gestión de cobranza se puede evidenciar una diferencia de tiempos: inicialmente se tuvo en todo el proceso 38 minutos, en tanto tras la aplicación de obtiene 25 minutos.

4.1.1.9. Mapa de procesos antes y luego de la manipulación de variables

El mapa de procesos antes de la manipulación de las variables es la siguiente:

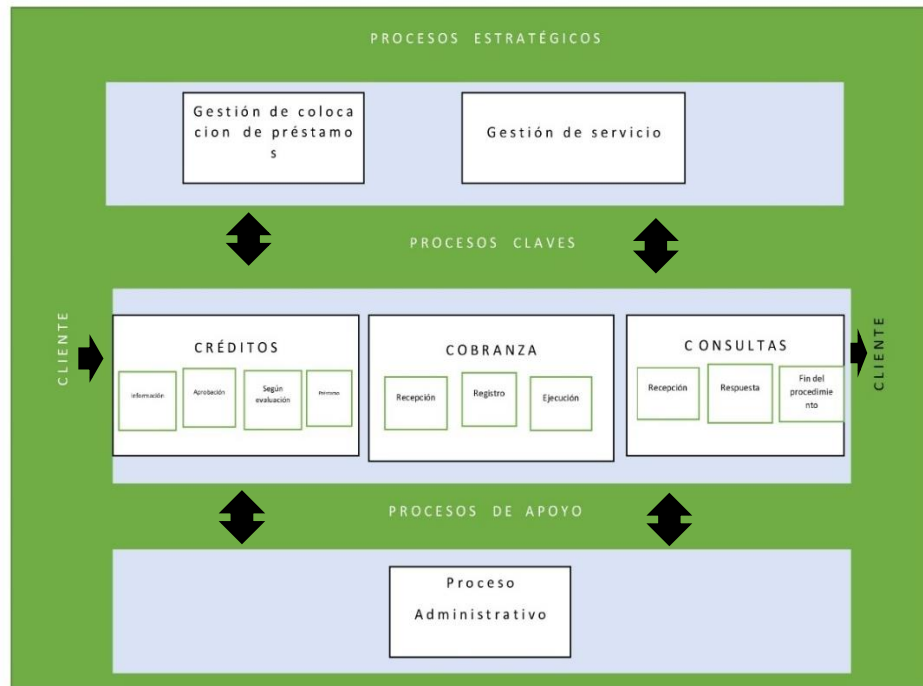


Figura 23. Mapa de procesos empresa Sembrando SAC. Antes de la manipulación de variables

Tras la intervención en la unidad de análisis se consideró un nuevo mapa de procesos que consigna las siguientes características

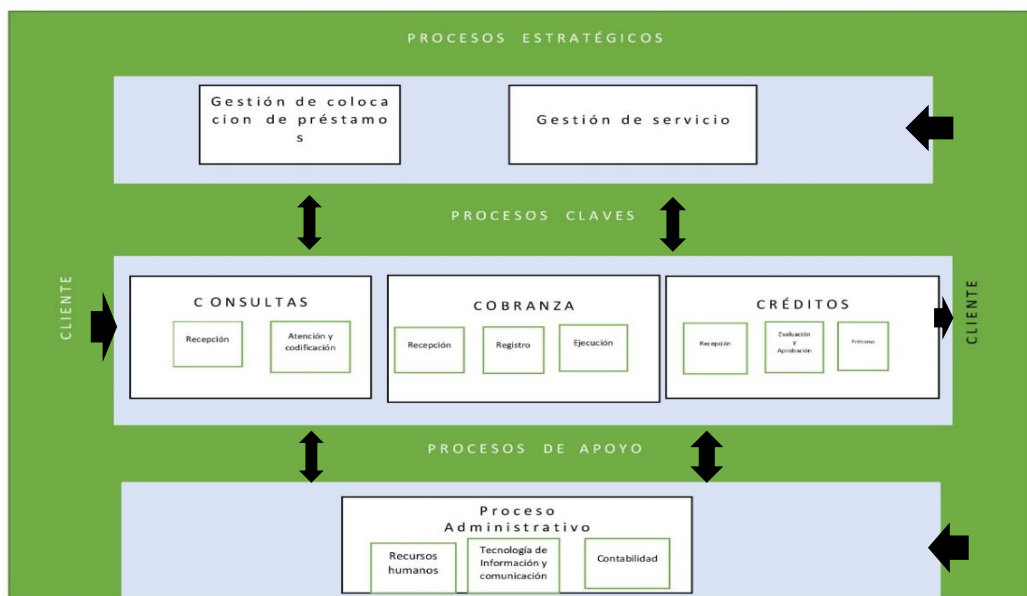
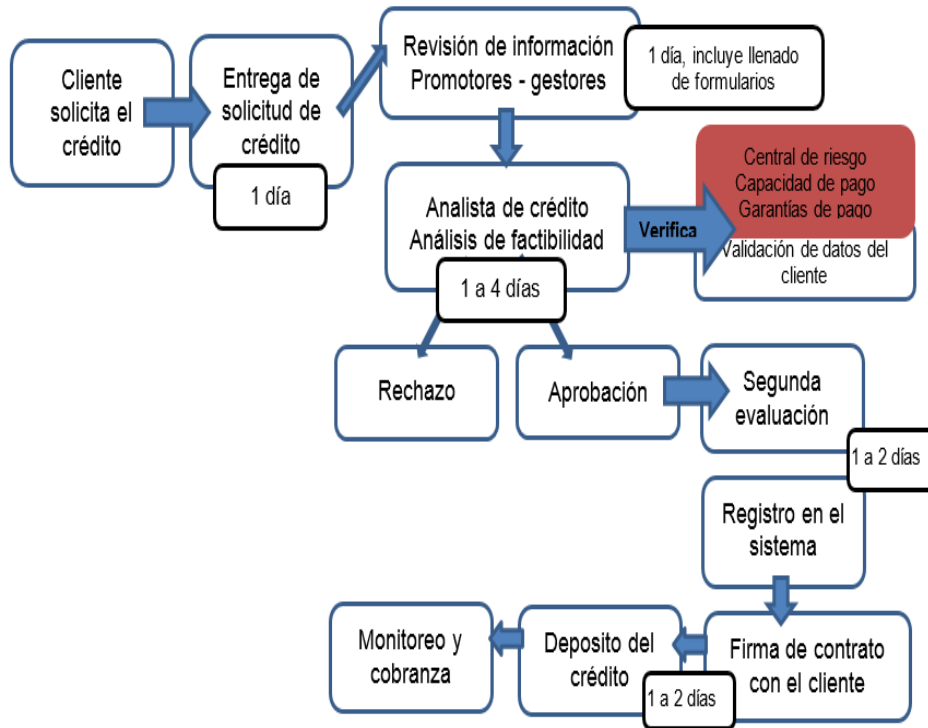


Figura 24. Mapa de procesos empresa Sembrando SAC. Después de la manipulación de variables.

4.1.1.10. Propuesta de proceso antes y después

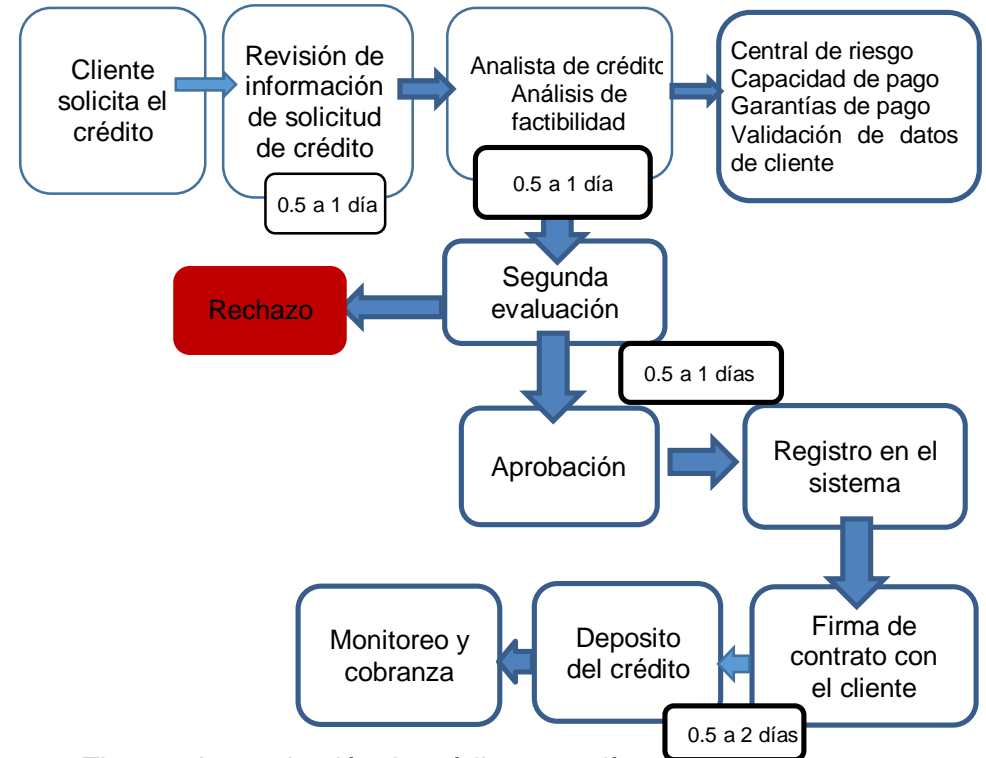
En el siguiente grafico se realiza la comparación del flujo de procesos antes y después de la gestión por procesos.

Antes de la gestión de procesos “Flujo de procesos de crédito”



- Tiempo de aprobación de crédito 4 a 6 días.

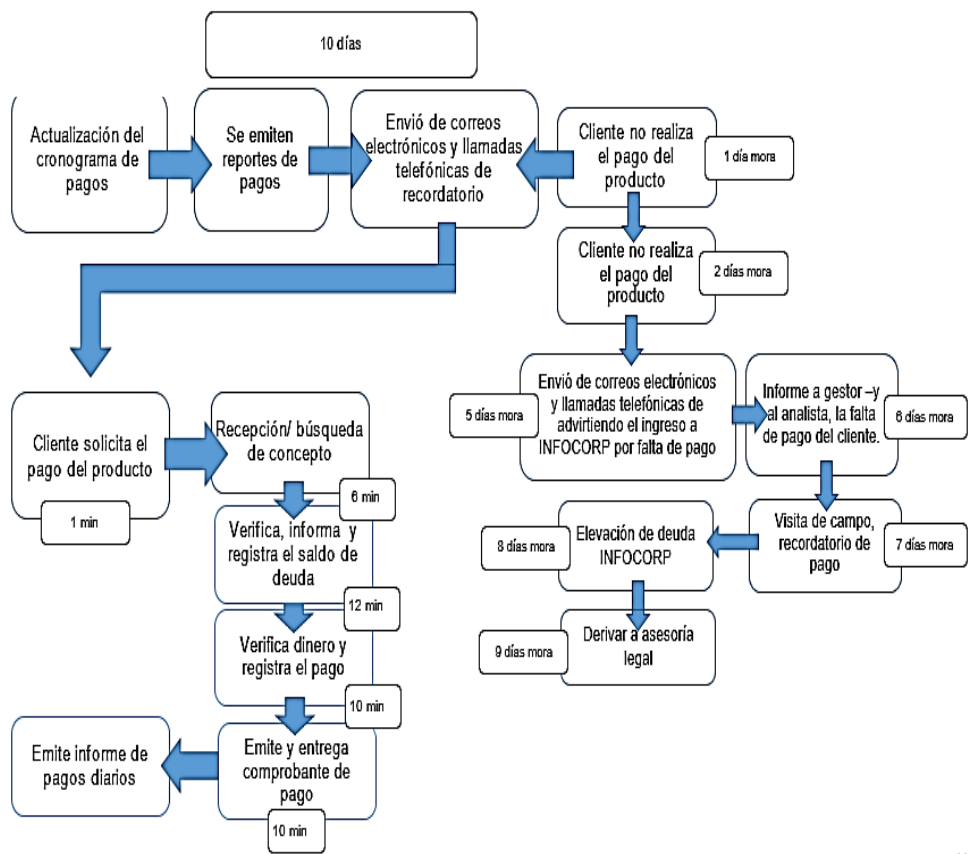
Después de la gestión de procesos “Flujo de procesos de crédito”



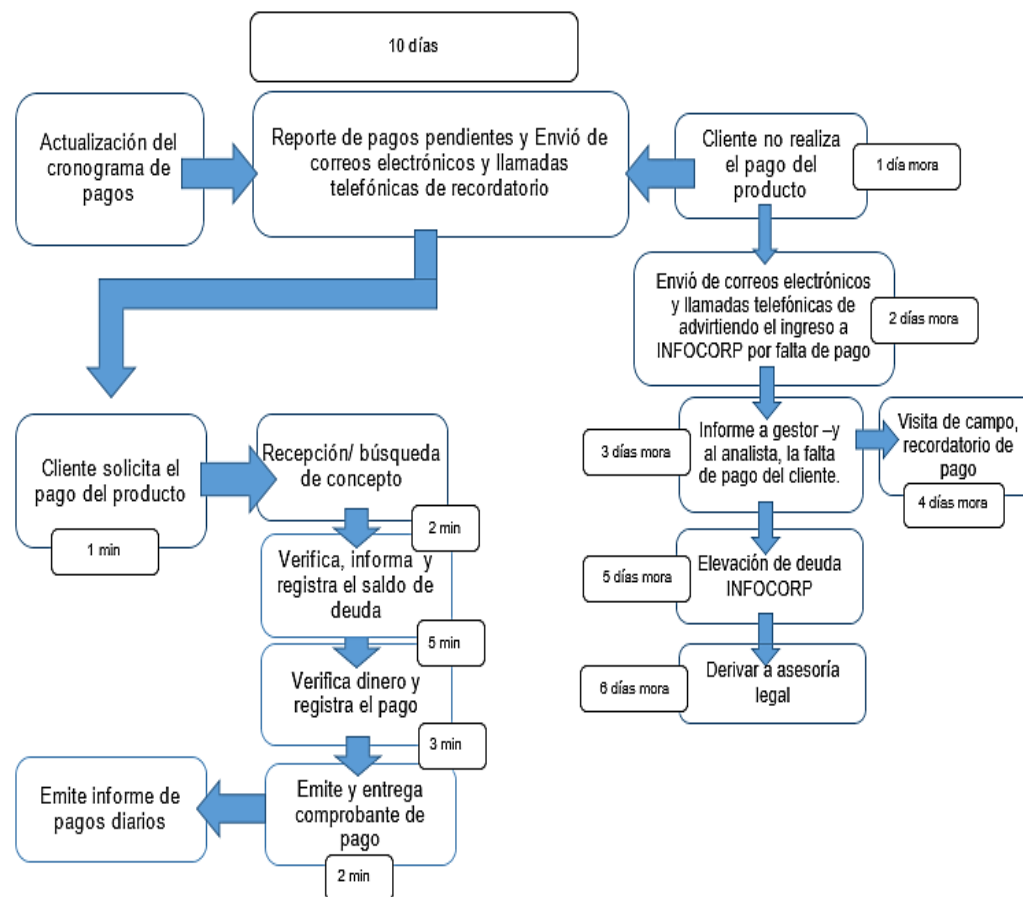
- Tiempo de aprobación de crédito 2 a 4 días

Figura 25. Diagramas de flujo de proceso de crédito antes y después gestión de procesos

Antes de la gestión de procesos “Flujo de procesos de cobranza”



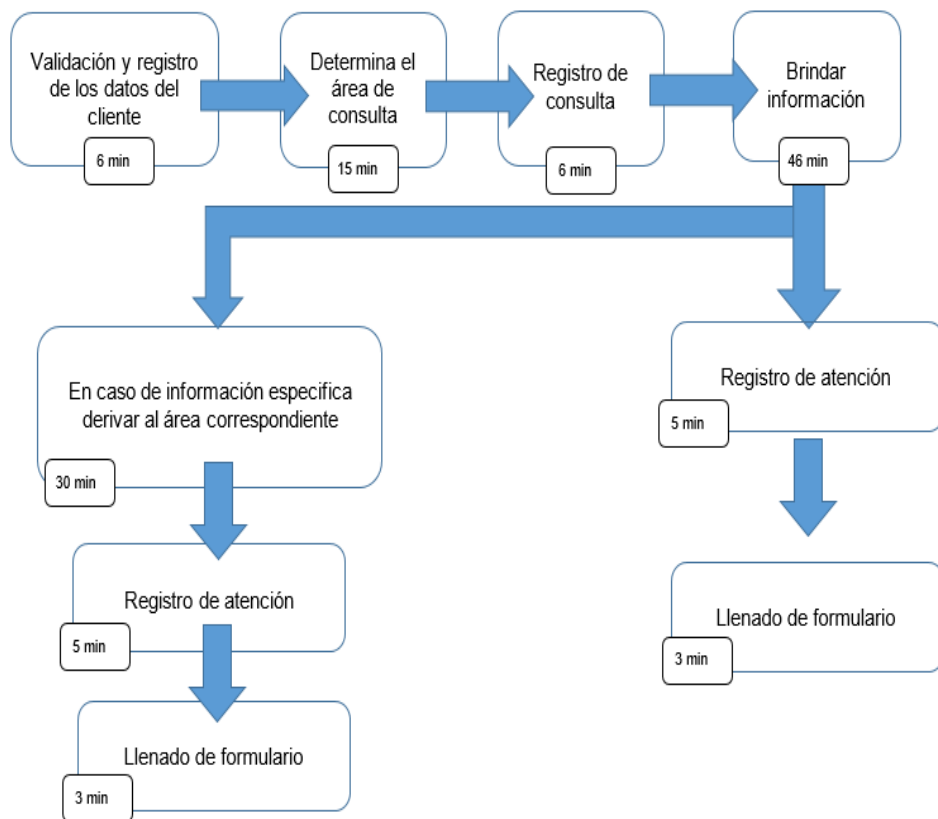
Después de la gestión de procesos “Flujo de procesos de cobranza”



NS

Figura 26 Diagramas de flujo de proceso de cobranza antes y después gestión de procesos

Antes de la gestión de procesos “Flujo de procesos de consulta”



Después de la Gestión de procesos “Flujo de procesos de consulta”

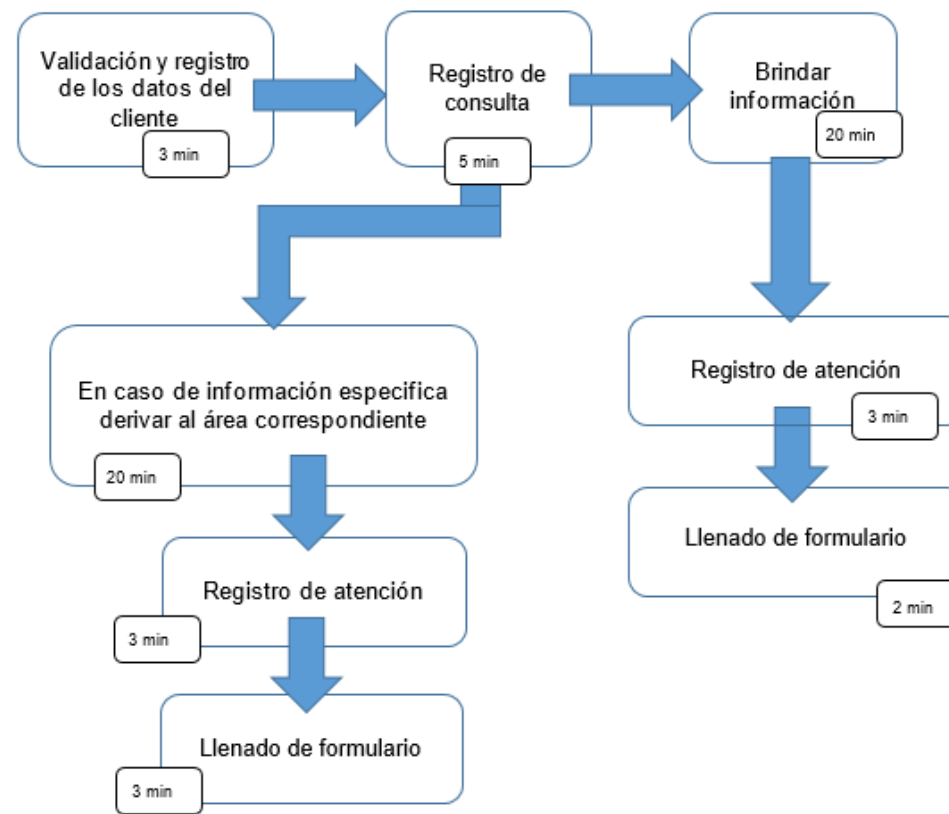


Figura 27: Diagramas de flujo de proceso de consultas antes y después gestión de procesos

4.1.1.11. Medidas de eficacia antes y después por cada área

Se realizó la medición de la eficacia utilizando la siguiente fórmula:

$$Eficacia = \frac{\text{Resultado obtenido}}{\text{Resultado propuesto}}$$

Con el análisis documental de la empresa sembrando SAC se procedió a evaluar cada una de las áreas, en las que se realizó la aplicación de la gestión por procesos:

- **Área crédito**

Remplazamos la fórmula conforme a los resultados esperados y obtenidos mensualmente en el área de créditos la fórmula sería la siguiente:

$$Eficacia \text{ del Área de crédito} = \frac{\text{Valor total de créditos colocados Sembrando SAC}}{\text{Meta propuesta Flujo de caja Sembrando SAC}}$$

Realizada la operación y reemplazados los datos, los resultados son los siguientes:

Tabla 38: Medición de eficacia antes y después de la aplicación de la gestión por procesos área de créditos

	MES	INGRESOS FINANCIEROS	PROYECTADO FLUJO DE CAJA	EFICACIA
Antes	Septiembre	S/. 157,134.89	S/. 500,000.00	31%
	Octubre	S/. 182,276.47	S/. 500,000.00	36%
	Noviembre	S/. 175,991.07	S/. 500,000.00	35%
PROMEDIO		S/. 171,800.81	S/. 500,000.00	34%
Después	Diciembre	S/. 213,703.44	S/. 500,000.00	43%
	Enero	S/. 226,274.23	S/. 500,000.00	45%
	Febrero	S/. 245,130.42	S/. 500,000.00	49%
PROMEDIO		S/. 228,369.36	S/. 500,000.00	46%

De la tabla 38 se infiere que previo a la aplicación de la gestión por procesos la eficacia alcanza el 34% en promedio, determinándose que el pico más elevado es el mes de octubre de 36%, mientras que después a la ejecución de la gestión por procesos que en promedio de los tres meses alcanzo el 46%, teniendo como pico más alto el mes de febrero del 49%, es necesario señalar que este crecimiento ha de mantenerse los procesos mejorados, facilitan el logro de la entrega del crédito.

- **Área de cobranza**

Remplazamos la fórmula conforme a los resultados esperados y obtenidos mensualmente en el área de créditos la formula seria la siguiente:

$$Eficacia\ del\ Área\ de\ cobranza = \frac{\frac{\sum de\ tiempo\ total\ de\ atenciones}{\#de\ atenciones}}{\sum\ Tiempo\ previsto\ de\ atención\ por\ solicitud}$$

Realizada la operación y reemplazados los datos, los resultados son los siguientes:

Tabla 39 Medición de eficacia antes y después de la aplicación de la gestión por procesos área de cobranza:

		TOTAL DE ATENCIONES	TIEMPO PROMEDIO DE ATENCIÓN	TIEMPO PREVISTO DE ATENCIÓN	EFICACIA
Antes	Septiembre	330	16.38	7.00	43%
	Octubre	319	16.66	7.00	42%
	Noviembre	324	17.07	7.00	41%
PROMEDIO		324.33	16.70	7.00	42%
Después	Diciembre	331	8.04	5.00	62%

	Enero	334	8.07	5.00	62%
	Febrero	340	8.44	5.00	59%
PROMEDIO		335	8.18	5.00	61%

De la tabla 39 se infiere que antes de la aplicación de la gestión por procesos la eficacia del área de cobranza alcanza el 42% en promedio, teniendo el pico más alto en el mes de septiembre de 43%, mientras que posterior a la ejecución de la gestión por procesos que en promedio de los tres meses alcanzo el 61%, teniendo como pico más alto el mes de febrero con 62%, es necesario señalar que este crecimiento ha de mantenerse los procesos mejorados, facilitan la rapidez en los procesos de cobranza.

- **Área de consultas**

Remplazamos la fórmula conforme a los resultados esperados y obtenidos mensualmente en el área de créditos la formula seria la siguiente:

$$Eficacia\ del\ Área\ de\ consultas = \frac{\frac{\sum de\ tiempo\ total\ de\ atenciones}{\#de\ atenciones}}{\sum\ Tiempo\ previsto\ de\ atención\ por\ solicitud}$$

Realizada la operación y reemplazados los datos, los resultados son los siguientes:

Tabla 40 Medición de eficacia antes y después de la aplicación de la gestión por procesos área de consultas

		TOTAL DE ATENCIONES	TIEMPO PROMEDIO DE ATENCIÓN	TIEMPO PREVISTO DE ATENCIÓN	EFICACIA
Antes	Septiembre	315	32.22	26.00	81%
	Octubre	210	31.97	26.00	81%
	Noviembre	214	31.93	26.00	81%
PROMEDIO		246.33	32.04	26.00	81%
Después	Diciembre	190	18.03	15.50	86%
	Enero	219	17.96	15.50	86%
	Febrero	321	18.00	15.50	86%
PROMEDIO		243.33	18.00	15.50	86%

Fuente: Elaboración propia

De la tabla 40, se puede evidenciar, tras la sistematización de la cantidad de solicitudes y la temporalidad empleado se obtuvieron, previo a la aplicación de la gestión por procesos un 81% de eficacia en un promedio de atención de 26 minutos por consulta y posterior de la aplicación se tuvo el valor de 86% en un promedio de atención de 15 minutos y medio, evidenciándose un incremento de 6% y una reducción estimada de atención de 10 minutos.

4.1.1.12. Medidas de eficiencia antes y después

Para medir la eficiencia se realizó la siguiente ecuación:

$$Eficiencia = \left(\frac{\text{Resultados Obtenidos} / \text{Uso de recursos reales}}{(\text{Resultados proyectados} / \text{Recursos proyectados}) \text{ estandar}} \right)$$

Reemplazando la ecuación en las distintas áreas de la empresa sembrando SAC arrojo los siguientes resultados:

- **Eficiencia Área de créditos**

Adecuamos al formula de la siguiente manera:

$$Eficiencia = \left(\frac{Créditos\ colocados / Uso\ de\ recursos\ reales\ (días\ Laborados)}{(Resultados\ proyectados / Recursos\ proyectados)\ estandar} \right)$$

Realizada la operación y reemplazados los datos, los resultados son los siguientes:

Tabla 41 Medidas de eficiencia antes y después área de créditos

	RECURSOS OBTENIDOS	RECURSOS UTILIZADOS (DÍAS LABORADOS)	CAPTACIÓN DE CRÉDITOS DIARIO	RECURSOS DESEADOS	RECURSOS PROYECTADOS	CAPTACIÓN DE CRÉDITO ESPERADO	EFICIENCIA
Septiembre	S/. 157,134.89	63.00	S/. 2,494.20	S/. 501,574.55	63.00	S/. 7,114.53	35.06%
Octubre	S/. 182,276.47	63.00	S/. 2,893.28	S/. 501,574.55	63.00	S/. 7,114.53	40.67%
Noviembre	S/. 175,991.07	60.00	S/. 2,793.51	S/. 501,574.55	60.00	S/. 7,114.53	39.26%
Promedio	S/. 171,800.81	62.00	S/. 2,727.00	S/. 501,574.55	63.00	S/. 7,114.53	38.33%

Diciembre	S/. 213,703.44	60.00	S/. 3,392.12	S/. 501,574.55	60.00	S/. 8,359.58	40.58%
Enero	S/. 226,274.23	63.00	S/. 3,591.65	S/. 501,574.55	63.00	S/. 7,961.50	45.11%
Febrero	S/. 245,130.42	60.00	S/. 3,890.96	S/. 501,574.55	60.00	S/. 8,359.58	46.54%
Promedio	S/. 228,369.36	61.00	S/. 3,624.91	S/. 501,574.55	61.00	S/. 7,114.53	44.08%

De la tabla 41, se puede evidenciar, tras la sistematización de la cantidad de solicitudes y la temporalidad empleado se obtuvieron, previo a la aplicación de la gestión por procesos (38.33%) y después de la aplicación se tuvo el valor de (44.08%), evidenciándose un incremento de (5.75%) al aplicar la gestión de procesos evidencia también un incremento promedio de captación de créditos de 900

soles diarios aproximadamente, evidenciando un crecimiento del mismo.

- **Eficiencia Área de Cobranza**

Adecuamos al formula de la siguiente manera:

$$Eficiencia = \left(\frac{Créditos\ colocados / Uso\ de\ recursos\ reales\ (minutos\ de\ atencion)}{(Resultados\ proyectados / Recursos\ proyectados)\ estandar} \right)$$

Realizada la operación y reemplazados los datos, los resultados son los siguientes:

Tabla 42: Medidas de eficiencia antes y después área de créditos

		RESULTADOS OBTENIDOS	USO DE RECURSOS REALES	RESULTADOS PROYECTADOS	RECURSOS PROYECTADOS	EFICACIA
Antes	Septiembre	330	5405.4	274.3	1920	42.74%
	Octubre	319	5225.22	274.3	1920	42.74%
	Noviembre	324	5530.68	274.3	1920	41.01%
PROMEDIO		324.333333	5387.1	274.29	1920	42.16%
Después	Diciembre	331	2663	192.0	960	62.15%
	Enero	334	2697	192.0	960	61.92%
	Febrero	340	2870	192.0	960	59.23%
PROMEDIO		335	2743.3	192	960	61.10%

De la tabla 42, se puede evidenciar, tras la sistematización de la cantidad de solicitudes y la temporalidad empleado se obtuvieron, previo a la aplicación de la gestión por procesos (42.16%) y después de la aplicación se tuvo el valor de (61.10%), evidenciándose un incremento de (18.23%), al aplicar la gestión de procesos evidencia también una reducción del personal de caja, evidenciando también mayor número de atenciones es decir un crecimiento del mismo.

- **Eficiencia Área de consultas**

Adecuamos al formula de la siguiente manera:

$$Eficiencia = \left(\frac{Créditos colocados / Uso de recursos reales (minutos de atencion)}{(Resultados proyectados / Recursos proyectados) \textit{ estandar}} \right)$$

Realizada la operación y reemplazados los datos, los resultados son los siguientes:

Tabla 43 Medidas de eficiencia antes y después área de consultas

		# DE ATENCIONES	USO DE RECURSOS / TIEMPO DE ATENCIÓN	RESULTADOS PROYECTADOS	RECURSOS PROYECTADOS	EFICIENCIA
Antes	Septiembre	315	10148	36.9	960.00	0.81
	Octubre	210	6714	36.9	960.00	0.81
	Noviembre	214	6834	36.9	960.00	0.81
	PROMEDIO	246.33	7898.66	36.9	960.00	0.81
Después	Diciembre	190	3426	92.9	1440.00	0.86
	Enero	219	3934	92.9	1440.00	0.86
	Febrero	321	5778	92.9	1440.00	0.86
	PROMEDIO	243.33	4379.33	92.9	1440.00	0.86

De la tabla 43, se puede evidenciar, tras la sistematización de la cantidad de solicitudes y la temporalidad empleado se obtuvieron, previo a la aplicación de la gestión por procesos (81%) y después de la aplicación se tuvo el valor de (86%), evidenciándose un incremento de (5%), al aplicar la gestión de procesos evidencia también un incremento del personal de atención al público, evidenciando también mayor número de atenciones es decir un crecimiento del mismo.

4.1.1.13. Medidas de productividad antes y después de la aplicación

Para esta medición se utilizará la siguiente fórmula:

$$Productividad = \frac{Unidades\ producidas}{Horas\ Trabajadas}$$

Reemplazando la ecuación en las distintas áreas de la empresa sembrando SAC arrojo los siguientes resultados:

- **Productividad antes y después de la aplicación de la gestión por procesos en el área de créditos**

Adecuamos la fórmula de la siguiente manera

$$Productividad = \frac{Créditos\ colocados}{Horas\ Trabajadas}$$

Tabla 44 Productividad antes y después de la aplicación de la gestión por procesos en el área de créditos

		RECURSOS OBTENIDOS	RECURSOS UTILIZADOS (DÍAS LABORADOS)	CAPTACIÓN DE CRÉDITOS DIARIO	PRODUCTIVIDAD * HORA - VALOR DE CRÉDITOS COLOCADOS *HORA
antes	Septiembre	S/. 157,134.89	63.00	S/. 2,494.20	S/. 103.93
	Octubre	S/. 182,276.47	63.00	S/. 2,893.28	S/. 120.55
	Noviembre	S/. 175,991.07	60.00	S/. 2,793.51	S/. 116.40
PROMEDIO		S/. 171,800.81	62.00	S/. 2,727.00	S/. 113.62
Después	Diciembre	S/. 213,703.44	60.00	S/. 3,392.12	S/. 141.34
	Enero	S/. 226,274.23	63.00	S/. 3,591.65	S/. 149.65
	Febrero	S/. 245,130.42	60.00	S/. 3,890.96	S/. 162.12
PROMEDIO		S/. 228,369.36	61.00	S/. 3,624.91	S/. 151.04

En la tabla 44 se muestra que la productividad promedio antes de la

aplicación de la gestión por procesos, en los meses de septiembre, octubre y noviembre ha tenido un promedio de colocación de créditos de S/2,797.00 soles / diarios y de S/113.62 soles /hora; y posterior a la ejecución de la gestión por procesos el resultado promedio en los meses de diciembre enero y febrero es de S/3,624.21 soles /diarios y de S/151.04 soles /hora; esto representa un incremento el 32% de la productividad en el área de créditos de la empresa Sembrando SAC.

- **Productividad antes y después de la aplicación de la gestión por procesos en el área de cobranza**

Adecuamos la fórmula de la siguiente manera

$$Productividad = \frac{\# \text{ de atenciones del Área de cobranza}}{Horas Trabajadas}$$

Tabla 45 Productividad antes y después de la aplicación de la gestión por procesos en el área de créditos

		RESULTADOS OBTENIDOS	HORAS TRABAJADAS	PRODUCTIVIDAD
ANTES	Septiembre	330	90.1	3.66300366
	Octubre	319	88.5	3.6036036
	Noviembre	324	92.1	3.51699883
PROMEDIO		324.333333	88.5	3.66300366
DESPUES	Diciembre	331	44.4	7.46268657
	Enero	334	44.9	7.43494424
	Febrero	340	47.8	7.10900474
PROMEDIO		335	45.7	7.33496333

En la tabla 45 se muestra que la productividad promedio antes de la

aplicación de la gestión por procesos, en los meses de septiembre, octubre y noviembre en el área de cobranza ha tenido un promedio de atenciones de 324.33 / mensuales y de 3.66 atenciones /hora; y posterior a la aplicación de la gestión por procesos el resultado promedio en los meses de diciembre enero y febrero es de 335 atenciones mensuales y de 7,33 atenciones /hora; esto representa un incremento en 100% de la productividad en el área de cobranza de la empresa Sembrando SAC.

- **Productividad antes y después de la aplicación de la gestión por procesos en el área de consulta**

Adecuamos la fórmula de la siguiente manera

$$Productividad = \frac{\# \text{ de atenciones del Área de consulta}}{\text{Horas Trabajadas}}$$

Tabla 46: Productividad antes y después de la aplicación de la gestión por procesos en el área de consulta

		# DE ATENCIONES	USO DE RECURSOS / TIEMPO DE ATENCIÓN (HORAS)	PRODUCTIVIDAD
antes	Septiembre	315	169.13	1.8624
	Octubre	210	111.90	1.8767
	Noviembre	214	113.90	1.8788
PROMEDIO		246.33	131.64	1.8712
			0.00	
Después	Diciembre	190	57.10	3.3275
	Enero	219	65.57	3.3401
	Febrero	321	96.30	3.3333
promedio		243.33	72.99	3.3338

En la tabla 46 se muestra que la productividad promedio antes de la aplicación de la gestión por procesos, en los meses de septiembre, octubre y noviembre en el área de cobranza ha tenido un promedio de atenciones de 246.33 / mensuales y de 1.87 atenciones /hora; y concluida la ejecución de la gestión por procesos el resultado promedio en los meses de diciembre enero y febrero es de 243.33 atenciones mensuales y de 3.33 atenciones /hora; esto representa un incremento en 80% de la productividad en el área de consulta de la empresa Sembrando SAC.

4.1.1.14. Análisis económico financiero de la aplicación de la gestión por procesos

En base a la información brindada por la empresa Sembrando SAC se pudo verificar al realizar un análisis del estado de resultado mensual en los tres meses previos antes de la aplicación de la gestión por procesos donde se puede observar una utilidad generada promedio de S/55,000 .00 soles y gastos administrativos de S/32,762.62 soles.

Tabla 47: Estado de resultados mensuales antes de la aplicación.

ESTADO DE RESULTADOS MENSUALES SEMBRANDO SAC			
	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
Ingresos financieros	S/. 157,134.89	S/. 182,276.47	S/. 175,991.07
Provisiones para créditos vencidos / Cancelación anticipada	S/. 32,853.64	S/. 38,110.22	S/. 36,796.08
MARGEN FINANCIERO BRUTO	S/. 124,281.25	S/. 144,166.24	S/. 139,194.99
Provisiones por incompatibilidad de créditos	S/. 31,871.64	S/. 36,971.10	S/. 35,696.23
MARGEN FINANCIERO NETO	S/. 92,409.61	S/. 107,195.15	S/. 103,498.76

GASTOS ADMINISTRATIVOS	S/. 32,762.62	S/. 32,762.62	S/. 32,762.62
Gastos de personal	S/. 17,364.19	S/. 17,364.19	S/. 17,364.19
Gastos de servicios de terceros	S/. 15,398.43	S/. 15,398.43	S/. 15,398.43
MARGEN OPERACIONAL NETO	S/. 59,646.99	S/. 74,432.53	S/. 70,736.14
Depreciación, amortización	S/. 5,813.99	S/. 6,744.23	S/. 6,511.67
RESULTADO DE LA OPERACIÓN	S/. 53,833.00	S/. 67,688.30	S/. 64,224.47
Otros ingresos	S/. 2,828.43	S/. 3,280.98	S/. 3,167.84
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO	S/. 56,661.43	S/. 70,969.28	S/. 67,392.31
IMPUESTO A LA RENTA	S/. 6,247.54	S/. 7,771.35	S/. 7,390.40
UTILIDAD NETA	S/. 50,413.89	S/. 63,197.93	S/. 60,001.91
RESULTADOS FINANCIEROS			
TOTAL INGRESOS	S/. 157,134.89	S/. 182,276.47	S/. 175,991.07
TOTAL EGRESOS	S/. 109,549.43	S/. 122,359.52	S/. 119,157.00
UTILIDAD GENERADA	S/. 47,585.46	S/. 59,916.95	S/. 56,834.07

Fuente: Modificado de Sembrando SAC.

De la misma manera se presenta los resultados de los resultados de los estados financieros de la empresa Sembrando SAC después de la aplicación de la gestión por procesos donde se puede verificar un incremento de hasta el 50% posterior a la aplicación de la gestión de procesos y la aplicación de otras estrategias comerciales, este incremento se da pese a haber realizado incremento de personal en la modalidad de servicios de terceros.

Tabla 48: Estado de resultados financieros después de la aplicación

ESTADO DE RESULTADOS MENSUALES SEMBRANDO SAC			
	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO
Ingresos Financieros	S/. 213,703.44	S/. 226,274.23	S/. 245,130.42
Provisiones para créditos vencidos / Cancelación anticipada	S/. 44,680.95	S/. 47,309.24	S/. 51,251.68
MARGEN FINANCIERO BRUTO	S/. 169,022.49	S/. 178,964.99	S/. 193,878.74
Provisiones por incompatibilidad de créditos	S/. 43,345.42	S/. 45,895.15	S/. 49,719.75
MARGEN FINANCIERO NETO	S/. 125,677.07	S/. 133,069.84	S/. 144,158.99
GASTOS ADMINISTRATIVOS	S/. 34,610.43	S/. 34,610.43	S/. 34,610.43
Gastos de personal	S/. 17,364.19	S/. 17,364.19	S/. 17,364.19
Gastos de servicios de terceros	S/. 17,246.24	S/. 17,246.24	S/. 17,246.24
MARGEN OPERACIONAL NETO	S/. 91,066.64	S/. 98,459.40	S/. 109,548.56
Depreciación, amortización	S/. 6,976.79	S/. 6,976.79	S/. 6,976.79
Resultado de la operación	S/. 84,089.85	S/. 91,482.62	S/. 102,571.77
Otros ingresos	S/. 3,846.66	S/. 3,846.66	S/. 3,846.66
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO	S/. 87,936.51	S/. 95,329.28	S/. 106,418.43
IMPUESTO A LA RENTA	S/. 9,491.33	S/. 10,230.61	S/. 11,339.52
Utilidad neta	S/. 78,445.18	S/. 85,098.67	S/. 95,078.91
Inversión de la implementación de la Gestión por procesos		-	-
RESULTADOS FINANCIEROS			
TOTAL INGRESOS	S/. 213,703.44	S/. 226,274.23	S/. 245,130.42
TOTAL EGRESOS	S/. 139,104.92	S/. 145,022.22	S/. 153,898.17
UTILIDAD GENERADA	S/. 74,598.52	S/. 81,252.01	S/. 91,232.25

FUENTE: Modificado de Sembrando SAC.

En la figura 28 se puede apreciar el incremento de la utilidad generada mensual posterior a la aplicación de la gestión por procesos a diferencia de los meses previos a la aplicación, cabe precisar que este incremento también responde a una estrategia de

marketing empresarial, es menester recalcar que los procesos al interior de la empresa son más ágiles permitiendo acelerar los procesos de créditos y otros servicios de la empresa.

Es menester aclarar que existe una reducción en cuanto a la utilidad neta obtenida el primer de implementado, esto se debe a que los costos implicados en la implementación de la gestión de procesos que basados en el primer mes de aplicación podría señalarse su ineffectividad, esto se ve revertido en los meses siguientes en los cuales la utilidad neta obtenida supera ampliamente el nivel ante de la implementación de la gestión por procesos, como se observa en la siguiente figura.

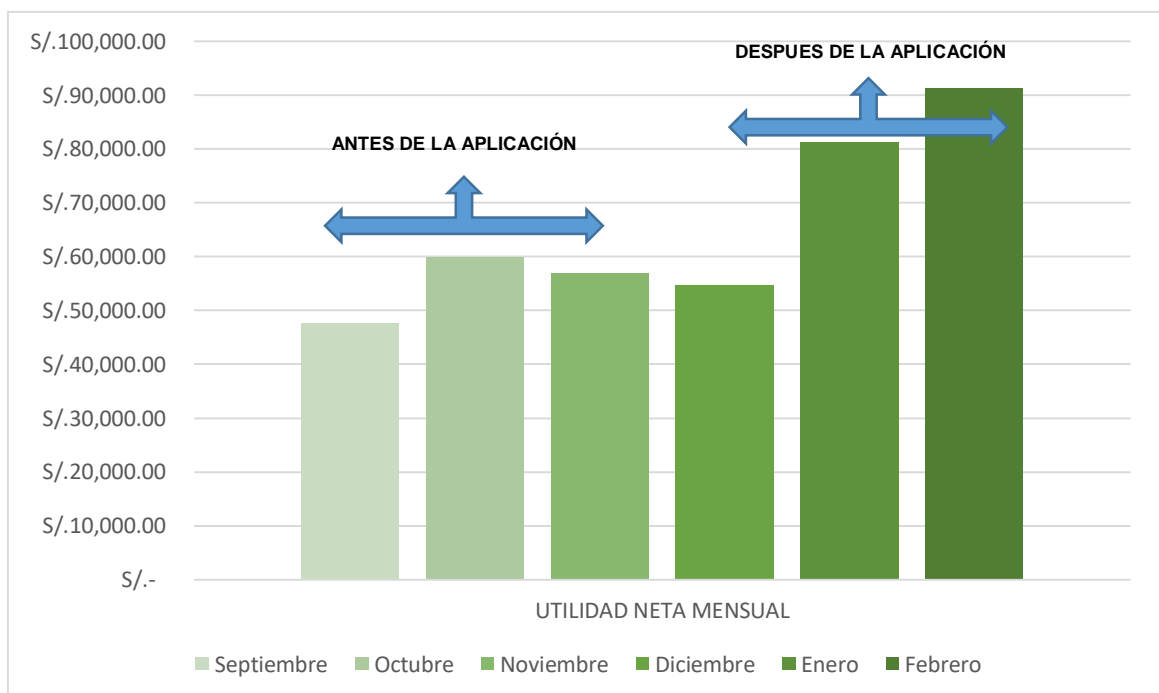


Figura 28: Comparativo utilidad neta mensual antes y después de la aplicación de la gestión de procesos en la empresa sembrando SAC.

4.2. Evaluación económica de la implementación de la gestión por procesos

En las siguientes líneas se ha de realizar la evaluación económica de la implementación de la gestión de procesos en la financiera Sembrando SAC.

4.2.1. Costo de la implementación

Con la identificación de todos los costos concurridos de implementación de la gestión de procesos en las distintas áreas de la empresa sembrando SAC. Para determinar los costos de implementación de la metodología Lean, se procedió a desagregar los costos por cada área de implementación.

Tabla 49: Costos de implementación de la gestión de procesos en la financiera Sembrando SAC

ÁREA DE GASTOS	DESCRIPCIÓN DEL GASTO	MONTO	DETALLE	FRECUENCIA
Institucional	Diagnostico empresarial	S/. 1,500.00	Gastos no contemplados	Anual
	Compra de drive de almacenamiento.	S/. 800.00	Gasto ordinario	Anual
	Repotenciación de equipo de cómputo.	S/. 4,500.00	Gastos no contemplados	Anual
Área de créditos	Sensibilización y capacitación / inc. Materiales	S/. 2,500.00	Gastos no contemplados	Único
	Compra de licencia de programa	S/. 1,000.00	Gasto ordinario	Anual
	Diseño de formatería crediticia	S/. 150.00	Gastos no contemplados	Único
	Impresión de nueva formatería crediticia	S/. 2,500.00	Gasto ordinario	Semestral
	Contratación de personal	S/. 1,850.00	Gastos no contemplado - mensual	Mensual
Área de consultas	Sensibilización y capacitación / inc. Materiales	S/. 1,000.00	Gastos no contemplados	Único
	Diseño de formatería crediticia	S/. 150.00	Gastos no contemplados	Único

	Compra de licencia de programa	S/. 1,000.00	Gastos no contemplados	Anual
	Impresión de nueva formatería	S/. 1,300.00	Gasto ordinario	Único
Área de reclamos	Sensibilización y capacitación / inc. Materiales	S/. 1,000.00	Gastos no contemplados	Anual
	Impresión de nueva formatería	S/. 1,300.00	Gasto ordinario	Semestral
	Compra de drive de almacenamiento	S/. 1,000.00	Gastos no contemplados	Anual
	Diseño de nueva formatería	S/. 150.00	Gastos no contemplados	Único
TOTAL INVERSIÓN		S/. 21,700.00		

Fuente: Elaboración propia.

Este costo de implementación fueron ejecutados al primer mes de ejecutada la gestión por procesos siendo necesaria la modificación de formatería con el fin de evitar duplicidad de funciones; así también, sirvió para la agilización de procesos, ya que la formatería precedente solicitaba información no relevante para la gestión/evaluación y desembolso del crédito, posterior a esto quedaría como inversión constante la contratación de un personal con el cual se cubra las falencias en los distintos procesos.

4.2.2. Costo de oportunidad de capital

Antes de analizar los indicadores del flujo de caja se ha de determinar el COK, en otras palabras, el costo de oportunidad de capital, para la obtención de este valor se ha de investigar los valores de riesgo país, Tasa Libre de Riesgo, Riesgo de Mercado y Beta Apalancado del sector financiero. Para determinar el valor de COK hemos de aplicar la formula siguiente:

$$\text{COK} = \beta \times (\text{Rm} - \text{Rf}) + \text{Riesgo País} + \text{Rf}$$

COK = costo de oportunidad de capital

Rm = Riesgo de Mercado

Rf = Tasa Libre de Riesgo

β = beta apalancada por sector

Riesgo país	2.09%
Tasa de libre riesgo	1.85%
Riesgo de mercado	12.55%
Beta apalancada	1.32
Cok anual	18.06
Cok mensual	1.50

4.2.3. Flujo de caja

Se representa el flujo de caja proyectado a 12 meses, especificando los ingresos, los cuales se detallan mediante la resta del promedio de ingresos antes de la implementación de la propuesta, con los ingresos proyectados basados con la información conseguida de los meses evaluados posteriormente a la aplicación de la gestión por procesos, y los gastos, en base al costo de implementación de la propuesta y la compra de materiales directos y trabajadores que faciliten la continuidad de lo realizado.

Flujo de Efectivo	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Total de Egresos	S/. 21,700.00	S/. 1,850.00	S/. 1,850.00	S/. 1,850.00	S/. 1,850.00	S/. 1,850.00	S/. 1,850.00	S/. 3,700.00	S/. 1,850.00	S/. 1,850.00	S/. 1,850.00	S/. 1,850.00
Total de Ingresos	S/. -7,163.06	S/. 21,335.07	S/. 34,398.18	S/. 31,463.30	S/. 31,463.30	S/. 31,463.30	S/. 31,463.30	S/. 31,463.30	S/. 31,463.30	S/. 31,463.30	S/. 31,463.30	S/. 31,463.30
Flujo de Efectivo	S/. -28,863.06	S/. 19,485.07	S/. 32,548.18	S/. 29,613.30	S/. 29,613.30	S/. 29,613.30	S/. 29,613.30	S/. 27,763.30	S/. 29,613.30	S/. 29,613.30	S/. 29,613.30	S/. 29,613.30

De esta manera podemos afirmar que la aplicación alcanza un VAN de S/. 55,176.03 soles superando el valor cero, llegando a la conclusión que es viable esta implementación de las propuestas. Del mismo modo, el TIR es

de 224% superando al COK (18.01%) hallado en el anterior punto; por lo tanto, concluimos que resulta rentable la ejecución de lo propuesto. Es así, que comprobamos que lo planteado en la presente investigación es viable financieramente. Además, el B/C alcanza 2.63 dándonos a entender que por cada sol invertido retornará 263%.

4.3. Prueba de Hipótesis

Contrastación de hipótesis – hipótesis general

Supuestos:

Ha0: La aplicación de gestión por procesos influye positivamente en la mejora de la productividad en la financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021.

Ho0: La aplicación de gestión por procesos no influye positivamente en la mejora de la productividad en la financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021.

Tabla 50 Prueba de hipótesis general

	Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
Par 2 NIVEL DE PRODUCTIVIDAD DESPUÉS DE LA APLICACIÓN	8,615	15	2,085	6,43210
NIVEL DE PRODUCTIVIDAD ANTES DE LA APLICACIÓN	7,224	15	2,701	3,36450

Nota: Prueba de hipótesis general

Interpretación de resultados

En la tabla 50 al comparar las medias de los valores hallados antes y después de la aplicación de la gestión por procesos en la financiera Sembrando SAC, se tiene que en la pre evaluación se obtuvo (7,224) y en la post evaluación se obtuvo (8,615), en este cotejo se aprecia una divergencia de medias favoreciendo a la post evaluación (1,391) con respecto a los valores obtenidos en la pre evaluación; con lo cual se evidencia la validez de la hipótesis alterna en consecuencia la aplicación de gestión por procesos influye positivamente en la mejora de la productividad en la financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021.

Contrastación de hipótesis específica 1

Supuestos:

Ha0: La aplicación de gestión por procesos influye positivamente en la eficiencia de la productividad en la financiera Sembrando

S.A.C. - Huancayo, 2021.

Ho0: La aplicación de gestión por procesos no influye positivamente en la eficiencia de la productividad en la financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021.

Tabla 51 Prueba de hipótesis específica 1

	Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
Par 2 EFICIENCIA				
DESPUÉS DE LA APLICACIÓN	8,400	15	2,0833	6,5705
EFICIENCIA ANTES DE LA APLICACIÓN	6,111	15	2,8012	3,7622

Nota: Prueba de hipótesis específica 2

Interpretación de resultados

En la tabla 51 al comparar las medias de los puntajes obtenidos antes y después de la aplicación de la gestión por procesos en la empresa Sembrando SAC., se tiene que en la pre evaluación se obtuvo (6,111) y en la post evaluación se obtuvo (8,400), en este cotejo se aprecia una divergencia de medias favoreciendo a la post evaluación (2,289) con respecto a los valores obtenidos en la pre evaluación; con lo cual se evidencia la validez de la hipótesis alterna en consecuencia la aplicación de gestión por procesos influye positivamente en la eficiencia de la productividad en la financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021.

Contrastación de hipótesis específica 2

Supuestos:

Ha0: La aplicación de la gestión por procesos influye positivamente en la eficacia de la productividad en la financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021.

Ho0: La aplicación de la gestión por procesos no influye positivamente en la eficacia de la productividad en la financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021.

Tabla 52 Prueba de hipótesis específica 2

		Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
Par 2	EFICACIA DESPUÉS DE LA APLICACIÓN	9,568	15	2,899	5,4520
	EFICACIA ANTES DE LA APLICACIÓN	6,001	15	2,245	3,7882

Nota: Prueba de hipótesis específica 3

Interpretación de resultados

En la tabla 52 al comparar las medias de los puntajes obtenidos antes y después de la aplicación de la gestión por procesos en la financiera Sembrando SAC., se tiene que en la pre evaluación obtuvieron (6,001) y en la post evaluación se obtuvo (9,568), en este cotejo se aprecia una divergencia de medias favoreciendo a la post evaluación (3,567) con respecto a los valores obtenidos en la pre evaluación; con lo cual se evidencia la validez de la hipótesis alterna en consecuencia la aplicación de la gestión por procesos influye positivamente en la eficacia de la productividad en la Financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021.

Contrastación de hipótesis específica 3

Supuestos:

Ha0: La aplicación de la gestión por procesos no ha reducido el tiempo de atención al cliente en los procesos de crédito, cobranza y consulta en la financiera sembrando SAC – Huancayo, 2021

$$H_0: \mu_1 = \mu_0$$

Ho0: La aplicación de la gestión por procesos no ha reducido el tiempo de atención al cliente en los procesos de crédito, cobranza y consulta en la financiera sembrando SAC – Huancayo, 2021

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_0$$

De esta manera se procedió a la docimasia, observándose los resultados en la tabla 45, los cuales fueron hallados mediante el programa SPSS v-24.

- Prueba estadística: “t de student”.
- Nivel de significación: $\alpha = 0,05$.
- Conocer la regla de decisión:

Si $t_c < 0$, entonces se acepta la H_0 y se rechaza la H_1 .

Si $t_c > 0$, entonces se rechaza la H_0 y se acepta la H_1

Tabla 53 Prueba de hipótesis específica 3

	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia		t	gl	Sig bilateral
				Inferior	superior			
Par tiempo_pre								
1 - tiempo_pos	996,0	1,670,6	964,5	-3,154,1	5,146,1	1,033	2	,410

Interpretación de resultados

En la tabla 45 se puede observar que el valor de t es 1,033 siendo este mayor que cero por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se

acepta la alterna lo cual se evidencia la validez de la hipótesis alterna en consecuencia la aplicación de la gestión por procesos ha reducido el tiempo de atención al cliente en los procesos de crédito, cobranza y consulta en la financiera sembrando SAC –Huancayo, 2021.

4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Tras la aplicación de la gestión por procesos en la unidad de análisis, se tuvieron los siguientes resultados:

Respecto al objetivo general demostrar la mejora la productividad tras la aplicación de la gestión por procesos en la financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021; al comparar las medias de la puntuación obtenida antes y después a la aplicación de la gestión por procesos en la financiera Sembrando SAC, para la pre evaluación se obtuvo una productividad en el área de crédito de S/113.62 soles/hora y en la post evaluación se obtuvo S/151.04 soles /hora, en este cotejo se aprecia una divergencia de medias favoreciendo a la post evaluación de 32%; en el área de cobranza en la pre evaluación dio como resultado de 3,66 atenciones/hora y en la post evaluación se obtuvo 7.33 atenciones/hora, en este cotejo se aprecia una divergencia de medias favoreciendo a la post evaluación de 100%; en el área de consulta el análisis de la productividad antes de la aplicación fue de 1.87atenciones/hora y en la post evaluación se obtuvo 3.33 atenciones/hora, en este cotejo se aprecia una divergencia de medias favoreciendo a la post evaluación de

80% con respecto a los valores obtenidos en la pre evaluación; con lo cual se evidencia la validez de la hipótesis alterna en consecuencia la productividad mejora favorablemente 70% después de la aplicación de la gestión por procesos en la financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021. Resultados que se validan con la tesis de Salazar y Torres, quienes concluyeron que después de la aplicación de la gestión por procesos mejoró la productividad del personal (3). De igual forma con la investigación de Calle (2018) quien evidenció que mejora la productividad de los trabajadores en el área de productiva por medio de la implementación de gestión por procesos en la Caja Paita S.A. 2018.

En referencia al objetivo específico 1: Determinar la mejora de la eficiencia tras la aplicación de la gestión por procesos en la financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021; al comparar las medias de los puntajes obtenidos antes y después de la aplicación de la gestión por procesos en la financiera Sembrando SAC. Para el área de crédito, se tiene que en la pre evaluación se obtuvo una eficiencia del 38.33% y en la post evaluación se obtuvo una eficiencia de 44.08%, en este cotejo se aprecia una divergencia de medias favoreciendo a la post evaluación de 5,75%, con respecto a los valores obtenidos en la pre evaluación para el área de cobranza la eficiencia fue de 42.16% y en la post evaluación se obtuvo una eficiencia de 61.2%, en este cotejo se aprecia una divergencia de medias favoreciendo a la post evaluación de 18.23%, con respecto a los valores obtenidos en la pre evaluación para el área de consultas la eficiencia fue de 81% y en la post evaluación se obtuvo una eficiencia de 86%, en este cotejo se aprecia una divergencia de medias

favoreciendo a la post evaluación de 5%; con estas tres evaluaciones se evidencia la validez de la hipótesis alterna en consecuencia la eficiencia mejora un 9.66% positivamente tras la aplicación de la gestión por procesos en la financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021. Resultados que corroboran la teoría de Ponce (2016) que sostiene que la gestión por procesos agrupando las mejores prácticas, con el objeto de mejorar e incrementar la eficiencia y eficacia, en la totalidad de los procesos de la organización con el fin de consolidar una ventaja competitiva sostenible en las empresas. (18)

En relación al objetivo específico 2: Demostrar la mejora de la eficacia tras la aplicación de la gestión por procesos en la financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021; los puntajes obtenidos antes de la aplicación de la gestión por procesos en la financiera Sembrando SAC para el área de cobranza la eficacia fue de 34% y en la post evaluación se obtuvo una eficiencia de 46% en este cotejo se aprecia una divergencia de medias favoreciendo a la post evaluación de 12%, para el área de cobranza en la pre evaluación la eficacia fue de 42% y en la post evaluación la eficacia fue de 61% en este cotejo se aprecia una divergencia de medias favoreciendo a la post evaluación de 19%, en el área de consulta en la pre evaluación la eficacia fue de 81% mientras en la post evaluación fue de 86% evidenciándose una diferencias de las medias en 5%; con respecto a los valores obtenidos se demuestra que la aplicación de la gestión de proceso mejora la eficiencia en 12%; con lo cual se evidencia la validez de la hipótesis alterna en consecuencia la eficacia mejora positivamente tras la aplicación de la gestión por procesos en la

financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021. Resultados que reafirman la teoría de Pizarro (29) que sostiene que la eficacia es el cumplimiento de los objetivos trazados, por ende es una medición en post del beneficio y del cumplimiento de metas que se necesitan conseguir en la empresa conforme a las decisiones gerenciales; debido a esto las empresas direccionadas son más eficaces cuando el gerente de cada organización propone metas reales, alcanzables y apropiadas, así como el empleo de metodologías que afianzaran tales resultados; en este caso la aplicación de la metodología de gestión por procesos.

Finalmente, la aplicación de la gestión de procesos permite el incremento de la utilidad generada de hasta un 50% de lo obtenido antes de la aplicación de la gestión de procesos, y alcanza hasta un 38% de los resultados planificados en el POA 2020-2021 de la financiera Sembrando SAC

CONCLUSIONES

1. Al comparar las medias de los puntajes obtenidos antes y después de la aplicación de la gestión por procesos en la financiera Sembrando SAC, se tiene que en la pre evaluación del área de crédito se obtuvo los siguientes resultados en la post evaluación se S/151.04 soles /hora el cual es un incremento de 32%, en el área de cobranza la productividad post evaluación alcanzo las 7.33 atenciones /hora lo que representa un incremento en la productividad del 100%,y con respecto al área de consulta en la post evaluación alcanzo 3.33 atenciones/hora representando un incremento en la productividad en el área de 80%; finalmente, se puede señalar la existencia de un 70% de incremento de la productividad general con respecto a los valores obtenidos en la pre evaluación; con lo cual se concluye que la productividad mejora positivamente tras la aplicación de la gestión por procesos en la financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021.
2. Al comparar las medias de los puntajes obtenidos antes y después de la aplicación de la gestión por procesos en la financiera Sembrando SAC., se tiene que en la post evaluación de la eficiencia para el área de créditos fue de 44.98%, en el área de cobranza fue de 61% y en el área de consultas fue de 86%, incrementándose en 12%, 19% y 5% respectivamente; además, se ha observado un incremento de la eficiencia cerca al 10% alcanzando una eficiencia total de 63% por lo que se concluye la eficiencia mejora positivamente tras la aplicación de la gestión por procesos en la financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021.

3. Al comparar las medias de los puntajes obtenidos antes y después de la aplicación de la gestión por procesos en la financiera Sembrando SAC., se tiene que en la post evaluación el área de créditos obtuvo como resultado de la eficiencia de 46%, el área de cobranza alcanzo el 61% y el área de consultas el 86%, en este cotejo se aprecia una divergencia de medias favoreciendo a la post evaluación de 12%, 19% y 5% respectivamente con respecto a los valores obtenidos en la pre evaluación; se ha observado un incremento de la eficacia en 12% alcanzando el 64% de la eficacia total; por lo tanto se concluye que la eficacia mejora positivamente tras la aplicación de la gestión por procesos en la financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021.
4. Se obtuvo como resultados que al aplicar la gestión de procesos se redujo el tiempo de atención en los procesos de: créditos 49.8%, cobranza en 24.2% y consultas en 72.5%; así mismo, los resultados del análisis de la eficacia, eficiencia y productividad se incrementaron en 12%, 10% y 70% respectivamente en la financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021.

RECOMENDACIONES

1. La organización debe incidir en la aplicación de la gestión por procesos en las otras áreas con el objetivo de maximizar los niveles de productividad y de esa manera afianzar su posicionamiento en el mercado local con miras a expandirse al mercado regional
2. La empresa debe de conformar un equipo de control interno con la finalidad de realizar evaluación y estandarización constante de los procesos a fin de optimizar los niveles de eficiencia que incida significativamente en las necesidades y expectativas de los clientes, así también es recomendable gestionar la certificación ISO 9001
3. Se debe de dar seguimiento y realizar evaluaciones trimestrales con la finalidad de medir la eficacia y el alcance de metas con la finalidad de reajustar los objetivos de gestión así también es recomendable gestionar la certificación ISO 9001.
4. Se debe realizar evaluaciones con el fin de controlar los tiempos de atención en los procesos de: créditos, cobranza y consultas, así mismo medir los índices de la eficacia, eficiencia y productividad con el objeto de controlar el crecimiento empresarial en la Financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **Indecopi.** La banca es el sector con más reclamos en el Perú. [En línea] 12 de 10 de 2016. <http://peru21.pe/economia/indecopi-banca-sector-mas-reclamos-peru-2220406>>.
2. **Torres, Salazar y.** *Gestión por Procesos para Mejorar la Productividad del Personal en el Área de Consultas Generales del Centro de Contacto BCP sede Trujillo, 2020, .* Trujillo : s.n., 20020.
3. **R., Calle.** *Mejora de la productividad del personal en el área del personal en el área de producción mediante la implementación de gestión por procesos en la Caja Paita S.A. 2018.* Piura : s.n., 2018.
4. **C., Carranza.** *Aplicación de mejora en la gestión de la producción para incrementar la productividad de fardos de carnaza de la Empresa Taurotec.* s.l. : Universidad Nacional del Norte, 2018.
5. **E., Ticse.** *Aplicación de la Gestión por Procesos para mejorar la Productividad de la Empresa Servaci S.A.C., Puente Piedra - 2018.* s.l. : Universidad César Vallejo, 2018.
6. **M., Ledesma.** *Gestión por Procesos para incrementar la Productividad en una empresa metal mecánico. Santa Anita, 2019.* 2019.
7. **L., Susanibar.** *Aplicación de la gestión de procesos para incrementar la productividad en los canales de distribución de la empresa Comercio & Cía. S.A- Ate 2018.* s.l. : Universidad César Vallejo, 2018.
8. *Propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar los*

- niveles de productividad en una empresa textil*". **R., Ponce**. Lima : s.n., 2016.
9. *Propuesta de implementación de un modelo de gestión por procesos en el área de producción para incrementar la rentabilidad de la fábrica de chocolates la Española S.R.L – Trujillo*. **N., Rodríguez**. Trujillo : s.n., 2017.
10. **C., Baraja**. *Gestión por procesos en la línea de producción de huevos de la avícola sierra fértil de la provincia de Cotopaxi*. s.l. : Universidad Técnica de Ambato, 2017.
11. **I., López**. *Sistema de gestión por procesos en la empresa de lavado y tinturado Lava Jeans*. s.l. : Universidad Técnica de Ambato, 2020.
12. **C., Arboleda**. *Diseño de un modelo de gestión por procesos en el área de prestación de servicios de mantenimiento automotriz en la compañía Sabe*. s.l. : Universidad Técnica del Norte, 2016.
13. **N., Meneses**. *Diseño del sistema de gestión por procesos para la dirección general de talento humano del gobierno autónomo descentralizado provincial de Imbabura*. s.l. : Universidad Técnica del Norte, 2018.
14. **Eneque Flores,, Kenlly Alexis y Tello Barahona, Jesus Manuel**. *gestión por procesos para incrementar la productividad en la empresa "comercio industria y servicios GMV E.I.R.L. Pimentel* : Universidad señor de sipan, 2020.
15. **Galiano, Yánez y Fernández** . *La gestión por procesos* . 2018.
16. **Ponce**. *Propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil*. 2016.
17. **Bravo, J**. *Gestión de Procesos* . s.l. : (4ta ed.). Santiago de Chile, Chile: Evolución S.A., 2009.

18. **Maldonado, J.** *Gestión de procesos.* Tegucigalpa. [En línea] 2018.
Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/indice.htm>.
19. **Polanco, J.** *Propuesta de modelo de gestión de procesos para mejorar la productividad.* s.l. : Universidad Católica Santa María, 2015.
20. **Solf.** *Procesos de gestión administrativa y mejora de la productividad en la empresa.* 2019.
21. **Pinilla.** *Aplicación de un modelo de gestión para el mejoramiento de la calidad y productividad.* 2019.
22. **Pardo.** [En línea] 2014. Obtenido de <https://www.pdcahome.com/6072/el-mapa-de-procesos-como-herramienta-de-gestion/>.
23. **Rey.** *Gestión por procesos y modelado de procesos.* [En línea] 2005.
Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/gestion-por-procesos-y-modelado-de-procesos/>.
24. **García, R.** *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa.* . s.l. : Alicante: Editorial Club Universitario, 2010., 2010.
25. **Alva, J., & Juarez, J.** . *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo-2014.* . 2014.
26. **Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M.** *Administración: Una perspectiva global y empresarial.* (14 ed.). Ciudad de México: McGraw-Hil : s.n., 2012.
27. **Pizarro, M.** *Motivación y productividad laboral en los colaboradores de la Oficina de Admisión de una Institución Privada.* 2016.
28. **Jiménez, J., Castro, A., & Brenes, C.** *Productividad.* . s.l. : El Cid Editor I

apuntes, 2009.

29. **Griffin, R.** *Administración*. . s.l. : México: Editorial Cengage Learning, 2010.

30. **(2019), Solf.** *Procesos de gestión administrativa y mejora de la productividad en la empresa el mundo de las telecomunicaciones.*

31. **Campos y Lao .** *Propuesta de mejora en el proceso de gestión humana basado en gestión del conocimiento para la mejora en la productividad en una empresa de la.* 2018.

32. **Bunge, L.** *Investigacion y ciencia* . . s.l. : Buenos Aires: Minerva, 1981.

33. **Mutillo, B.** *Investigacion cientifica*. . Mexico: Ad.Hoc. : s.n., 2008.

34. **Arnao, G.** *Metodología de la Investigación*. . Lima: UCV : Ciencia y Procesos. , 2007.

35. **Del Cid, Méndez y Sandoval.** *Investigación Fundamentos y Metodología*. . México : Pearson Educación(1ra ed.) , 2007.

36. **Ñaupas et. al** *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis. Colombia., Ediciones de la U.* 2018.

37. **Hernández, S.** *Metodologia de la Investigación científica*. Mexico : McGrawHill : s.n., 2003.

38. **Sota, A.** *Instrumentos de investigacion y metodologia de la investigacion cientifica* . . s.l. : Caracas: Ad.Hoc., 1999.

39. **M., Galarza.** *Productividad*. 2003.

40. **Carranza.** Banco de Desarrollo de América Latina. [En línea] 2019.

<https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2019/07/el-problema-de-america-latina-se-llama-baja-productividad/>.

41. Banco Interamericano de Desarrollo . [En línea] 2019.

<https://elcomercio.pe/economia/peru/bid-productividad-estancado-peru-noticia-534584-noticia/>.

42. Instituto Peruano de Economía . [En línea] 2019.

<https://www.ipe.org.pe/portal/productividad-de-junin-cae-1-por-sector-minero/>.

43. Espino. *Implementación de mejora en la gestión compras para incrementar la productividad en un concesionario de alimentos. s.l. :* Universidad San Ignacio de Loyola, 2016.

ANEXOS

ANEXO N° 01
MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: “Aplicación de gestión por procesos para mejorar la productividad en la Financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	MÉTODO
<p>GENERAL:</p> <p>¿Cómo mejora la productividad tras la aplicación de la gestión por procesos en la Financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021?</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <p>a) ¿Cómo mejorar la eficiencia tras la aplicación de la gestión por procesos en la Financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo,</p>	<p>GENERAL:</p> <p>Demostrar la mejora la productividad tras la aplicación de la gestión por procesos en la Financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021.</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <p>a) Determinar la mejora de la eficiencia tras la aplicación de la gestión por procesos en la Financiera Sembrando</p>	<p>GENERAL:</p> <p>La productividad mejora positivamente tras la aplicación de la gestión por procesos en la Financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021.</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <p>a) La eficiencia mejora positivamente tras la aplicación de la gestión por procesos en la Financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021.</p>	<p>V1:</p> <p>Gestión por procesos</p> <p>V2:</p> <p>Productividad</p>	<p>Procesos clave operativo</p> <p>Procesos De Apoyo</p> <p>Eficiencia</p> <p>Eficacia</p>	<p>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:</p> <p>- Método Científico</p> <p>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</p> <p>-Investigación Aplicada</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN:</p> <p>-Nivel explicativo</p> <p>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:</p> <p>-Diseño pre experimental, de tipo transeccional</p> <p>POBLACIÓN Y MUESTRA:</p> <p>-POBLACIÓN</p> <p>La población se encuentra constituido por los procesos que se desarrollan en la empresa Financiera Sembrando SAC.</p>

Fuente: Elaboración propia.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	MÉTODO
<p>2021?</p> <p>b) ¿Cómo mejorar la eficacia tras la aplicación de la gestión por procesos en la Financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021?</p>	<p>S.A.C. - Huancayo, 2021.</p> <p>b) Demostrar la mejora de la eficacia tras la aplicación de la gestión por procesos en la Financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021.</p>	<p>b) La eficacia mejora positivamente tras la aplicación de la gestión por procesos en la Financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021.</p>			<p>-MUESTRA Por la naturaleza de la población se aplicó la muestra por conveniencia, siendo los elementos de la muestra los procesos: créditos, cobranza y consultas.</p> <p>TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS: -Encuesta</p> <p>INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN -Cuestionario</p> <p>TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS: Para el procesamiento y análisis de los datos recolectados utilizaremos la estadística descriptiva, mediante el programa SPSS (Statistical Package for Social Sciences) Versión 26. Para la presentación de datos se utilizará gráficos y barras estadísticas.</p>

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO N° 02
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE VARIABLES	INSTRUMENTOS
Gestión por procesos	La gestión por procesos implica analizar las organizaciones desde el punto de vista funcional, entendiéndolas como un conjunto de procesos vinculados entre sí que trazan una malla transversal en la organización, superando la imagen departamental que ofrecen los organigramas". (Galiano, Yáñez y Fernández, 2018, p. 41)	Conjunto de procesos estratégicos, claves u operativos y de apoyo y soporte que inciden en el funcionamiento de la organización.	Procesos clave u operativo Procesos de apoyo	Procesos involucrados Producto Áreas funcionales Disponibilidad de recursos	Nominal cuantitativo	Ficha técnica Cuestionario

Productividad	Es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, conocimientos, energía, etc. son usados para producir bienes y servicios en el mercado". (Alva & Juárez, 2014 pág. 30)	Indicador de que también se usan los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios basados en la eficiencia, eficacia y efectividad	Eficiencia Eficacia	Cantidad de recursos Horas trabajadas Cumplimiento de metas	Nominal cuantitativo	
---------------	---	---	--	---	-------------------------	--

ANEXO N° 03

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

A continuación, procederemos a realizar una serie de preguntas designadas para conocer su opinión sobre: "Aplicación de gestión por procesos para mejorar la productividad en la Financiera Sembrando S.A.C. - Huancayo, 2021"

Sus respuestas son anónimas y confidenciales, será para efectos de investigación. Marcar con una (x) la respuesta que crea conveniente.

1	2
Sí	No

Ítems		1	2
1	La capacidad productiva de la empresa es la idónea		
2	El soporte tecnológico de la empresa apoya el cumplimiento de sus funciones		
3	La empresa utiliza menos recursos para lograr la producción deseada		
4	La productividad de la empresa es la adecuada		
5	La empresa cumple con las expectativas del cliente		
6	Considera usted que las condiciones que existe en la empresa contribuyen a que usted realice un buen trabajo		
7	Sus funciones y responsabilidades están bien definidas y se basan en procesos funcionales a seguir		
8	Dispone de herramientas y materiales indispensables para realizar un trabajo eficiente		
9	Existe comunicación, colaboración y coordinación para lograr los objetivos de productividad		
10	La instalación de la empresa es la adecuada y facilita realizar su trabajo		
11	La empresa capacita constantemente al personal		
12	Se siente motivado y se le reconoce al realizar un buen trabajo		

ANEXO N° 04
BASE DE DATOS

Pre evaluación

PERSONAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2
3	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2
4	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2
5	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2
6	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
7	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
8	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
9	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2
10	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
11	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1
12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
13	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
14	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
15	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1

Post evaluación

PERSONAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2
2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1
3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1
6	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1
7	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
8	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1
9	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
11	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1
13	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1
14	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1
15	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1

ANEXO N° 05

CONSENTIMIENTO INFORMADO

YO, _____ por medio del presente autorizo el uso de mi información en la investigación titulada " _____

_____ " realizado por el Mtro. _____, considerando los siguientes puntos:

1. PROCEDIMIENTO A SEGUIR: Se efectuará una encuesta posteriormente se realizará una tabulación y análisis de los resultados obtenidos, con el fin de determinar la correlación existente entre el _____.
2. CONFIDENCIALIDAD: Sólo el investigador y el comité a interpretar tendrán acceso a los datos, su identificación no aparecerá en ningún informe ni publicación resultante del presente estudio.
3. PARTICIPACIÓN VOLUNTARIA: La participación en el estudio es libre y voluntaria. Usted puede negarse a participar o puede interrumpir su participación en cualquier momento durante el estudio.

He leído y entendido este consentimiento informado, también he recibido las respuestas a todas mis preguntas, por lo que acepto voluntariamente participar en esta investigación.

APELLIDOS Y NOMBRES	
DNI	
FIRMA	
FECHA	

ANEXO N° 06
CONSTANCIA DE LA ENTIDAD



"AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERÚ: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA"

Huancayo, 12 de Noviembre del 2021

Por este medio hago constar que se otorga el permiso de la aplicación desarrollo de la investigación de la tesis "APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA FINANCIERA SEMBRANDO SAC" elaborado por la bachiller RAVICHAGUA SOTELO KIARA YARITZA identificado con DNI N° 74309023.

Esta propuesta se llevará a cabo en la Financiera Sembrando S.A.C ubicado en Jr. Aguirre Morales Mz G Lote 27 con RUC 20600594525, Huancayo.

Este documento certifica que la bachiller RAVICHAGUA SOTELO KIARA YARITZA efectivamente realizaron su proyecto de investigación de tesis tomando como referencia a la empresa financiera Sembrando S.A.C.

Atentamente:

.....
GERENTE GENERAL
JOSE SOBERO IBARRA

ANEXO N° 07
EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS





