



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERIA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**“APLICACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROCESOS PARA
MEJORAR LA CALIDAD EN LAS TRANSACCIONES
FINANCIERAS DE TARJETAS DE CRÉDITO EN EL BANCO DE
CRÉDITO DEL PERÚ – 2017”**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

AUTOR:

AVALO SALAZAR,
FERNANDO HUMBERTO

ASESOR:

Mgr. MOLINA VILCHEZ, JAIME ENRIQUE

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

GESTIÓN EMPRESARIAL Y PRODUCTIVIDAD

LIMA - PERÚ

2017

PÁGINA DEL JURADO

- **PRESIDENTE:** _____
MGTR. MOLINA VILCHEZ, JAIME ENRIQUE

- **SECRETARIO:** _____
MGTR. AYALA ASENCIO, CARLOS ENRIQUE

- **VOCAL:** _____
MGTR. PAZ CAMPAÑA, AUGUSTO

DEDICATORIA

El actual proyecto de tesis lo dedico especialmente a mis padres, por su perseverancia y siempre contar con ellos en este proceso de aprendizaje y por sus ejemplos dignos de superación y perseverancia.

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios por la bendición de encaminarme a convertirme en un profesional; a mis padres ya que sin su apoyo hubiera sido todo más difícil y a mi asesor de tesis JAIME MOLINA por sus consejos profesionales y guía durante mi proyecto de tesis

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo Fernando Humberto Avalo Salazar con DNI N° 71752638, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ingeniería, Escuela de Industrial, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veráz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Lima, 16 de Diciembre del 2017

Fernando Humberto Avalo Salazar

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento antes Ustedes la Tesis titulada “Aplicación de la gestión de procesos para mejorar la calidad en las transacciones financieras de tarjetas de crédito en el BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ – 2017” la misma que someto a vuestra consideración y espero que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el título Profesional de Ingeniero Industrial.

Fernando Humberto, Avalo Salazar

RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad, mejorar la calidad en la ejecución de las transacciones financieras respecto a las referidas a tarjetas de crédito en la empresa BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ S.A., que es la entidad bancaria con la más alta participación en el rubro financiero en el Perú y con presencia a nivel internacional.

Por ello se busca Aplicar la Gestión de Procesos con el fin de mejorar la calidad en las transacciones financieras de tarjetas de crédito, para ello se estudiará a 5 trabajadores del equipo responsable, considerando las actividades diarias que realizan, tipos de transacciones, tiempos de ejecución y calidad de ejecución de las mismas.

Se ha observado que el equipo de Créditos y Tarjetas adoptó el proceso de Share Point de tarjetas de crédito de origen en un área ajena a la presente, el cual se ha venido ejecutando de forma rutinaria sin un control adecuado tanto en el proceso de ejecución como en el control de calidad para el monitoreo de los errores y/o mejoras a detectar para poder analizar una mejora en tiempos o pasos de ejecución asegurando así la calidad del proceso y el aumento de la satisfacción de nuestros clientes.

Considerando el escenario de la empresa BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ S.A., se recopiló datos desde Julio 2017 con el fin de conocer el desarrollo organizacional y a partir del mismo mes fueron procesados los datos recopilados para el manejo, análisis y descripción de la situación PRE y POST de la mejora implementada, mediante programas empleados como Ms Excel y software SPSS 22.

Finalmente es posible detallar que todo proceso productivo que mantenga un comportamiento ordenado y adecuado dentro de parámetros, siempre podrá ser controlado y mejorado de forma continua con miras a la automatización del mismo o al ahorro de recursos empleados para la ejecución de los mismos.

ABSTRACT

The purpose of this research is to improve the quality of the execution of financial transactions with respect to those referred, a credit card in the company. BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ SA, which is the banking entity with the highest participation in the financial sector in el Perú and with an international presence.

Click here to see the Processes management in order to improve the quality of the financial transactions of the credit cards, for which 5 workers of the responsible team will be studied, considering the daily activities, types of transactions, execution times and quality of execution of them.

It has been observed that the Credits and Cards team adopted the Share Point process of the credit card of origin in an area outside of this, which has come to execute routinely without adequate control in the process of execution as in quality control to monitor errors and / or improvements to improve the quality of the process and increase the satisfaction of our customers.

Considering the scenario of the company BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ SA, data was collected from July 2017 in order to know the organizational development and from the same month the data collected was processed for the management, analysis and description of the PRE situation and POST of the improvement implemented, through programs used as Ms Excel and SPSS 22 software.

Finally, it is possible to detail that the entire productive process that maintains an orderly and adequate behavior within parameters, can always be controlled and improved continuously with a view to automating it or saving resources used for the execution of them.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| CAPÍTULO 1. Introducción..... | 1 |
| 1.1. Realidad Problemática..... | 1 |
| 1.1.1. Descripción general de la Empresa | 5 |
| 1.1.2. Misión..... | 5 |
| 1.1.3. Visión | 6 |
| 1.1.4. Principios Básicos | 6 |
| 1.1.5. Imágenes del Banco..... | 7 |
| 1.1.6. Mapa relacionado al negocio..... | 11 |
| 1.1.7. Análisis de los Aspectos del Problema..... | 13 |
| 1.2. Trabajos Previos | 17 |
| 1.3. Teorías Relacionadas al tema | 24 |
| 1.3.1. Indicadores de Calidad | 24 |
| 1.3.2. Herramientas de Calidad, según De La Vara y Gutiérrez: | 28 |
| 1.3.3. Procesos Eficientes | 30 |
| 1.3.4. Estados de un Procesos, según De La Vara y Gutiérrez: | 31 |
| 1.3.5. Definición de términos | 33 |
| 1.4. Formulación del Problema..... | 36 |
| 1.4.1. Enunciado del problema | 36 |
| 1.4.2. Problema Principal | 37 |
| 1.4.3. Problemas Específicos | 37 |
| 1.5. Justificación del Estudio..... | 37 |
| 1.5.1. Justificación | 37 |
| 1.6. Hipótesis | 38 |
| 1.6.1. Hipótesis general | 38 |
| 1.6.2. Hipótesis específicas..... | 38 |
| 1.7. Objetivos..... | 39 |
| 1.7.1. Objetivo General..... | 39 |
| 1.7.2. Objetivos Específicos | 39 |

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO 2. Método..... | 40 |
| 2.1. Tipo y Diseño de Investigación..... | 40 |
| 2.2. Variables, operacionalización..... | 41 |
| 2.3. Población, muestra y muestreo..... | 43 |
| 2.3.1. Población..... | 43 |
| 2.3.2. Muestra..... | 43 |
| 2.3.3. Muestreo..... | 43 |
| 2.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad..... | 43 |
| 2.5. Métodos de análisis de datos..... | 44 |
| 2.5.1. Análisis Descriptivos..... | 45 |
| 2.5.2. Análisis Inferencial..... | 45 |
| 2.6. Aspectos Éticos..... | 46 |
| 2.7. Desarrollo de la propuesta..... | 46 |
| 2.7.1. Situación Actual..... | 46 |
| 2.7.2. Propuesta de Mejora..... | 61 |
| 2.7.3. Implementación de la Propuesta..... | 61 |
| 2.7.4. Resultados..... | 63 |
| 2.7.5. Análisis económico - financiero..... | 71 |
| CAPÍTULO 3. Resultados..... | 78 |
| 3.1. Análisis descriptivo..... | 78 |
| 3.2. Análisis inferencial..... | 88 |
| CAPÍTULO 4. Discusión..... | 95 |
| CAPÍTULO 5. Conclusiones..... | 96 |
| CAPÍTULO 6. Recomendaciones..... | 97 |
| CAPÍTULO 7. Referencias bibliográficas..... | 98 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|----|
| Ilustración 1 – Sede Central del BCP | 7 |
| Ilustración 2 – Ambientes Internos..... | 7 |
| Ilustración 3 – Recepción Central | 8 |
| Ilustración 4 – Puntos de Reunión Bipersonal | 8 |
| Ilustración 5 – Áreas Laborales | 9 |
| Ilustración 6 – Agencias Proyectos..... | 9 |
| Ilustración 7 – Red de Cajeros (ATM) | 10 |
| Ilustración 8 – Agencias a Nivel Nacional..... | 10 |
| Ilustración 9 – Mapa del Negocio | 11 |
| Ilustración 10 – Diagrama de Ishikawa | 17 |
| Ilustración 11 – La Calidad..... | 25 |
| Ilustración 12 – Control de Calidad..... | 26 |
| Ilustración 13 – Eficiencia y Eficacia..... | 28 |
| Ilustración 14 – Diagrama de Pareto | 29 |
| Ilustración 15 – Ejemplo de Ishikawa | 30 |
| Ilustración 16 – Proceso | 31 |
| Ilustración 17 – Tipo de solicitud: Amortización de Deuda | 57 |
| Ilustración 18 – Tipo de solicitud: ATM Abono Proactivo..... | 58 |
| Ilustración 19 – Tipo de solicitud: Base Membresía..... | 58 |
| Ilustración 20 – Tipo de solicitud: Comisión Reposición | 59 |
| Ilustración 21 – Tipo de solicitud: Devolución débito automático | 59 |
| Ilustración 22 – Tipo de solicitud: Pago tarjeta de crédito..... | 60 |
| Ilustración 23 – Tipo de solicitud: Rechazo pacman..... | 60 |
| Ilustración 24 – Tipo de solicitud: Amortización de deuda / Post Test..... | 64 |
| Ilustración 25 – Tipo de solicitud: Atm abono proactivo / Post Test..... | 64 |
| Ilustración 26 – Tipo de solicitud: Base membresía / Post Test | 65 |
| Ilustración 27 – Tipo de solicitud: Comisión reposición / Post Test..... | 65 |
| Ilustración 28 – Tipo de solicitud: Devolución débito automático / Post Test..... | 66 |
| Ilustración 29 – Tipo de solicitud: Pago tarjeta de crédito / Post Test | 66 |
| Ilustración 27 – Tipo de solicitud: Rechazo pacman / Post Test | 67 |
| Ilustración 31 – Nivel de Utilización Antes..... | 83 |

| | |
|---|----|
| Ilustración 32 – Nivel de Utilización Después | 84 |
| Ilustración 33 – Índice de Calidad y Productividad Antes | 86 |
| Ilustración 34 – Índice de Calidad y Productividad Después..... | 87 |

CAPÍTULO 1. Introducción

1.1. Realidad Problemática

Hoy en día, existen aspectos con relación a una posible crisis bancaria, los cuales se ven abordados frecuentemente desde un punto de vista económico, por lo normal la concentración recae en las entidades que han quebrado, o en las carencias de las instituciones y/o sistemas de supervisión y también los regulatorios. Es un hecho que, el grado de calidad del marco institucional regulatorio y los diversos factores macroeconómicos están interrelacionados ya que, en la medida de la existencia de la conexión entre una regulación y una sólida supervisión, todo el sistema bancario podrá mantener el soporte adecuado frente al deterioro de la situación macroeconómica.

La fortaleza de un sistema bancario se proyecta en gran proporción en el bienestar de la economía. En sí, las variaciones sufridas en las condiciones reales del sector económico, en especial en el lado empresarial, sufren un impacto consecuente de forma inmediata en la solidez y consistencia del sistema bancario por medio de sus efectos frente a la calidad de la gran cartera de crédito manejada, la cual finalmente afecta a los niveles del capital manejado por los bancos y también afectan a sus reservas.

Existen diversos motivos por los cuales el comportamiento y desarrollo macroeconómico puede conllevar a episodios difíciles para las entidades bancarias y, en las peores de las situaciones, puede tener un efecto conllevado a una crisis bancaria. En términos generales, un ciclo económico adverso puede tener como consecuencia de faltas de pagos por parte de la cartera de clientes de las diversas entidades comprometidas, provocando un impacto negativo sobre la solvencia bancaria.

La existencia de ciclos de recesión que ocurren previamente a una crisis bancaria parece que hoy en día es una constante latente, así como lo corroboran las recientes experiencias a nivel latinoamericano. De esta

forma lo podemos apreciar en el cuadro 1, en las crisis financieras sucedidas en Argentina, Chile, México, y Bolivia principalmente en Venezuela donde se registró un protuberante proceso de recesión por lo menos de uno a dos años previos a que la crisis pasara de una posibilidad a una realidad. En la siguiente tabla se podrá observar en un time line el desglose de las diversas crisis en Latinoamérica:

| Cuadro 1 CICLO ECONÓMICO Y CRISIS BANCARIAS - EXPERIENCIA LATINOAMERICANA | | |
|--|---|---|
| | Ciclo económico | Situación del sistema bancario |
| Argentina 1980-1982 | Recesión entre 1980-82 | Crisis. La tasa de morosidad pasa de 9% en 1980 a 30% en 1985. 168 instituciones fueron cerradas. |
| | 1989-1990 | Recesión entre 1988-90 |
| | 1995 | El crecimiento económico se desacelera a partir de 1993. Recesión en 1995. |
| Bolivia 1994-1995 | Crecimiento económico moderado, rápida expansión del crédito. | 2 bancos cerrados (11% de los activos totales), y 4 de un total de 15 bancos (30% de los activos totales) estaban descapitalizados, con problemas de liquidez y altos niveles de morosidad. |
| | Chile 1981-1987 | Recesión entre 1982-83. |
| México 1982 | Crisis de la Deuda. | Crisis. El gobierno toma el control del sistema. |
| | 1994-1995 | Recesión en 1995. El PIB disminuyó entre 6-8% en 1995. |
| Venezuela 1994-1995 | Recesión entre 1993-95. | Crisis. En 1993, la tasa de morosidad alcanzó el 8,5%. En 1994, 13 de 47 bancos fueron intervenidos (50% de los depósitos totales). En 1995, se intervinieron 5 bancos. |
| | Fuente: "Bank Soundness and Macroeconomic Policy", Fondo Monetario Internacional (FMI). | |

El presente cuadro describe una línea de tiempo de la realidad bancaria de Latinoamérica donde se detallan las crisis afrontadas por distintos países.

Fuente: Bank Soundness and Macroeconomic Policy, Fondo Monetario Internacional (FMI)

Es por ello que hoy en día, existen diversos métodos para el diseño, evaluación y control de los procesos de acuerdo al ejecutor o rubro en el cual se desarrollen. Para la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico OCDE (2000), indica sobre los indicadores que son instrumentos necesarios para el fin de informar, realizar evaluaciones y con los resultados poder tomar decisiones, de esta manera define los

indicadores como un parámetro o resultado del conjunto de los mismos para poder informar sobre la situación actual brindando una vista más amplia y directo al punto de evaluación, o tal como lo define la Real Academia Española (2001), la cual define a los indicadores como una herramienta para la demostración de indicios y/o señales

El lado positivo de la aplicación de la Gestión por Procesos frente a cualquier otro método o medio en este caso, es que nos permite reordenar y por consecuencia controlar mediante indicadores, los cuales pueden ser interpretados y presentados frente a los resultados obtenidos durante el periodo calculado y los resultados de periodos anteriores, así también pueden ser un instrumento primordial para la planificación, en la proyección de los mismos frente a sus efectos en un corto, mediano y largo plazo o en el resultado de una área en específico. Los indicadores son signos que brindan información necesaria y estos deben permitir una interpretación comprensible y de validez frente al suceso estudiado o medido.

Cabe resaltar la importancia de entender que los indicadores deben de ser valores numéricos ya que representan una medición ya sean Índices, tasas o algunas frecuencias ya que siempre se referirán a valores de alguna variable en observación. El indicador es un signo que ofrece información y debe de permitir una interpretación comprensible y valedera del evento a estudiar.

Francisca Abad García (2008), define la existencia de los indicadores por según dónde sean aplicados como por ejemplo en el campo de la calidad ya que es ahí donde se representa como un instrumento de medida sea de forma cuantitativa o cualitativa y así poder demostrar la cantidad de calidad poseída por lo evaluado.

También definido de diversas formas tal como se indica:

La norma ISO 11620, define a los indicadores como la expresión que permite la descripción de forma cuantitativa o cualitativa de las actividades y así nos permite realizar la evaluación de las mismas según algún método utilizado.

El universo empresarial perteneciente al rubro de las finanzas en el Perú debe de contar con indicadores de calidad que les permitan tener conocimiento de cuáles son los resultados de sus procesos realizados, así podrán controlar la correcta ejecución según lo requerido por los usuarios sean internos o externos, o también si durante la ejecución del proceso existió algún detalle resaltante (incidencias) ya sea por errores operativos de alguno de los colaboradores o por responsabilidad de algún aplicativo.

En el campo de las instrucciones financieras respecto a las tarjetas de crédito las cuales como se sabe que son una línea de financiamiento revolvente, denominada así porque la línea utilizada se repone por cada pago que se hace de forma periódica según lo acordado, éstas son muy variadas y de diferentes índoles puesto que en la actualidad se presenta una gran variedad de usos de las tarjetas de crédito como para disposición de efectivo, compras, traslado de deudas y/o pago de servicios, etc.; pero muchas personas incurren en un mal uso por falta de una educación financiera adecuada cayendo así en problemas de endeudamiento por un uso irresponsable o de falta de conocimiento de todas las condiciones que el producto les ofrece; de esta forma la atención por modificaciones, reclamos, consultas y aclaración de información representa un porcentaje en el flujo de atención de las entidades financieras generando un porcentaje del servicio postventa de las mismas las cuales tienen como objetivo reducir el porcentaje de dichos procesos para así aumentar la satisfacción en el cliente viéndose reflejado en la disminución de los reclamos y/o consultas respecto al producto de tarjetas de crédito las mismas que cuentan como organismo regulador a la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú.

1.1.1. Descripción general de la Empresa

Tomando como base la información brindada en la página web perteneciente al Banco de Crédito del Perú (www.bcp.com.pe), nos informa que el Banco de Crédito del Perú dentro de nuestro territorio nacional, es el banco comercial con más años en actividad, con su fundación como sociedad anónima desde el 3 de abril de 1889 denominándose en primera instancia como Banco Italiano, y posteriormente cambió su razón social transcurriendo el año 1942 por la nueva denominación como es conocido hoy en día: “Banco de Crédito del Perú”. El Banco cuenta con la aprobación de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP’s (SBS) para ejercer sus operaciones inmersas y aplicadas como un banco de múltiples operaciones pudiendo así atender las diversas necesidades y exigencias del mercado actual. El Banco es el principal aliado económico de Credicorp Ltd. desde su fundación de la misma en 1995. El BCP es la entidad financiera líder en el Mercado Financiero y se encuentra presente no sólo en las 24 regiones del país con más de 300 oficinas y más de 15,000 colaboradores, sino que también se encuentra en Estados Unidos, Panamá y Bolivia.

Como organización el BCP mantiene la promesa de hacer la experiencia bancaria más simple y cercana para sus clientes superando las pruebas y retos que el mercado pueda presentarnos de esta manera seremos una institución que cambia y se adapta e, incluso, se adelanta a las necesidades de sus clientes y de su país.

1.1.2. Misión

La misión del BCP está definida con el fin de promover el éxito de sus clientes con soluciones financieras adecuadas para sus necesidades, facilitar el desarrollo de sus colaboradores, generar valor para sus accionistas y apoyar el desarrollo sostenido del país.

1.1.3. Visión

La visión del BCP está definida en ser el Banco líder en todos los segmentos y productos que ofrece.

1.1.4. Principios Básicos

El BCP cuenta con siete principios básicos, los mismos que los encontramos como parte de su información web:

1. Satisfacción del Cliente: se centraliza en ofrecer a nuestros clientes un servicio de calidad de forma positiva por medio de sus productos, servicios, procesos y atención.
2. Pasión por las Metas: Trabajar con compromiso y dedicación para exceder sus metas y resultados, y lograr el desarrollo profesional en el BCP.
3. Eficiencia: Cuidar los recursos del BCP como si fueran los propios.
4. Gestión al Riesgo: Asumir el riesgo como elemento fundamental en su negocio y tomar la responsabilidad de conocerlo, dimensionarlo y gestionarlo.
5. Transparencia: Actuar de manera abierta, honesta y transparente con los compañeros y clientes, y brindarles información confiable para establecer con ellos relaciones duraderas.
6. Disposición al cambio: Tener una actitud positiva para promover y adoptar cambios y mejores prácticas.
7. Disciplina: Ser ordenado y estructurado para aplicar consistentemente los procesos y modelos de trabajo establecidos.

- En el anexo 1 se muestra toda la variedad de productos ofrecidos por el banco a cada uno de sus grupos de clientes.

1.1.5. Imágenes del Banco



Ilustración 1 – Sede Central del BCP



Ilustración 2 – Ambientes Internos



Ilustración 3 – Recepción Central



Ilustración 4 – Puntos de Reunión Bipersonal



Ilustración 5 – Áreas Laborales



Ilustración 6 – Agencias Proyectos



Ilustración 7 – Red de Cajeros (ATM)



Ilustración 8 – Agencias a Nivel Nacional

1.1.6. Mapa relacionado al negocio

El modelo funcional del negocio, se puede representar a través del siguiente diagrama:

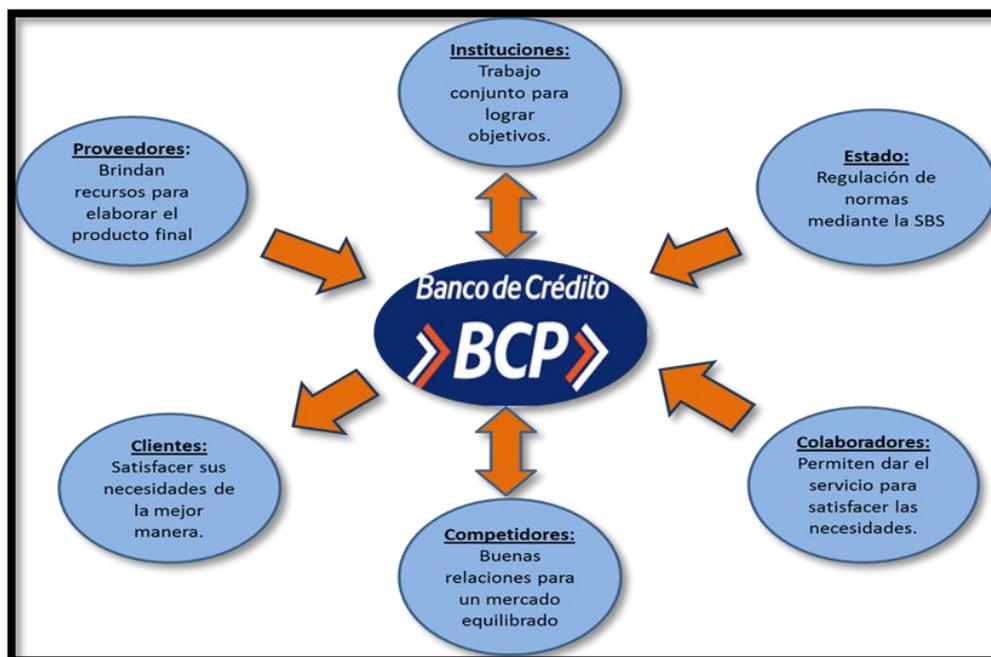


Ilustración 9 – Mapa del Negocio

Fuente Interna: Normas BCP

En el BCP, inmerso en el Área de Servicios para los Clientes existe la Sub Gerencia de Gestión y Control de Procesos, la cual cuenta con 4 equipos, el primero es el equipo de Calidad, el cual realiza la función de monitorear los procesos en las secciones dentro de los cuales tenemos a Desembolsos, Seguros, Instrucciones Financieras, Embargos Coactivos, Actualización de Datos y Seguros, CTS y Gestión Documental, Soporte de Tarjetas y Créditos, Conciliación y Control, Letras y Cheques. Todos los procesos que realizan las mencionadas secciones son a solicitud de un cliente interno o externo del banco, es por ello que se realiza la verificación del proceso final para identificar cual es el nivel de calidad encontrado.

Cada monitoreo de calidad fue implementado, debido a la criticidad y al nivel de riesgo monetario del mismo proceso, así mismo cada uno de ellos tiene una frecuencia (diario, 2 o 3 veces a la semana, quincenal, mensual, ocasionalmente y variable) y nivel de inspección de verificación (parcial-riguroso o normal). Terminado el proceso de monitoreo al día siguiente se envía al supervisor de la sección el indicador de índice de calidad y error, ello con el fin que tenga una información de gestión inmediata de cara al cliente final. Ahora bien, las limitantes dentro de la elaboración de los indicadores mensuales (recopilación de la información los resultados diarios obtenidos) es que no se cuenta con la información en un servidor específico, lo cual ocasiona que al momento de recopilar y analizar los datos nos tome un tiempo mayor al necesario. Así mismo la elaboración de los indicadores es manual, ya que no se cuenta con macros definidas para la obtención de los resultados. Además, no siempre se utilizan fórmulas exactas, sino que es labor de quién lo elabora (analistas) conocer o investigar cómo obtener el resultado final. Si esta situación problemática persiste, se podrán presentar posibles casos de retrasos o de error en la entrega de la información final para la Gerencia.

Kaplan y Norton (1992) nos mencionan la importancia de realizar la presentación y posterior análisis de los indicadores puesto que tienen la suficiente influencia en el Balance Score Card, de igual forma, la información resultante es compartida hacia los asistentes y auxiliares inmersos en los procesos analizados, y en el cual, de forma mensual, cada uno de ellos pueden observar los resultados de la medición de su nivel de calidad de error cometido en el periodo en medición. Además, evidencia los resultados referidos al nivel de aprendizaje de cada colaborador en el mismo periodo controlado.

La RAE nos brinda la definición de eficacia como la capacidad de un elemento para lograr el efecto deseado o esperado durante la realización de los procesos los cuales tienen una relevancia significativa en la Gerencia de Operaciones, debido al core del negocio. De igual forma, un error no voluntario durante la ejecución

de cualquier proceso, puede provocar diversas consecuencias a nivel de riesgo operativo provocando eventos de pérdida por operativa.

Es por ello que se indica que el seguimiento y monitoreo de la calidad debe de ser constante y controlado.

Según Peter Drucker, indica que el logro de la excelencia de la gestión se alcanza realizando el seguimiento de forma diaria y reflejada en una medición mensual mediante los indicadores puesto que, si no existiera dicha medición, no se podría controlar, impidiendo así la dirección y mejora de lo medido.

1.1.7. Análisis de los Aspectos del Problema

1.1.7.1. Hombre

- Falta de capacitación adecuada

Se evidencia cuando hay situaciones de contingencia y se realiza rotación de personal para el apoyo.

- Errores operativos

Cometidos normalmente por el afán de alcanzar las metas diarias ya establecidas.

- Falta de concentración

Es un aspecto directamente del colaborador, lo cual afecta de forma directa en su operativa diaria.

1.1.7.2. Máquina

- Equipos lentos

Debido a la gran red utilizada en la empresa, los equipos culminan sus ciclos de utilización antes de lo normal por lo que necesitan un constante mantenimiento.

- Error de aplicativos

Al trabajar con aplicativos on-line surge la tendencia a existir errores en los mismos debido a la variación de la velocidad del internet.

- Falta de actualizaciones

Existen aplicativos los cuales funcionan con dos versiones en forma conjunta y en ocasiones se provoca conflicto.

1.1.7.3. Entorno

- Luminarias

La reposición de luminarias tiene un tiempo de atención extenso.

- Mala ubicación del puesto

Algunas actividades son realizadas en lugares incómodos para su ejecución.

- Escritorio de tamaño inadecuado

El inmobiliario es de tamaño estandarizado en toda la gerencia sin contemplar que algunas actividades necesitan de un mayor o menor espacio.

1.1.7.4. Material

- Falta de material

El economato cuenta con un abastecimiento externo el cual tiene tiempos de atención prolongados.

- Instrucciones ilegibles

Gran cantidad de las instrucciones de un equipo llegan escaneadas a un buzón de correo que al ser imprimidas no son legibles en su totalidad.

- Formatos no actualizados

No se cuenta con la eliminación de formatos antiguos al variar la versión de uno de ellos por lo que puede causar un error al momento del despacho de lo solicitado.

1.1.7.5. Método

- Operativa no actualizada

Las operativas dependen de las normas internas y si no existe una buena difusión de las mismas, puede que la operativa de un proceso continúe sin actualizar.

- Procedimientos no claros

Existen procesos operativos engorrosos los cuales necesitan ser realizados por colaboradores con un mayor conocimiento del negocio, pero por contingencias en ocasiones son asignados colaboradores con poco tiempo en la empresa.

- Secuencias engorrosas

Cuentan con un gran número de detalles a tener en cuenta por lo cual es una consecuencia de factores como la poca atención del colaborador o una capacitación no adecuada del mismo.

1.1.7.6. Medida

- Mal cálculo de estándares.

Es variable ya que depende de la velocidad operativa de los colaboradores de una actividad y puede ser manejable al momento de evaluarlo.

- Instrucciones confusas

Pueden llegar instrucciones que tienen la posibilidad de una doble interpretación por lo que se debería de devolver para su aclaración, pero no siempre se cumple.

- Sobre cargas operativas

Por llegar al cumplimiento de las metas, en ocasiones se recae en sobrecargar al colaborador o también por motivo de contingencias no esperadas.

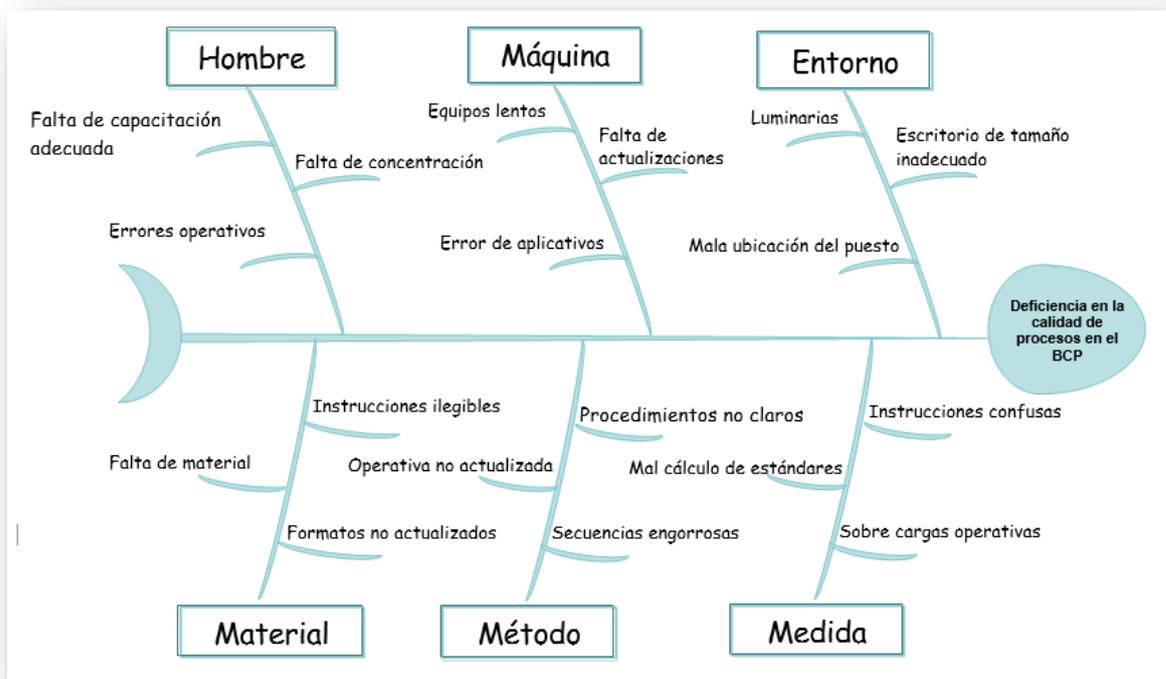


Ilustración 10 – Diagrama de Ishikawa

Ishikawa: Análisis del problema a desarrollar mediante la detección de las diversas causales en el entorno a estudio.

1.2. Trabajos Previos

Posteriormente a la investigación en fuentes de información sobre investigaciones realizadas con anterioridad en las bibliotecas especializadas tales como la perteneciente a la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) así también como en la Universidad de Chile (UC), en la Pontificia Universidad Javeriana de Colombia y otras más, en relación tanto a la variable independiente como a la variable dependiente, se ha encontrado algunas investigaciones las cuales cuentan con cierto grado de similitud con nuestro objeto de investigación, entre ellas tenemos:

Trabajos previos nacionales

1. YAURI Quispe, Luis. “*Análisis y mejora de procesos en una empresa manufacturera de calzado*”, 2015; en la Pontificia Universidad Católica del Perú, donde la presente investigación tuvo como objetivo principal la importancia de la normalización de cada uno de los procesos, ya que contando con los tiempos estándares, se podrá realizar la medición de la producción y el análisis del comportamiento y qué tan cerca se está de los objetivos y así evidenciar un trabajo correcto.
 - Se concluye que la investigación previa contribuye a indicar que toda actividad y/o proceso que existe en la institución, debe tener un tiempo de ejecución y cantidad promedio de ejecución el cuál se denominará como estándar, con lo cual se puede conocer el número de trabajadores necesarios para la ejecución del proceso, también podemos evaluar si cumplen el perfil adecuado para el proceso, entre otros aspectos.
 - Como aporte a la investigación, se muestra el punto de normalización de los procesos en donde influye de forma positiva dentro de la gestión de procesos aplicada a la presente tesis en donde se ordena el flujo mediante el levantamiento de la información del proceso permitiendo la clasificación de los canales por tipo de solicitud de cada instrucción financiera ingresante por el Share Point de tarjetas.

2. DEL ÁGUILA Núñez, Laly. “*Análisis y mejora de procesos de una empresa consultora en base a la implementación de ISO 9001:2008 y Balance Scorecard*”, 2015; en la Pontificia Universidad Católica del Perú, tuvo como objetivo señalando que uno de los diferentes beneficios experimentados por la empresa, será que los indicadores referidos a las finanzas, gestión de procesos, entre otros, tendrán un mejor resultado en el corto plazo gracias al Balance Scorecard por lo que se puede indicar que será una entidad con mayor competencia y rentabilidad.

- Se concluye que la investigación previamente mencionada, fortalece la información sobre la importancia para la organización sobre lo que es la gestión de procesos y la toma de decisiones en base a los indicadores, con lo cual la organización podrá realizar sus procesos con mayor eficiencia y podrá obtener una mayor rentabilidad con una mejor toma de decisiones.
 - Como aporte a la investigación, se aprecia que, al ejercer un control sobre los procesos, estos se podrán medir y mejorar para obtener un impacto positivo para la empresa mediante la gestión de procesos y mejora continua expresada por medio de la implementación y uso del Balance Scorecard.
3. SOLARI Zapata, Luis. *“Mejora de la competitividad en una empresa de servicios aeroportuarios a partir de la innovación de procesos en sus operaciones: estudio de caso”*, 2014; en la Pontificia Universidad Católica del Perú, tuvo como objetivo que sosteniendo que los cambios constantes en el ámbito organizacional son fundamentales para lograr procesos innovadores, así de forma indirecta se logrará la liberación de capacidades, resultados y de potencial de los trabajadores de forma general; de esta forma con el cambio de estructuras y de las interrelaciones tanto internas como externas, se generará una mejora constante en el recurso humano con el que se cuente.
- Se concluye que la investigación previa, adiciona información sobre la importancia de que, al momento de realizar un rediseño de los procesos, estos sí o sí tienen que ir de la mano de mejoras organizativas; aquello es alcanzable mediante los indicadores de gestión que entre ellos resaltamos a los indicadores de calidad de procesos donde se evidencia la necesidad de realizar una reingeniería para beneficio de la organización como se plantea describir en la presente investigación.
 - Como aporte a la investigación, observamos que la innovación de procesos mejoró la competitividad en la empresa de estudio lo cual se ve reflejado en la presente investigación con la organización y

ordenamiento del proceso en estudio con la finalidad de mejorar la productividad y calidad del mismo.

4. FERNÁNDEZ Lezameta, Indhira. *“Estudio de la calidad de servicio de las redes móviles en el Perú”*, 2013; en la Pontificia Universidad Católica del Perú, tiene como objetivo sustentando que la información referida a la gestión de procesos impacta de forma directa en la calidad, por lo que los indicadores deben ser difundidos de forma libre para así fomentar e incentivar a los trabajadores a competir y generar un incentivo que les permita lograr sus actividades de forma óptima y eficiente.
 - Se concluye que la investigación que antecede, fortalece el punto primordial sobre la transparencia de la información y que sea de accesibilidad de los involucrados de la organización incluyendo a los colaboradores medidos, ya que es una herramienta que te permite deducir cómo se encuentra el nivel de ejecución de los procesos o servicios y por defecto conlleva a la satisfacción mediante la atención de nuestros clientes internos y externos.
 - Como aporte a la investigación, se resalta que en la presente investigación se desarrollará la gestión de procesos de la gerencia de Servicios Transaccionales los mismos que son controlados y expuestos ante el comité gerencial de manera mensual en una presentación que resume los resultados obtenidos; como consecuencia, los supervisores informan a sus equipos de trabajo el cómo se encuentran en su nivel de gestión, según los procesos que tengan a cargo.

Trabajos previos internacionales

5. ESPINOZA Duran, Carlos. *“Desarrollo de Plataforma de Monitoreo y Control de Indicador de Calidad de Producción”*, 2015; en la Universidad de Chile, tiene como objetivo sostener que la elaboración de un indicador que sea integrado para la medición mediante un solo número y nos refleje si nos encontramos frente a una situación favorable o

desfavorable, ya tiene la suficiente importancia y cuenta con la seriedad necesaria para la generación de una situación a debatir de forma interna y así los resultados enriquezcan la visión y complementen los métodos utilizados. No se trata de medir el tiempo ejecutado por una maquinaria o el tiempo ejecutado por un colaborador, sino en realidad el reto está en ubicar la conclusión adecuada que, mediante un número, nos permita identificar de forma cualitativa los resultados de las decisiones tomadas por la organización y genere un efecto de mejora continua.

- Se concluye que la investigación previa, fortalece lo relevante que resulta la implementación de los indicadores de control para los procesos dentro de las organizaciones y de esta forma se puedan tomar las mejores decisiones frente a la rentabilidad del negocio.
 - Como aporte a la investigación, vemos la importancia de mantener un control adecuado de los procesos para así poder tomar las mejores decisiones y todo esto sólo será posible teniendo procesos ordenados mediante la gestión correcta de los mismos.
6. SOTELO Becerra, Ceferino. *“Rediseño de proceso modelo venta proveedor en Banco estado microempresas”*, 2014; en la Universidad de Chile, la misma que tiene como objetivo sostener que la competencia de una entidad privada, debe de contar con un ciclo continuo de innovación, porque es una de las formas para que sus productos obtengan parte de la segmentación del mercado y a la par se fomente y conserve la lealtad de los clientes. Todas las empresas tienen la obligación de generar una continua innovación para mantenerse en el tiempo ya que, al dejar de hacerlo, recaerían en permitir a sus competidores puedan alcanzarlas y perder parte del mercado. Tengamos en cuenta que la presión aumenta como resultado que cada vez los ciclos de los productos son más cortos.
- Se concluye que la investigación previa, nos informa sobre la necesidad de mejora constante de toda organización, lo mismo que debe de ir a la

par junto con la creatividad para una innovación adecuada, lo cual va direccionado a lograr la satisfacción del cliente.

- Como aporte a la presente investigación, observamos la importancia que todo proceso podrá tener una mejora constante siempre y cuando se realice una evaluación frecuente de los mismos, desde el colaborador ejecutor quien brinda las propuestas por tener un contacto directo con el proceso, hasta las gerencias encargadas de los equipos ejecutores generando una mejora continua.

7. PIZARRO Donoso, Sergio. “*Modelo de gestión de cambio organizacional para procesos de estandarización de nuevas prácticas en empresas mineras*”, 2013; en la Universidad de Chile, la cual tiene como objetivo mostrar la existencia de dos factores claves en el proceso de transformación (cambio) los cuales nos permitirán llevar todo nuevo proceso formando una disciplina operacional el enfoque de los procesos, por ello el indicador que nos demuestre que un proceso de cambio ya se encuentra asimilado por el grupo de trabajo cuando este último, lo haya integrado en su totalidad junto con sus funciones anteriores.

- Se concluye que la investigación previa, nos refuerza que el compromiso por parte de todos los colaboradores, es esencial, los mismos que estén interesados e incluidos en la mejora constante logrando la eficiencia de los procesos frente a la búsqueda de la excelencia y los resultados buscados siendo consecuente la disminución de la insatisfacción de los clientes y las pérdidas monetarias tanto al cliente interno como al cliente externo.
- Como aporte a la presente investigación, encontramos la importancia de saber que todo proceso debe de mantener una disciplina de comportamiento para su correcta y optima ejecución; lo mismo podemos observar en la aplicación de la gestión de procesos para poder obtener una mayor productividad y como consecuencia reducción de costos de los mismos.

8. PEDREROS Gonzáles, José. “Implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2008, para Eagle Transport Ltda”, 2013; en la Pontificia Universidad Javeriana de Colombia, la misma que tiene como objetivo el mostrar que la alta dirección tiene la obligación del compromiso con toda implementación y también con el seguimiento al equipo encargado de la gestión de la calidad y debe de existir un trabajo constante para el mantenimiento de la misma.
- Se concluye que la investigación previa, nos refuerza el concepto que todo equipo que lidera una organización debe tener la iniciativa y debe mantener fuerte su compromiso del aseguramiento de la Calidad como un eje fundamental de la organización frente a la satisfacción del cliente y beneficio de la empresa.
 - Como aporte a la presente investigación, observamos la gran importancia del equipo líder quien tiene la tarea de dirigir y desplegar todo proyecto para la correcta implementación y seguimiento del mismo.
9. MANZO Chacón, Luis Antonio. “*Aplicación de un sistema de control de gestión para la banca personas de Banco BCL*”, 2016; en la Universidad de Chile, la misma que tiene como objetivo sostener que un sistema de control de gestión direcciona a la búsqueda del alineamiento de objetivos entre la organización y las personas que ejecutan la estrategia a través de los distintos procesos.
- Se concluye que el antecedente de la investigación en mención, fortalece la cultura organizacional de unificación de objetivos de parte de todos los componentes que participan para así todos se dirijan en la misma dirección alcanzando sus objetivos particulares como también los objetivos generales.
 - Como aporte a la presente investigación, fortalece el punto de control por parte del grupo directivo para el correcto alineamiento de los objetivos y ejecutores del cambio realizado.

10. VEGA De la Cruz, Leudis & NIEVES-Julbe, Any Flor, “*Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno*”, 2016; en el Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín – Cuba, la misma que tiene como objetivo sostener que todo control realizado de forma interna, es un proceso el cual es realizado por las personas de la organización, el cual es diseñado con la finalidad de brindar un nivel de seguridad adecuado para el alcance de los objetivos. La mixtura de la supervisión conjuntamente con el monitoreo se encuentra direccionado a la identificación de los errores y/o irregularidades los mismos que no han sido identificados durante el control realizado, lo cual permitirá realizar las correcciones y modificaciones necesarias.

- Se concluye en la investigación anterior la cual identifica la importancia del control interno relacionado a la seguridad para el logro de los objetivos y la supervisión con el monitoreo tiene como fin la detección de errores para su posterior corrección.
- Como aporte a la presente investigación, se resalta el punto de control para mantener la calidad del proceso tal como se da en la ejecución de las instrucciones financieras de tarjetas de crédito desarrolladas en la presente investigación.

1.3. Teorías Relacionadas al tema

1.3.1. Indicadores de Calidad

Los indicadores son puntos de referencia, por la información e indicación que contienen la cual está formada por datos que a su vez se conforman por números, medidas, opiniones, sucesos que brindan información de tipo cuantitativa o cualitativa.

Así mismo son parámetros utilizados para medir el nivel de cumplimiento de una actividad o un evento.

GUILLEN, A., et al. Descripción y Uso de Indicadores de Crecimiento Económico. Revista Daena (International Journal of Good Conscience), 2015, vol. 10, no 1.,

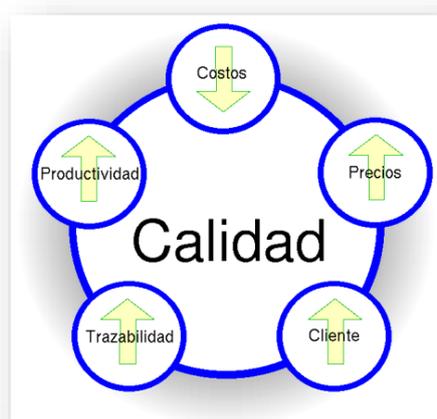
conceptualiza a los indicadores como estadísticas o diversas formas que nos indican y facilitan el estudio para identificar el dónde nos encontramos y hacia dónde es que nos dirigimos respecto a los objetivos y metas, así como la evaluación de los programas específicos y la determinación su impacto.

✓ **Calidad:**

Calidad es un término el cual tiene un concepto variable según la persona que lo describa o según el sector donde se aplique. Tomándolo desde un punto de vista técnico, la calidad tiene la posibilidad de tener dos significados según lo mencionado por Gutierrez (2014):

- 1) *Todo producto o servicio cuenta con características que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades implícitas o específicas de quienes lo consumen.*
- 2) *Es el servicio o producto ideal para cada nivel de exigencia de los consumidores.*

Se puede decir que la calidad es la agrupación de propiedades inherentes a un objeto tangible o intangible que permite su caracterización y valoración con respecto a las restantes de su especie.



El presente gráfico detalla el conjunto de aspectos a tomar en cuenta para el logro del objetivo

Ilustración 11 – La Calidad

✓ **Control de calidad:**

GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto, et al. Control estadístico de calidad y seis sigma. 2009, nos menciona que el control de calidad es un conjunto de diversas actividades con la orientación al cumplimiento de lo requerido por la calidad.

Para la implementación de controles de calidad en una organización, el primer paso es el levantamiento de información del proceso, con lo cual podremos identificar cuáles son los criterios que se deben de tomar en cuenta al momento de realizar el respectivo control. Como segundo paso es el detalle del proceso a través de los flujos respectivos, considerando las unidades que intervienen. Como tercer paso iniciar un piloto de prueba de control de calidad considerando una fecha inicial y una fecha final. Y como cuarto paso informar los resultados obtenidos, en este resultado se mostrará cual es el indicador de calidad y de error encontrado, así mismo que impacto tiene los errores encontrados (reclamos o pérdidas monetarias).



Ilustración 12 – Control de Calidad

El presente gráfico muestra los pasos a seguir para lograr un Control de Calidad óptimo.

✓ **Costos de la Calidad:**

GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto, et al. *Control estadístico de calidad y seis sigma*. 2009, nos indica que los costos referidos a la calidad, son todos los costos en su totalidad los cuales están relacionados a un sistema de gestión de calidad y así podrán utilizarse como medida del desempeño de un sistema de calidad.

Los costos totales son divididos según costos con origen en la misma empresa para poder realizar el aseguramiento de la calidad de los productos y/o servicios y también de los costos ya que no cuentan con calidad, entonces resultan de las deficiencias en productos y procesos. Es a los últimos mencionados a los que se les identifica como costos de no calidad o de baja calidad.

La baja calidad tiene como significado el uso de forma deficiente de los recursos financieros y humanos, con lo que entre más deficiencias y fallas se tengan, los costos por lograr la calidad y por no tenerla serán más elevados. Los costos de calidad se clasifican en costos de: prevención, evaluación, por fallas internas, y por fallas externas.

Los costos de prevención son los que mismos en que incurre una empresa y son destinados a evitar y prevenir errores, fallas, desviaciones o defectos durante cualquier etapa del proceso productivo y administrativo.

Los costos de evaluación son en los que incurre la compañía para medir, verificar y evaluar la calidad de los materiales, partes, elementos, productos o procesos, así como para mantener y controlar la producción dentro de los niveles y especificaciones de la calidad, previamente planeados y establecidos por el sistema de la calidad y las normas aplicables.

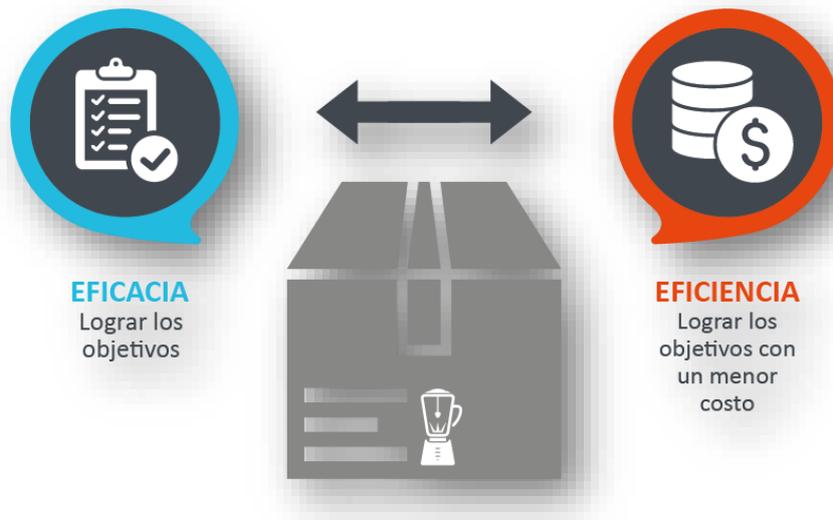


Ilustración 13 – Eficiencia y Eficacia

Según el gráfico presente, podemos observar que la obtención de los resultados para lograr una calidad deseada, es la mezcla de eficacia con eficiencia y así demostrar la correcta utilización de los recursos.

Los costos dirigidos a las fallas internas, son todos los que directamente se originan por la misma falla, defecto o incumplimiento de los requisitos establecidos de los materiales, elementos, partes, semiproductos, productos o servicios, y cuya falla o defecto es detectada dentro de la empresa antes de la entrega del producto o servicio al cliente.

De la Vara y Gutiérrez (2013, pp 22) nos indican que los costos a causa de fallas provocadas por un externo resultan de la misma falla, del defecto o del incumplimiento de aquellos requisitos ya establecidos sobre la calidad, y cuya falla se pone de manifiesto después de su embarque y entrega al cliente.

Los costos de Calidad siempre estarán relacionados con la planeación de la calidad, aseguramiento de la calidad, y rehacer trabajo.

1.3.2. Herramientas de Calidad, según De La Vara y Gutiérrez:

Las herramientas tradicionales de la calidad son: Diagrama de Causa – Efecto (Diagrama de Ishikawa), Diagrama de Pareto, Hoja de Verificación, Estratificación, Lluvia de Ideas y Diagrama de Dispersión.

✓ **Diagrama de Pareto:**

Gráfico de barras que facilita la identificación de las prioridades y de las causas, por lo que se ordenan según orden de importancia a los diferentes problemas que se presentan en un proceso. El principio de la herramienta de Pareto se refiere a que pocos elementos (inmersos en el 20%) son los que generan la mayor parte del efecto.

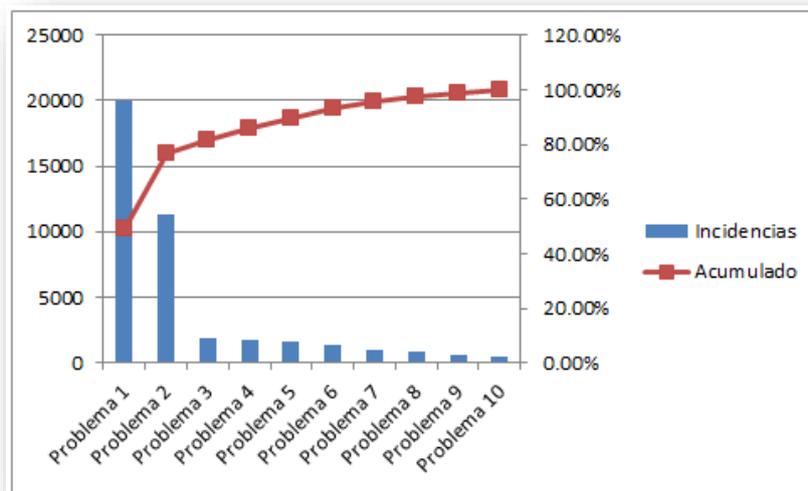


Ilustración 14 – Diagrama de Pareto

✓ **Estratificación:**

Consiste en realizar el análisis de problemas, fallas, quejas o datos, dándoles una clasificación de por medio según los puntos que pueden intervenir en la magnitud de los datos en revisión.

✓ **Hoja de Verificación:**

Es un formato estructurado para la recolección de datos, de tal forma que se facilite el registro y se realice de forma sistemática, y se puedan analizar visualmente los resultados obtenidos.

✓ **Diagrama de Causa – Efecto (Diagrama de Ishikawa):**

Es el método de aplicación gráfica donde nos permite relacionar un problema específico con sus posibles causas.

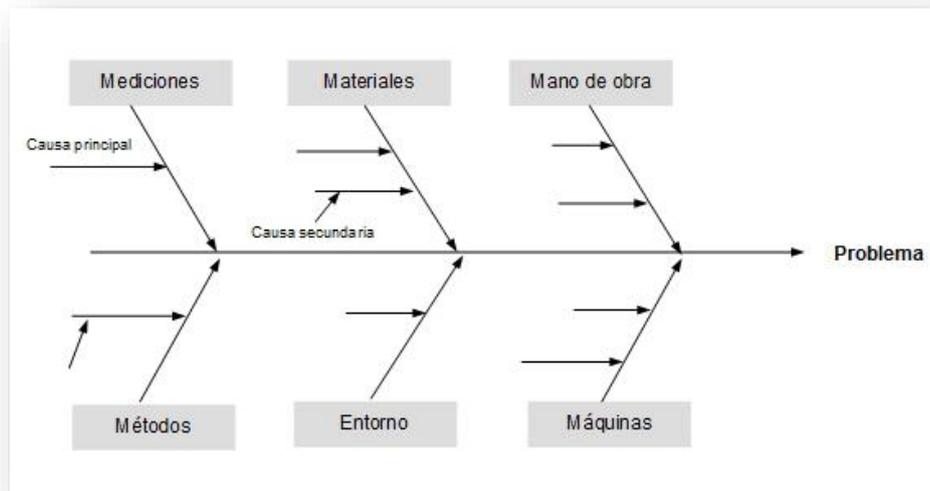


Ilustración 15 – Ejemplo de Ishikawa

✓ **Lluvia de Ideas:**

Es la agrupación de las ideas fomentadas mediante la participación de los integrantes de un equipo y así fomentar su libre participación y puedan realizar el aporte de sus ideas.

✓ **Diagrama de Dispersión:** según De La Vara y Gutiérrez, es una gráfica con el objetivo de realizar el análisis de cómo dos variables numéricas se encuentran relacionadas.

Las herramientas utilizadas para la calidad son una fuente importante de información para la aplicación y determinación de la competitividad de los organismos, siempre y cuando sean aplicadas de forma correcta.

1.3.3. Procesos Eficientes

✓ **Proceso**

Gutiérrez (2014, pp22) nos menciona que es la agrupación de actividades de forma interrelacionadas o que interactúan entre sí, las mismas que modifican elementos de entrada en resultados.



Demostración figurativa de un proceso el cual engrana actividades para la obtención del objetivo en común.

Ilustración 16 – Proceso

Los elementos de entrada son requisitos específicos y recursos (equipos, materiales, energía e información) y los resultados son requisitos satisfechos (Intencionados (objetivo), No intencionados (desperdicio, contaminación ambiental, etc)).

✓ **Eficiencia**

Gutiérrez define la eficiencia como la relación existente entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

También podemos considerar la eficiencia como la capacidad de contar con los recursos de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

$$\% \text{ Eficiencia} = \frac{\text{Producción Real}}{\text{Producción Esperada}} * 100$$

1.3.4. Estados de un Procesos, según De La Vara y Gutiérrez:

✓ **Proceso estable y capaz:**

Es el proceso que satisface las especificaciones y es identificable en un futuro inmediato.

✓ **Proceso inestable e incapaz:**

Proceso el cual no satisface las especificaciones y en el cual los motivos especiales de variación son identificados con frecuencia. Genera baja calidad y también, su desempeño es variable por lo que resulta de un pronóstico difícil.

✓ **Proceso estable pero incapaz:**

Es el proceso clasificado como estable, pero con una capacidad insuficiente para satisfacer las especificaciones, normalmente clasificado como un proceso establemente malo.

✓ **Proceso capaz pero inestable:**

Es el proceso que se desarrolla presencia de motivos especiales de variación, pero los mismos son tales que el proceso tiene la capacidad para cumplir con especificaciones.

Todo proceso presenta un estado que indica la situación de ejecución en la que se encuentra, lo cual dependerá de cómo, quién y con qué herramientas se ejecute. Así mismo es deber de la organización de dotar con la capacidad suficiente para que se logre el más óptimo nivel.

✓ **Procesos Monetarios**

Un proceso monetario es aquel en el cual implica un movimiento de dinero, ya sea en forma de cargo, abono, transferencia interbancaria, orden de pago, pago de haberes, débito automático, suscripción, rescate. En la Gerencia de Servicios Transaccionales del Banco de Crédito del Perú, existen 7 secciones (Instrucciones Financieras, Embargos Coactivos, Soporte de Tarjetas y Créditos, Conciliación y Control, Proceso de Letras y Cheques, Operaciones para Empresa Desembolsos y Operaciones para Empresa Seguros) los cuales realizan mencionados procesos.

✓ **Procesos No Monetarios**

Un proceso no monetario es aquel en el cual no implica un movimiento de dinero, sin embargo, las operaciones si pueden ser modificaciones, bloqueos, desbloqueos, actualización de datos, desafiliaciones, entre otras. En la Gerencia de Servicios Transaccionales del Banco de Crédito del Perú,

existen 3 secciones (Actualización de Datos y Seguros, CTS y Gestión Documental, y Servicio para Empresas) los cuales realizan mencionados procesos.

1.3.5. Definición de términos

✓ **Transacciones financieras:**

Las transacciones financieras son acuerdos, comunicación o movimiento llevado a cabo entre un comprador y un vendedor en la que se intercambian un activo contra un pago.

✓ **Transacciones de Tarjetas de Crédito:**

• **Transacción de autorización:**

Autoriza el cargo del importe en la tarjeta de crédito, la cual se realiza cuando el usuario coloca su pedido para obtener un presupuesto automático.

• **Transacción de cobro diferido:**

Se produce después que una autorización realice el cargo en la tarjeta de crédito; el cobro diferido se realiza cuando un pedido se marca como enviado (transacción realizada).

✓ **Indicadores de Calidad:**

Los indicadores son mediciones y comparaciones que nos permiten realizar el análisis de datos para la toma de decisiones y nos permite poder controlar tiempos y el nivel de utilización de los recursos mediante estadísticas que nos demuestran los resultados.

✓ **Procesos Eficientes:**

Un proceso es eficiente cuando el proceso logra sus objetivos y lo hace con el mínimo de recursos (personas, dinero, etc.), además tiene cero incidencias (error u observación).

✓ **Reingeniería de procesos:**

Se entiende como reingeniería a la reestructuración y rediseño total de cualquier proceso para lograr mejoras significativas en comparación con el rendimiento actual, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

✓ **Balance Scorecard:**

El Balance Scorecard (BSC / Cuadro de Mando Integral) se clasifica como una herramienta la misma que nos permite realizar el enlace entre estrategias y objetivos claves junto con el desempeño y resultados por medio de las cuatro áreas más críticas de toda empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.

✓ **Estándar:**

Es un patrón, modelo o punto de referencia para medir o valorar cosas de la misma especie.

✓ **Incidencias:**

Cosa que se produce en el transcurso de un asunto, operación, proceso, etc., y que repercute en él alterándolo o interrumpiéndolo.

✓ **Frecuencia:**

Se refiere a la periodicidad con la que se controlará un proceso, según la evaluación de criticidad que se haya analizado.

✓ **Nivel de Inspección:**

El nivel de inspección, según sea el tamaño del lote, sirve para determinar el tamaño de la muestra que será motivo de análisis. El nivel de calidad puede establecerse en (reducido, normal o riguroso).

✓ **Levantamiento de información:**

Es la acción mediante el cual un analista o asistente procede con la recopilación de datos e información de una situación en particular con su estatus actual o la información de un sistema, con la finalidad de identificar problemas y oportunidades de mejora.

✓ **Control de Calidad:**

Son todos los medios, acciones y herramientas que mantienen el fin de la detección de errores presentes en los procesos; tienen como principal función la de controlar el nivel de calidad para poder asegurar el cumplimiento de los requisitos por parte de los productos o servicios ofrecidos al público consumidor.

✓ **Tabla Militar Estándar:**

Es una herramienta utilizada para realizar un muestreo sea total o parcial de las operaciones por procesos.

Su amplia aceptación en el control de calidad motivó que fuera adoptado por la ISO (International Standardization Organization).

✓ **Lote:**

Es el grupo de productos los cuales comparte tanto como el tamaño, tipo, características y fecha de producción. De dicho grupo será tomada la muestra para tomar la decisión sobre si los artículos del lote cumplen o no con los criterios de la inspección de aceptación.

✓ **Muestra:**

Es la parte representativa del lote obtenido, para efectuar el control de calidad.

1.4. Formulación del Problema

1.4.1. Enunciado del problema

A causa la evolución y adquisición de nuevos procesos por parte del Área de Servicios para los Clientes, en la gerencia de Servicios Transaccionales, se han adoptado nuevos procesos, puntualmente el de las **transacciones financieras de tarjetas de crédito** conjuntamente con su operativa y como política de calidad, todo proceso debe de estar estructurado y también debe de contar con un monitoreo de calidad respectivo para su control tanto de los colaboradores ejecutores como a nivel de equipo que para el presente caso es el equipo de Soporte d Tarjetas y Créditos, en la presente situación se ha observado un desorden en la ejecución del proceso ya que el mismo cuenta con diversos tipos de solicitudes (todas referidas a tarjetas de crédito) y los ejecutores lo han venido desarrollando de forma empírica sin tener documentado el flujo de cada uno de ellos afectando así a la operativa, a los tiempos de ejecución de cada transacción y a la calidad de los mismos, todo esto a causa de la falta de control del proceso.

Habiendo identificado y clasificado el proceso de transacciones financieras de tarjetas de crédito como un proceso de doble tipo de transacciones (monetarias y no monetarias), se crea la necesidad inmediata tanto de la identificación general de los pasos a seguir durante su ejecución como también establecer el monitoreo de calidad pertinente con la revisión de los puntos sensibles para garantizar la correcta realización de las actividades implicadas.

Es de suma importancia el control de calidad ya que contiene resultados que nos ayudan a realizar diversos indicadores como los necesarios para los fines de la presente investigación.

Además, se podrá controlar los resultados acerca del nivel de aprendizaje de cada colaborador mediante la curva de aprendizaje y el mejoramiento del mismo en la ejecución del proceso.

1.4.2. Problema Principal

- ¿Cómo la aplicación de la gestión de procesos mejora la calidad en las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú, 2017?

1.4.3. Problemas Específicos

- ¿Cómo la aplicación de la gestión de procesos mejora los tiempos de operación en las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú?
- ¿Cómo la aplicación de la gestión de procesos mejora el índice de calidad en las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú?
- ¿Cómo la aplicación de gestión de procesos mejora la productividad en las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú?

1.5. Justificación del Estudio

1.5.1. Justificación

Justificación Académica

La presente investigación pretende establecer un diseño con el fin de informar acerca de la importancia de implementar, y tomar decisiones en base a los resultados obtenidos a través de la Gestión de procesos, así mismo poder demostrar cómo contribuye para mejorar la eficiencia de los procesos en la Gerencia de Servicios Transaccionales del Banco de Crédito del Perú.

Justificación Económica

Se refleja con la reducción del costo por transacción realizada, a esto se incluye los costos por reflujos y atención postventa por parte del banco. La entidad se verá beneficiada con el aumento de la eficacia y eficiencia

del personal ejecutor con un mayor cuidado e impacto en la calidad de ejecución del proceso de transacciones financieras de tarjetas de crédito del mismo.

Justificación Institucional

Con la implementación del presente proyecto, se observarán los beneficios que obtendrá la empresa tales como: mayor seguimiento y medición constante al nivel de ejecución de los procesos realizados por parte de los colaboradores, debido a que se requiere que los procesos se ejecuten evitando incidencias que puedan traer como consecuencia reclamos por parte del cliente interno o externo, o pérdidas monetarias. Así mismo al empleado ejecutor le permite conocer como está realizando su trabajo.

Justificación Social

Dentro de los beneficios que obtendrá la sociedad se encuentra: los clientes o usuarios obtendrán el resultado esperado, según lo solicitado. Así mismo evitar tiempo perdido al cliente en realizar reclamos innecesarios y evitar generar reflujos con un efecto posventa teniendo como punto el posible aumento de la insatisfacción de nuestros clientes.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis general

- La aplicación de la gestión de procesos mejora la calidad de las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú.

1.6.2. Hipótesis específicas

- La aplicación de gestión de procesos mejora los tiempos de operación en las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú.

- La aplicación de gestión de procesos mejora el índice de calidad en las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú.
- La aplicación de gestión de procesos mejora la productividad en las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

- Determinar cómo la aplicación de la gestión de procesos mejora la calidad de las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú.

1.7.2. Objetivos Específicos

- Determinar cómo la aplicación de gestión de procesos mejora los tiempos de operaciones en las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú.
- Determinar cómo la aplicación gestión de procesos mejora el índice de calidad en las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú.
- Determinar cómo la aplicación de gestión de procesos mejora la productividad en las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú.

CAPÍTULO 2. Método

2.1. Tipo y Diseño de Investigación

La investigación en referencia se encuentra bajo el diseño pre - experimental, ya que existe el manejo directo de las variables intervinientes en la investigación ya que se realiza la administración de un tratamiento y un estímulo para la comparación de datos pre y pos - prueba; por lo tanto, de forma particular ubico mi proyecto de tesis en la categoría de pre - experimental debido a que mi población será un total al cuál se le tomará muestras de la información generada que sea necesaria, la misma que ya se encuentra establecida en la intranet SID (Sistema Integral de Desempeño) en donde se realiza el registro de tiempos ejecutados por cada colaborador durante sus diversas operativas.

Además, se formará un solo grupo (grupo experimental) para la investigación, donde se aplicará el pre prueba; de esta manera nos permitirá tener diferentes tomas de muestras y poder realizar una evaluación con mayor alcance y finalmente, se tomará la pos-prueba.

Por su alcance temporal es longitudinal ya que se recolectan datos en distintos periodos de tiempo con el fin de hacer inferencias con respecto a los cambios producidos desde sus causas y consecuencias, Sampieri (2010, p.158); de igual forma el estudio con característica longitudinal se adapta al análisis realizado en el banco ya que la operativa en observación cuenta con periodos definidos por cortes y esto nos permite tomar las muestras en distintos momentos durante su desarrollo tomando un inicio desde la información pre y luego de la información pos de la misma.

2.2. Variables, operacionalización

Operacionalización de las Variables

| VARIABLE | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL | DIMENSIONES | INDICADORES | ESCALA DE MEDICIÓN |
|---------------------------------------|--|---|----------------------|--|--------------------|
| INDEPENDIENTE: Gestión de Procesos | José Pérez Fernández de Velazco (2010), Secuencia Ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene el valor intrínseco para su usuario o cliente. | Es el proceso de un producto de una empresa el cual contiene actividades con un tiempo de operación determinado las cuales están interrelacionadas entre sí lo cual genera una cadena de valores y decisiones que brindan un valor agregado tanto a la empresa como a sus clientes y permite medir el nivel de utilización de los recursos empleados. | TIEMPO DE OPERACIÓN | $TO = \text{Tiempo de Operación}$ $TO = \frac{T(\text{real}) - T(\text{estandar})}{T(\text{estandar})} \times 100$ | Razón |
| | | | NIVEL DE UTILIZACIÓN | $UN = \text{Nivel De Utilización}$ $UN = \frac{\text{Horas Producidas}}{\text{Disponible} - \text{Hrs No Producidas}} \times 100$ | Razón |
| DEPENDIENTE: Calidad | W. Edwards Deming, Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente. | La calidad es la identificación de necesidades por atender y que las mismas se conviertan en metas del servicio con el cumplimiento del índice de calidad para lograr un nivel óptimo y eficaz de productividad. | ÍNDICE DE CALIDAD | $ID = \text{Índice de Calidad}$ $ID = \frac{\# \text{ errores}}{\text{lote producido}} \times 100$ | Razón |
| | | | PRODUCTIVIDAD | $P = \text{Productividad}$ $P = \frac{\# \text{ operaciones}}{\# \text{ personas}} \times 100$ | Razón |

| PROBLEMA | OBJETIVOS | HIPÓTESIS | VARIABLES |
|---|--|--|---|
| <u>PROBLEMA GENERAL:</u> | <u>OBJETIVO GENERAL:</u> | <u>HIPÓTESIS GENERAL:</u> | <u>VARIABLES DE ESTUDIO</u> |
| Cómo la aplicación de la gestión de procesos mejora la calidad en las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú, 2017? | Determinar cómo la aplicación de la gestión de procesos mejora la calidad de las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú. | La aplicación de la gestión de procesos mejora la calidad de las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú. | VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión de Procesos INDICADORES: - Tiempo de Operación - Nivel de Utilización |
| <u>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</u> | <u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</u> | <u>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</u> | |
| a. ¿Cómo la aplicación de la gestión de procesos mejora los tiempos de operación en las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú? | a. Determinar cómo la aplicación de gestión de procesos mejora los tiempos de operaciones en las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú. | a. La aplicación de gestión de procesos mejora los tiempos de operación en las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú. | |
| b. ¿Cómo la aplicación de la gestión de procesos mejora el índice de calidad en las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú? | b. Determinar cómo la aplicación gestión de procesos mejora el índice de calidad en las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú. | b. La aplicación de gestión de procesos mejora el índice de calidad en las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú. | VARIABLE DEPENDIENTE: Calidad |
| c. ¿Cómo la aplicación de gestión de procesos mejora la productividad en las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú? | c. Determinar cómo la aplicación de gestión de procesos mejora la productividad en las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú. | c. La aplicación de gestión de procesos mejora la productividad en las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú. | INDICADORES: - Índice de Calidad - Productividad |

2.3. Población, muestra y muestreo

2.3.1. Población

La población para efectos del presente estudio y por la situación que se presenta el análisis de los procesos a revisar, está conformada por la producción de 4 meses, medidos en un total de **84 días como muestra**.

2.3.2. Muestra

Habiéndose determinado como una población total, se considerará como muestra al total de información recolectada durante el periodo de los 4 meses, reafirmando así una muestra total de los **84 días** de ejecución del proceso durante la investigación realizada sobre el equipo de estudio perteneciente a la Gerencia de Servicios Transaccionales en el Banco de Crédito del Perú.

2.3.3. Muestreo

Para efectos de la presente investigación, el muestreo es **probabilístico** ya que se cuenta con un marco muestral que, para fines de la presente, será la totalidad del mismo.

La recolección de los datos proviene datos respecto a tiempos y volúmenes registrados en la intranet SID (Sistema Integral de Desempeño) por parte de los mismos ejecutores.

2.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnica

La técnica empleada es la observación, en el cual se analizan los datos numéricos obtenidos de la empresa Banco de Crédito del Perú S.A.

Instrumento

El instrumento utilizado es la base descargada proveniente del SID (Sistema Integral de Desempeño) que es la intranet en donde cada colaborador registra durante el día: volúmenes ejecutados, tiempo por

cada lote. La base en mención es cuenta con una opción descargable en formato Excel para hacer posible el análisis de la información necesaria y poderla filtrar según el proceso a analizar, para fines de la presente investigación se tomarán los siguientes tipos de solicitudes, las cuales fueron tramitadas por el equipo de Soporte de Tarjetas y Créditos:

| Equipo | Tipo de Solicitudes |
|-----------------------------------|------------------------------|
| Soporte de Tarjetas y Créditos | Amortización de deuda |
| | Base Membresía |
| | Rechazo pacman |
| | Comisión por reposición |
| | Devolución débito automático |
| | Pago TC |
| | ATM Abono Proactivo |

Respecto a la información para el control de errores, la base tiene como origen en la intranet Web APC que es en donde se registran las cartillas y errores resultantes de los monitoreos de calidad.

Validez

La validez del instrumento será medido por profesores expertos en el tema de investigación a través del juicio de expertos, tomando a tres maestros de la escuela de ingeniería industrial.

Ver Anexo: Validación de instrumentos a través de juicio de experto.

2.5. Métodos de análisis de datos

El análisis de datos afirma Hernández “se efectúa sobre la matriz de datos utilizando un programa computacional” (2010, p.278).

Según Valderrama “[...] da respuesta a la pregunta inicial y, si corresponde, poder aceptar o rechazar las hipótesis en estudio”. (2013, p-229)

En la presente investigación para el análisis de datos se utilizará el software de Microsoft Excel y Statistical Package for the Social Sciences

(SPSS). Se empleará el Microsoft Excel para procesar la información recopilada a través de los instrumentos de recolección de datos con el objetivo de obtener los datos de los indicadores necesarios para el posterior análisis en el SPSSV.S. 22, el cual permitirá calcular en base a la función del tiempo actual de actividades las relaciones que existen entre las variables estudiadas.

La prueba estadística para el análisis de datos, para el trabajo de investigación es el análisis estadístico inferencial sostiene Hernández “[...]. Estos no son calculados, porque no se recolectan datos de toda la población, pero puede ser inferidos de los estadígrafos, de ahí el nombre de estadística inferencial” (2010, p.305).

2.5.1. Análisis Descriptivos

Es el análisis de los datos cuantitativos y consigna una característica estadística a cada una de las variables, esta característica será descriptiva utilizando así histogramas, bloque de barras y líneas que dependen del comportamiento de las variables, sus dimensiones e indicadores.

2.5.2. Análisis Inferencial

Para la prueba de la hipótesis se utilizará la estadística Inferencial, a través del desarrollo de la prueba de normalidad para determinar si son pruebas paramétricas o no paramétricas, según el número de datos del cual se disponen.

Posteriormente se realizará prueba de comparación de medias, según el tipo de prueba si son paramétricas se aplicará T-Student y si son no paramétricas se empleará la Z-Wilcoxon.

La distribución normal es el conjunto de valores sobre una estadística calculada de todas las muestras posibles de determinado tamaño de una población. (Hernández, 2010, p.306)

2.6. Aspectos Éticos

Para fines de la presente investigación, se está presentando información del Banco de Crédito del Perú, que fue facilitada con el fin de mejorar el control de calidad de la empresa. Es por ello que se cuenta con los accesos necesarios para su análisis y ser usadas en la presente investigación. Para que la presente investigación se sustente en los principios de la ética, se tendrá en cuenta el conocimiento y consentimiento previo de cualquier actividad o sujeto que participará, tomándose en cuenta todos los aspectos establecidos al respecto.

2.7. Desarrollo de la propuesta

2.7.1. Situación Actual

Para el desarrollo y despliegue de la situación actual del proceso de Transacciones Financieras de Tarjetas de Crédito en el Banco de Crédito del Perú, se presenta la siguiente información obtenida de una de las herramientas ya mencionadas tal como la intranet SID (Sistema Integral de Desempeño) la cual nos permitirá realizar el análisis de la situación del proceso sin mejora alguna y también contamos con la información de la intranet "Web APC" que es en donde se mantienen registradas las cartillas de los monitoreos de calidad realizados los mismos que por ser un proceso nuevo, se procedió a realizar el levantamiento de la información del procesos para realizar un manual de monitoreo por parte del equipo de Control de Calidad en donde se desarrollan los pasos a seguir según sea el tipo de solicitud que se instruye para la atención de la misma, es así en donde podemos observar los datos de la situación previa a la aplicación de la mejora propuesta mediante la gestión de procesos y buscando la obtención de una mejora de calidad para el aumento de la satisfacción de nuestros clientes tanto internos como externos.

Bases previas por tipo de solicitud:

- Amortización de Deuda
- ATM Abono Proactivo

- Base Membresía
- Comisión por Reposición
- Devolución Débito Automático
- Pago Tarjeta de Crédito
- Rechazo Pacman

Como bien se ha mencionado en el desarrollo de la presente investigación, el problema y motivo por el cual se está aplicando la Gestión de Procesos es la falta de control del mismo ya que no cuenta con una evaluación adecuada de sus tiempos de ejecución, tampoco existía un control de calidad que verifique la correcta ejecución de las instrucciones financieras de tarjetas de crédito canalizadas por el SharePoint de tarjetas; es así que reorganizando la información y realizando el levantamiento de la misma se presenta el procedimiento a ejecutar por cada tipo de solicitud:

- **Amortización de Deuda**

a) Se descarga una contemporánea y se abona a una TC (cartera castigo) lo envía el área de cuentas especiales.

b) Se ejecutará con una glosa respectiva: **AMORTIZACION DE DEDUDA.**

Por ejemplo:

- Instrucción descargada del Sharepoint

Instrucciones Externas

| | | | |
|------------------|-----------------|---------------------|------------------|
| Nro. Solicitud : | 161107105857115 | Fecha de Ingreso : | 07/11/2016 10:58 |
| Estado : | Atendido Total | Fecha de Atención : | 07/11/2016 11:44 |

DATOS DE LAS OPERACIONES

Área : Cta. Especiales

Proceso : Amortizacion Deuda

| | | |
|--------------------|---------------|---|
| Soles | | Archivo Adjunto |
| Nro. Operaciones : | 1 | DYKARS EIRL 48048E Elemento de Outlook 132 KB |
| Monto Total : | S/. 89,600.00 | |
| Dólares | | Conformidad |
| Nro. Operaciones : | 0 | DYKARS EIRL 48048E Elemento de Outlook 132 KB |
| Monto Total : | \$0 | |

Comentarios

Favor su apoyo en aplicar pendiente con N° único: 00000014003328 por S/ 89,600 a la siguiente TC 4099-8001-0151-6125 de tal forma que quede totalmente cancelada.

- Correo adjunto

DYKARS EIRL 480484E - 6 - Mensaje (HTML) (Solo lectura)

Eliminar Ignorar Correo no deseado Responder Responder a todos Reemitir Mi Compartir Mover Mover a Onenote Marcar como no leído Acciones Etiquetas Marcar como Categorizar Seguimiento Traducir Relacionados Seleccionar Zoom

De: Ernesto Reyasso M.
 Para: Ernesto Reyasso M.
 CC: [DYKARS EIRL 480484E - 6](#)
 Asunto: Mensaje: LHMHE@pdf

Favor su apoyo en aplicar pendiente con N° único: 00000014003328 por S/ 89,600 a la siguiente TC [4099-8001-0151-6125](#) de tal forma que quede totalmente cancelada.

BANCO DE CREDITO T A R J E T A D E C R E D I T O Fecha: 07/11/2016
 Codigo : 4099-8001-0151-6125 Nombre: VISCARRA MUNOZ EDILBERTO DNI 041577564
 Tipo : T. SOLUCION NEGOCIO Moneda: MN Sectorista : SIN SECTORISTA
 Vence : 11-2015 Cta.Cta. 000-0-0000001 Fac.Apreti: 11-2009
 Status : A ACTIVA Bloq.tjt Y COB JUD/LEGAL F.Bloq.: 00-00-0000
 P.Pago : MAX. FULL Bloqueo: Y COB JUD/LEGAL P.Bloq.: 27-06-2014
 Vilaphone : NO

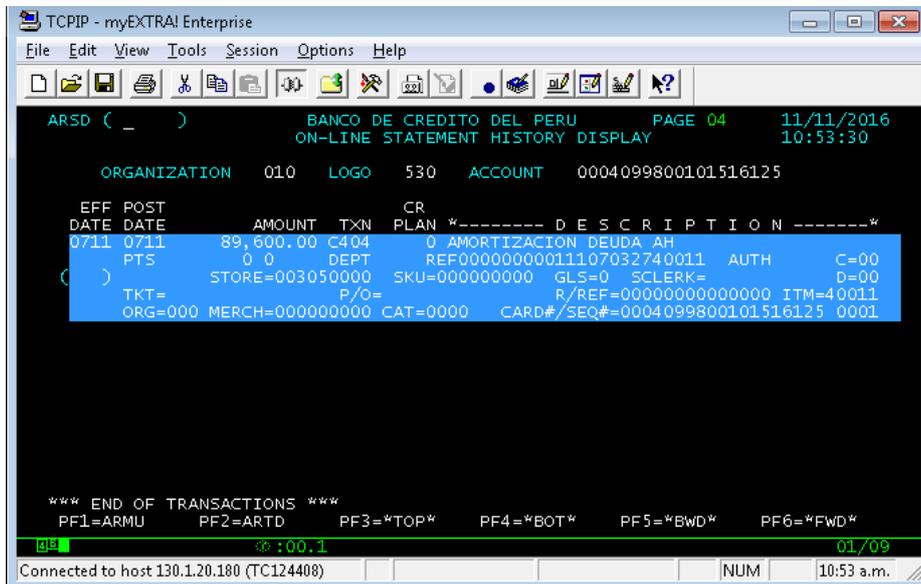
ULTIMAS UTILIZACIONES
 L.Credito s/ : 90,000.00
 Saldo Actual : 89,581.61 Consumo Cargo Establecimiento Importe
 Autoriz.Pctas: 00 0.00
 Pago a Cuenta: 00 0.00
 Pagos del día: 00 0.00
 Dispon. s/ : 0.00
 F.Facturación: 10-10-2016
 Monto X Pagar: 89,581.61 Día de Pago : 02-11-2016
 Próximo Cuota: 0.00 Día de Pago : 30-11-2016
 Deuda Vencida: 89,581.61 F. Últ.Pago : 22-03-2014

Dirección: AV. AUGUSTO B. BORGUA, N.187 Tlf.Dom: 2213730 Tlf.Of: 0000001
 JOSE LEONARDO GARCIA CHEDI Cod.Reparto: 305

Saludo
Luis Ernesto Reyasso Mega
 Área de Cuentas Especiales y Seguimiento de Créditos
 (074) 2310577 Anexo 94958
luis@bcp.com.pe
 Cuidemos el medio ambiente
 imprima este mensaje sólo si es necesario.

Haga clic en una foto para ver actualizaciones de redes sociales y mensajes de correo electrónico de esta persona.

- Revisión de lo ejecutado en el aplicativo EXTRA, verificando en los comandos ARSD y ARTD el importe y la glosa determinada.



- Base Membresía

- Es el cargo en la Tarjeta de Crédito para realizar la exoneración del cobro de membresía, esta instrucción lo envía e área de producto y Post venta.
- Se ejecutará con una glosa respectiva:
 - Si lo envía producto: **DEVOL COBRO MEMBRESIA**
 - Si lo envía GOPV: **REGUL RECLAMO EXP**
- Se cargará a la analítica e afiliación y se abonara en la tarjeta al plan 30 con la transacción 407 si ya tiene la transacción 407 se va crear con la transacción 404. Solo la membresía de la tarjeta amex se cobrará en dólares.

Por ejemplo:

- Instrucción descargada del Sharepoint

Instrucciones Externas

Nro. Solicitud : 16110811315182 Fecha de Ingreso : 08/11/2016 11:31
Estado : Atendido Total Fecha de Atención : 08/11/2016 11:47

DATOS DE LAS OPERACIONES

Área : Marketing
Proceso : Base de Membresia

Soles
Nro. Operaciones : 1
Monto Total : S/. 62,50

Dólares
Nro. Operaciones : 0
Monto Total : \$0

Archivo Adjunto
MEMBRESIA 08.11.xlsx
Hoja de cálculo de Micros
11.2 KB

Conformidad
Haga clic aquí para adjuntar un archivo

Comentarios
Por favor procesar el cargo a la tarjeta con abono a la analítica indicada en el archivo adjunto.
GLOSA: REGUL. DEVOL. MEMBRESIA

- Revisión de lo ejecutado en el aplicativo EXTRA, verificando en los comandos ARSD y ARTD el importe y la glosa determinada.

TCPIP - myEXTRA! Enterprise

File Edit View Tools Session Options Help

ARTD (_) BANCO DE CREDITO DEL PERU PAGE 02 11/11/2016
DUAL CYCLE-TO-DATE TRANSACTION SELECTION 11:01:32

ORGANIZATION 016 LOGO 160 ACCOUNT 0005411240220613008

| EFF POST | DATE DATE | AMOUNT | TXN | LM | PLAN | *--- REFERENCE ---* |
|---------------|-----------|--------|-----------------------------------|----|------|-------------------------|
| () 0311 0311 | | 62.50 | C0407 033 | | 30 | 00000000011103002700010 |
| | | | DESC=DEVOL COBRO MEMBRESIA | | | AUTH= |
| () 0411 0411 | | 62.50 | C0404 030 | | 0 | 00000000011104000320017 |
| | | | DESC=REGUL COMISIONES - INTERESES | | | AUTH= |
| () 0811 0811 | | 62.50 | D0500 003 | | 10 | 00000000011108000720019 |
| | | | DESC=REGUL. DEVOL. MEMBRESIA | | | AUTH= |

- Rechazo Pacman

- Se realiza para los rechazos de instrucciones por parte de contabilidad por regularización de abonos dobles o errados.
- Se ejecutará con una glosa respectiva:

RECHAZOS PACMAN

En caso la instrucción proviene de una Base Abas (abonos bajo autonomía), la glosa será la siguiente:

Glosa: REGULARIZACION RECLAMO EXP

- **Comisión por reposición**

a) Es el cobro que se realiza por el cobro de reposición de tarjeta se registra con el número de transacción 552 y transacción 553 si es por reclamo. El monto es 12.50 soles.

b) Se ejecutará con una glosa respectiva:

Glosa: COMISION POR REPOSICION

Por ejemplo:

- Instrucción descargada del Sharepoint

| | | | |
|----------------|------------------|-------------------|--------------------|
| Nro. Solicitud | : 16110317315485 | Fecha de Ingreso | : 03/11/2016 17:31 |
| Estado | : Atendido Total | Fecha de Atención | : 04/11/2016 10:52 |

DATOS DE LAS OPERACIONES

Área :

Proceso :

Soles

Nro. Operaciones : 318

Monto Total : S/. 3,975.00

Dólares

Nro. Operaciones : 0

Monto Total : \$0

Archivo Adjunto

comision por reposicion 0 Hoja de cálculo de Micros 105 KB

Conformidad

Haga clic aquí para adjuntar un archivo

- Revisión de lo ejecutado en el aplicativo EXTRA, verificando en los comandos ARSD y ARTD el importe y la glosa determinada.

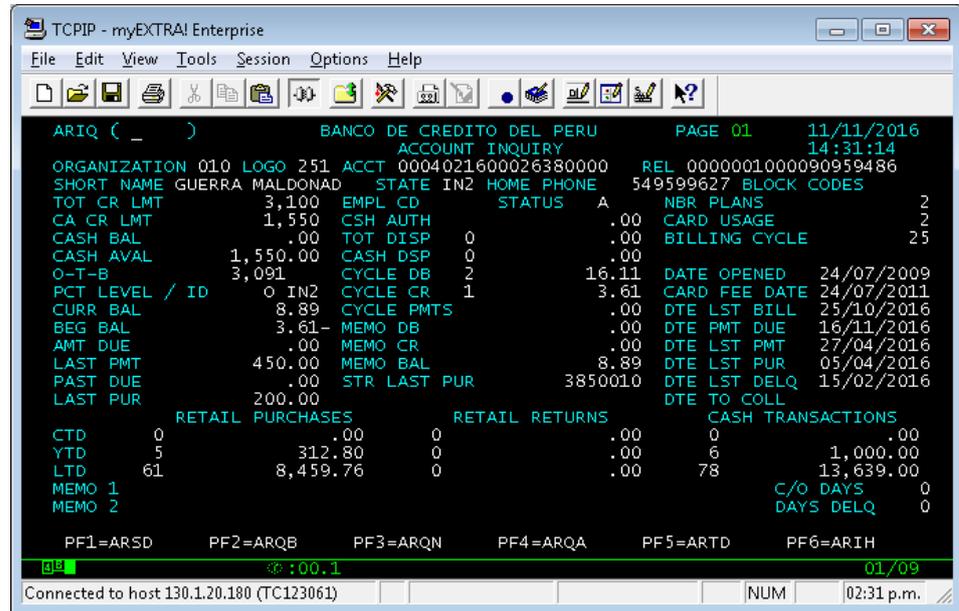
```
ARTD ( )          BANCO DE CREDITO DEL PERU          PAGE 02          16/08/2017
CYCLE-TO-DATE TRANSACTION DISPLAY          16:16:54

ORGANIZATION      010 LOGO 435          ACCOUNT 0004634030123298005

EFF POST          DATE DATE          AMOUNT TXN          PLAN          DESCRIPCIÓN
0000 10000          10 50 0000 00          COMISION POR REPOSICION 00
( ) PTS= 0 0          DEPT= REF=00000000010815005590012 AUTH=
SEQ=02 STORE=001940100 SKU=000000000 GLS=0 CLERK= D=00 C=00
TKI= P=0          R/REP=0000000000000000 ITC=00012
ORG=000 MERCH=000000000 CAT=0000          CARD#/SEQ#=0004634030123298021 0001

*** END OF TRANSACTIONS ***
PF1=ARMU PF2=ARID PF3=*TOP* PF4=*BOT* PF5=*BWD* PF6=*FWD*
Te          R 12 C 80 TC125862
```

- Revisión de la nueva tarjeta la cual deberá tener los mismos datos de la tarjeta repuesta.



- **Devolución débito automático**

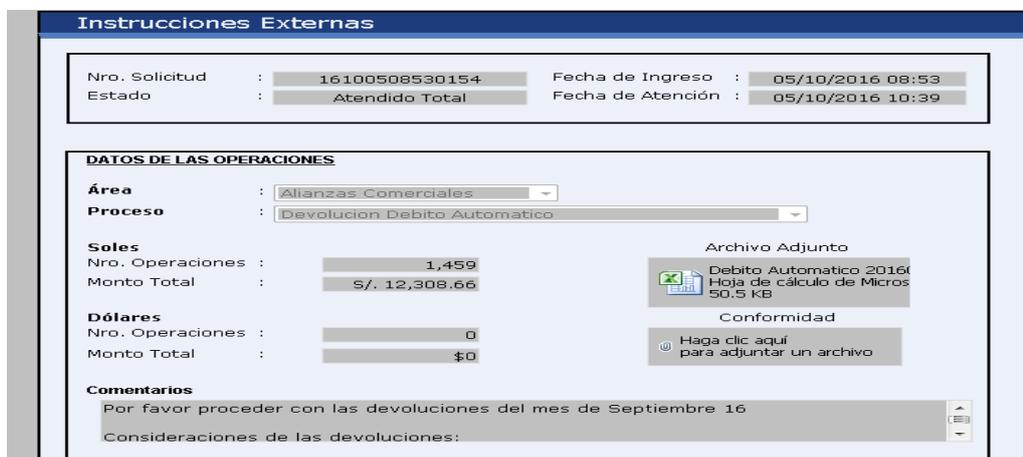
- Las tarjetas movistar mastercard al tener consumos por débito automático se le cobra un porcentaje por consumo realizado.
- Se ejecutará con una glosa respectiva:

GLOSA: DEVOLUCION DEBITO + el mes + año

- Este monto se abonará a la tarjeta contra la pendiente emitida por contabilidad, esta devolución se hace una vez al mes.

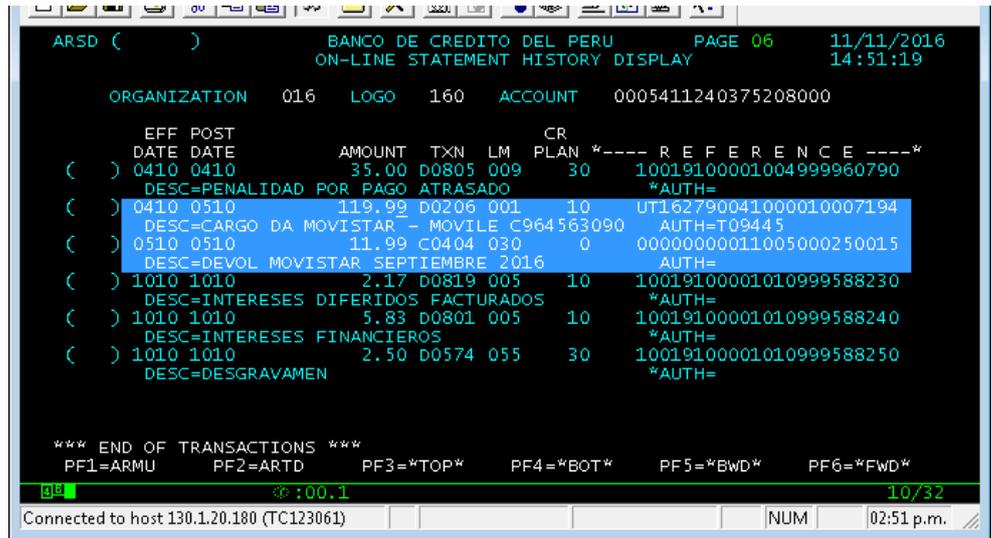
Por ejemplo:

- Instrucción descargada del sharepoint



| CODCTATARJETA | CODMES | MONTO DEVOLUCION |
|---------------------|--------|------------------|
| 0005411240375208000 | 201609 | 11.99 |

- Revisión de lo ejecutado en el aplicativo EXTRA, verificando en el comando ARSD el importe y la glosa determinada.



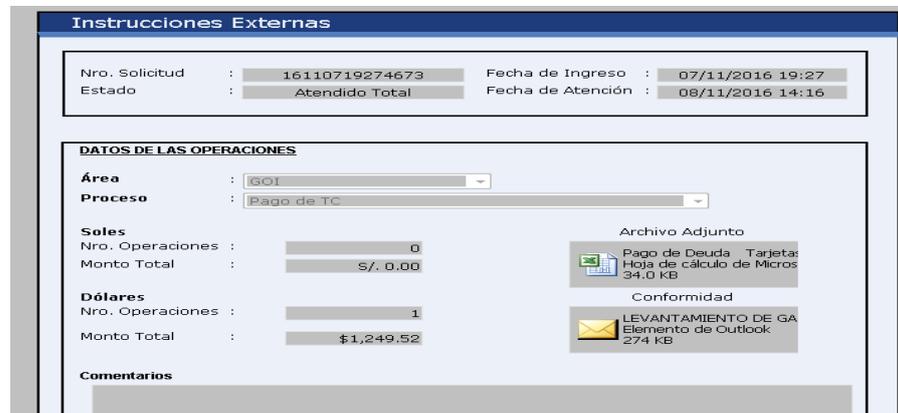
- Pago Tarjeta de Crédito

- Son instrucción que envía GOI para cargar a la cuenta interna y abonar a la tarjeta, se adjuntara un correo de evidencia.
- Se ejecutará con una glosa respectiva:

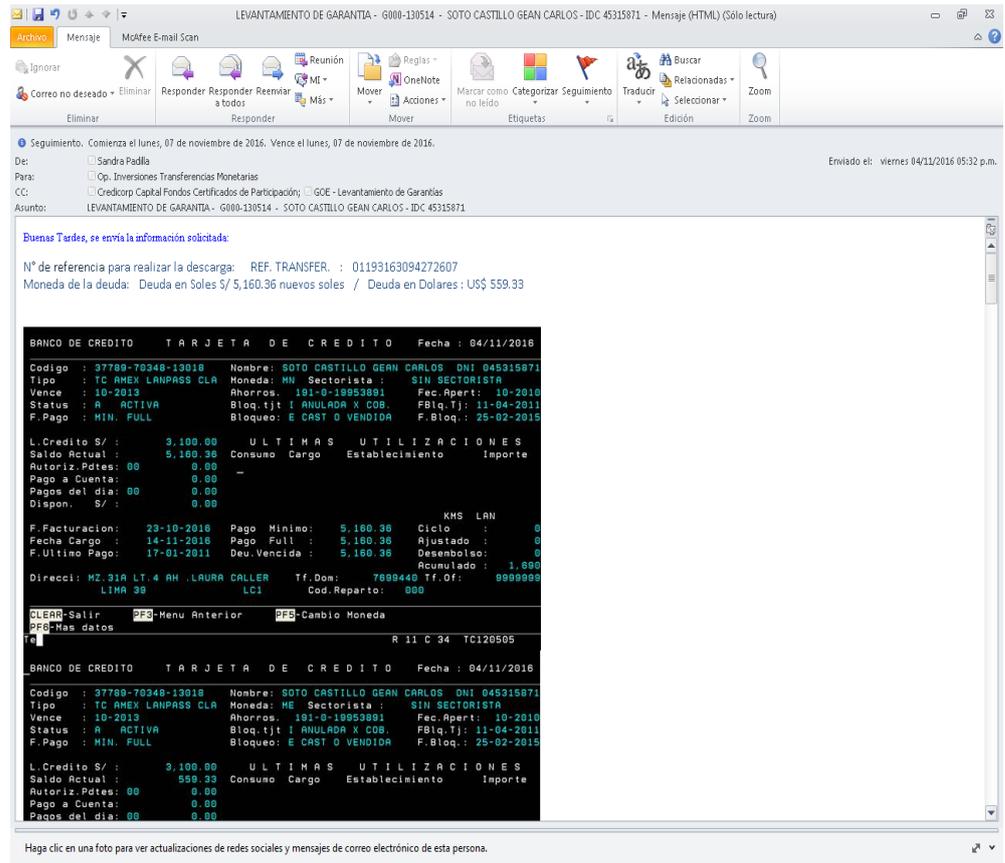
Glosa: PAGO TC

Por ejemplo:

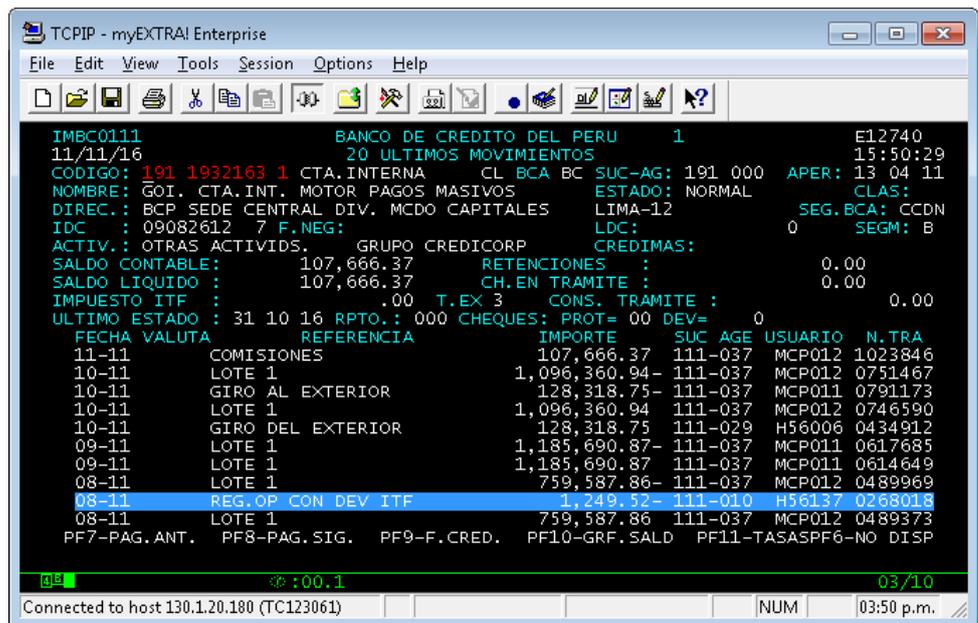
- Instrucción descargada del sharepoint

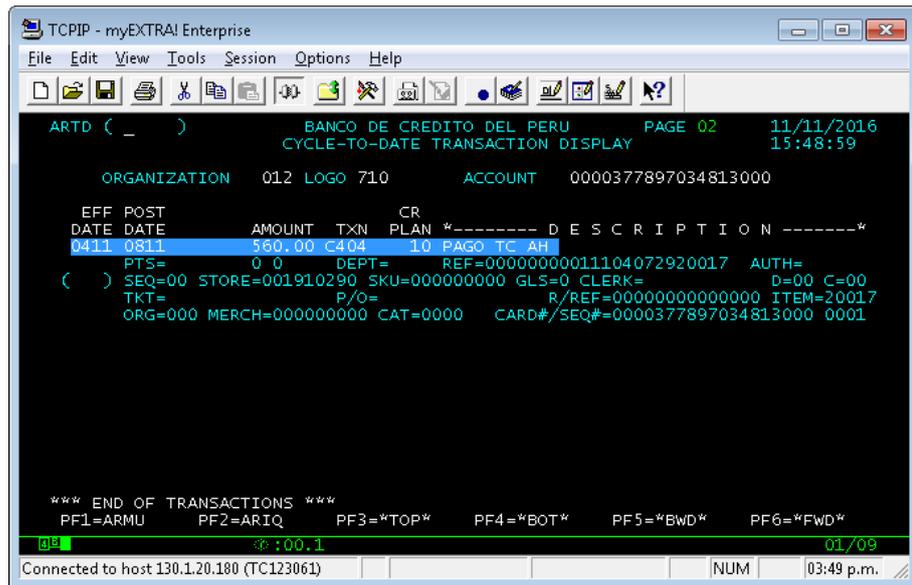


- Correo de conformidad



- Revisión de lo ejecutado en el aplicativo EXTRA, verificando en los comandos IMBC y ARTD el importe y la glosa determinada.





- Prepago crédito

- Abonar a la misma tarjeta, pero con direccionamiento de plan.
- Se ejecutará con una glosa respectiva:

Glosa: PAGO DIRIGIDO

Por ejemplo:

- Instrucción descargada del sharepoint.

Instrucciones Externas

| | | | |
|----------------|------------------|-------------------|--------------------|
| Nro. Solicitud | : 16111015541165 | Fecha de Ingreso | : 10/11/2016 15:54 |
| Estado | : Atendido Total | Fecha de Atención | : 10/11/2016 16:00 |

DATOS DE LAS OPERACIONES

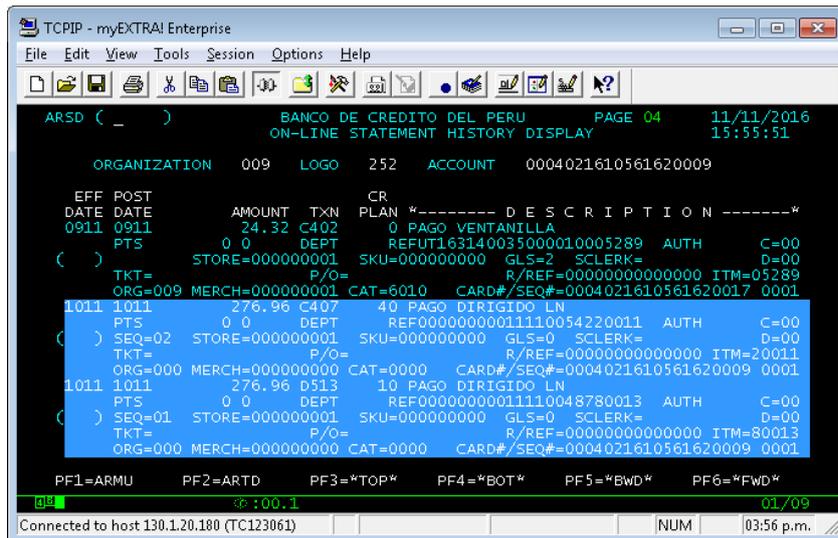
Área :

Proceso :

| Soles | | Archivo Adjunto |
|------------------|--------------------|---|
| Nro. Operaciones | : 259 | <input type="text" value="Resultado-101120161516 Hoja de cálculo de Micros 59.4 KB"/> |
| Monto Total | : S/. 1,703,055.99 | |
| Dólares | | Conformidad |
| Nro. Operaciones | : 14 | <input type="text" value="Haga clic aquí para adjuntar un archivo"/> |
| Monto Total | : \$11,708.21 | |

Comentarios

- Se validará en la pantalla ARSD o ARTD que se hay direccionado el monto con el reclamo y plan solicitado.



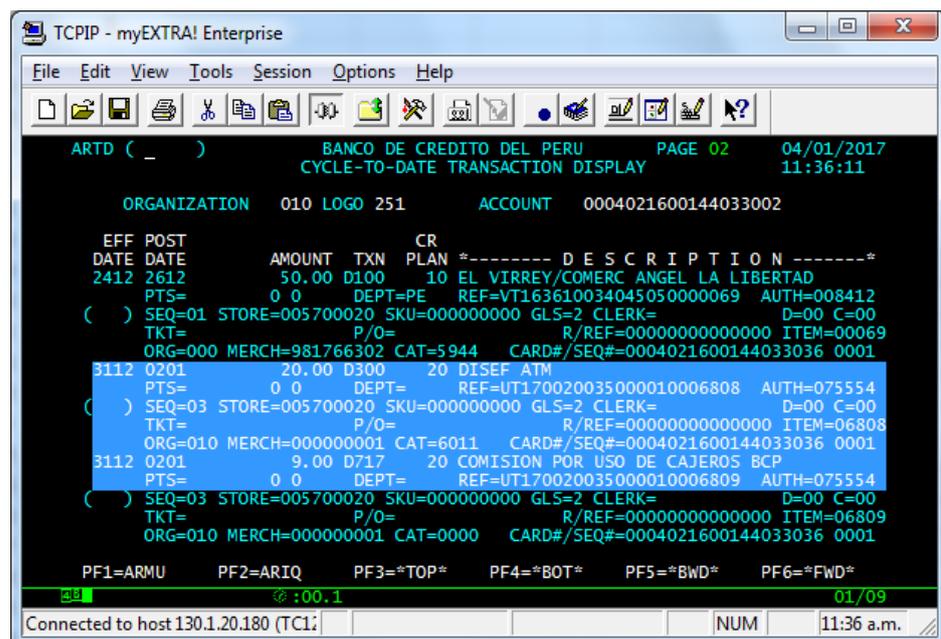
- ATM abono proactivo

- Es el abono a la cuenta del cliente por reclamo, es cuando el cliente realiza una disposición de efectivo y no se le entrega el dinero, pero se le realiza el cargo y se le cobra comisión, con este proceso se devuelve los 9 soles (comisión) y el monto retirado.
- Se ejecutará con una glosa respectiva:

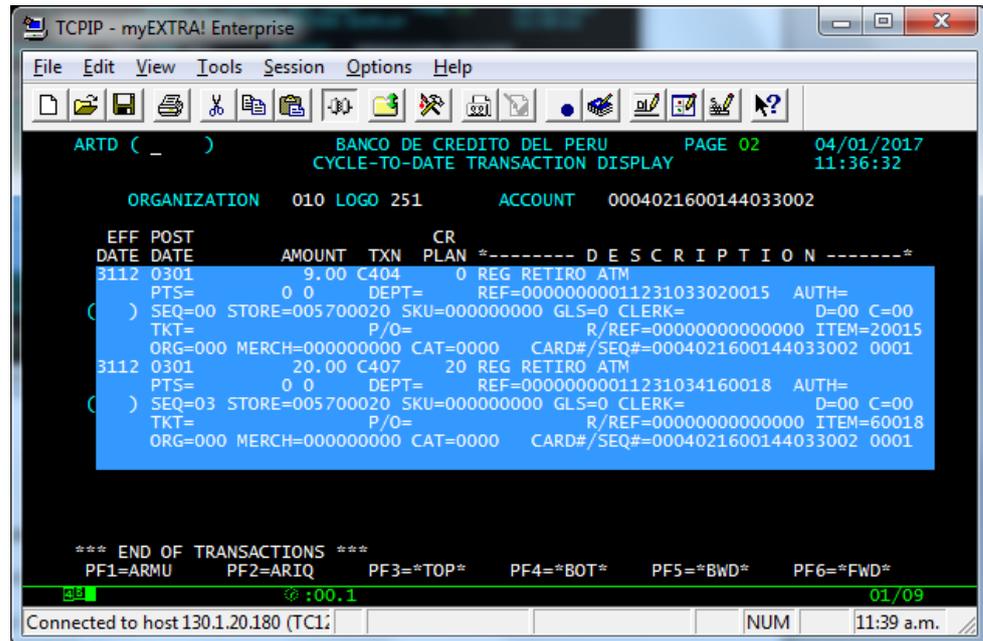
Glosa: REG RETIRO ATM

Por ejemplo:

- Revisión de lo ejecutado en el aplicativo EXTRA, verificando en el comando ARSD el importe y la glosa determinada.



- Se procede con la devolución del monto más la comisión al plan indicado, en este caso al plan 20.



Como parte del resultado del análisis de la información recopilada de las bases para el pre test (periodo de julio y agosto), se ha generado las gráficas para una mejor visualización del comportamiento respecto a los promedios de tiempos por operación previos a la implementación de las mejoras por lo que tenemos como resultado las siguientes gráficas:

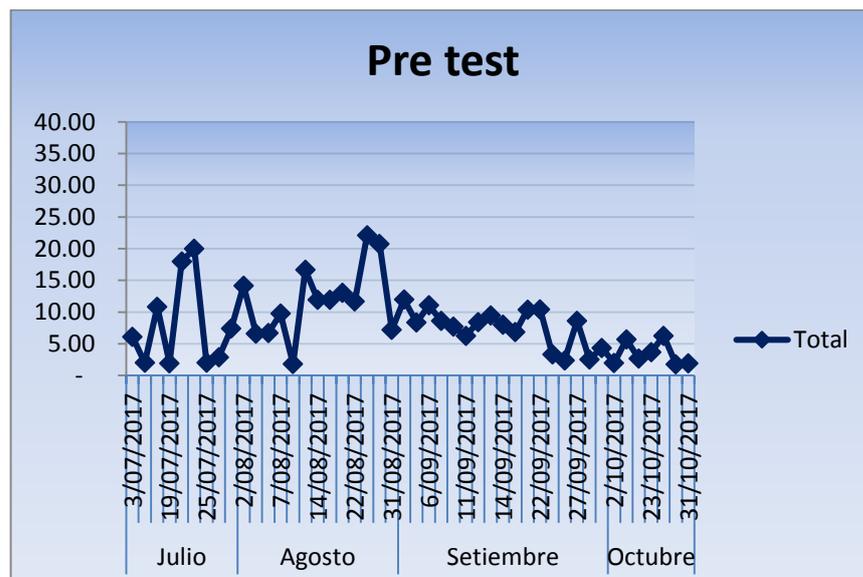


Ilustración 17 – Tipo de solicitud: Amortización de Deuda

En la gráfica previa, se puede apreciar un comportamiento con poca variabilidad respecto a los tiempos promedios de ejecución por operación reflejando que las ejecuciones de las solicitudes sobre amortizaciones de deuda pueden tener un nivel de dificultad menor respecto a otros tipos, dicho comportamiento inestable se da a causa de la falta de control presente en el proceso para poder medir la ejecución del mismo.

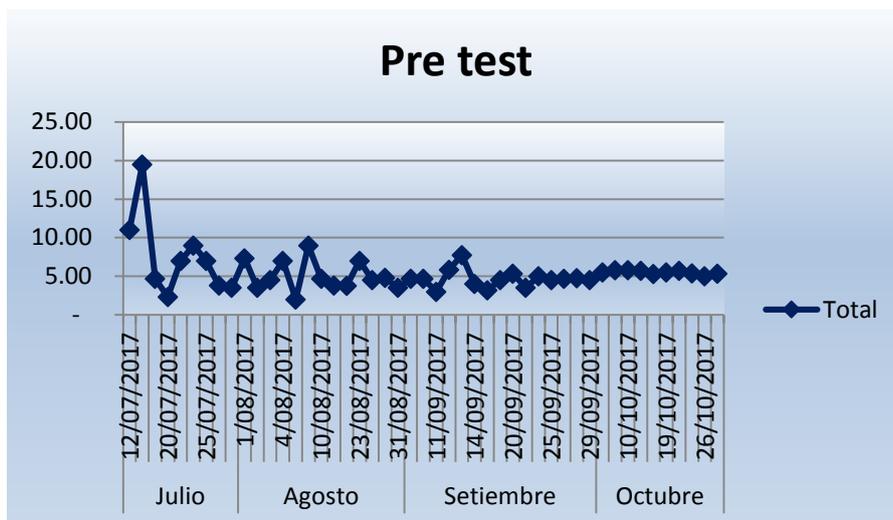


Ilustración 18 – Tipo de solicitud: ATM Abono Proactivo

En la gráfica previa, a pesar de apreciar un comportamiento fluctuante, también se observa una tendencia a mostrar un comportamiento estable y en disminución del tiempo promedio, lo cual se espera mejorar aún más con las mejoras a implementar.

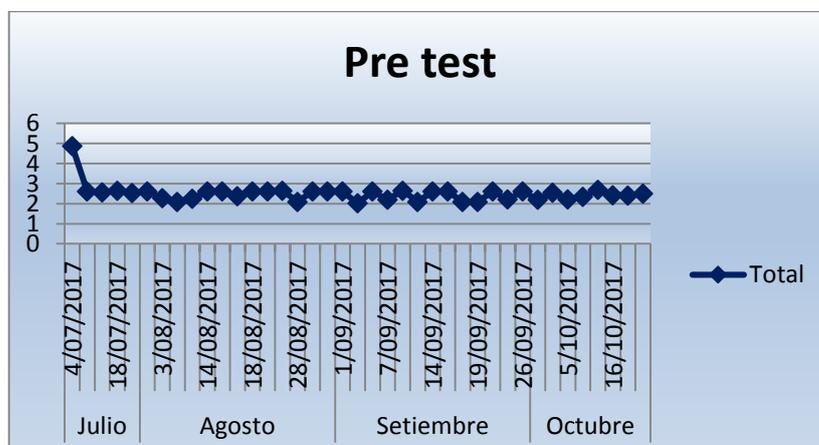


Ilustración 19 – Tipo de solicitud: Base Membresía

En la gráfica previa, podemos verificar un comportamiento normal respecto a los tiempos promedios de ejecución del tipo de solicitud Base Membresía, por lo que el resultado esperado luego de la implementación será el de la reducción del tiempo promedio por operación y teniendo como réplica la disminución del costo por operación ejecutada.

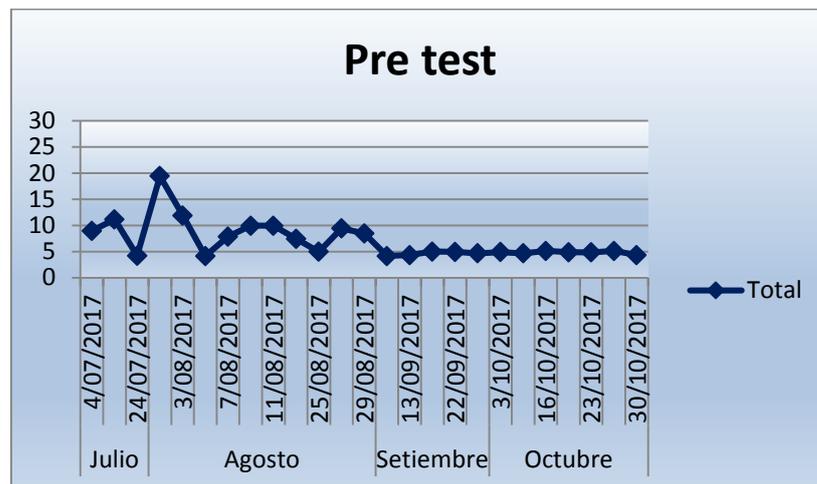


Ilustración 20 – Tipo de solicitud: Comisión Reposición

En la gráfica anterior podemos apreciar la gran variabilidad de los tiempos de operación promedio registrados durante el periodo de pre test, viéndose así la necesidad del ordenamiento del proceso para poder ejercer un control adecuado al mismo y a los ejecutores para generar una tendencia de disminución y estabilización de los tiempos de ejecución de las operaciones.

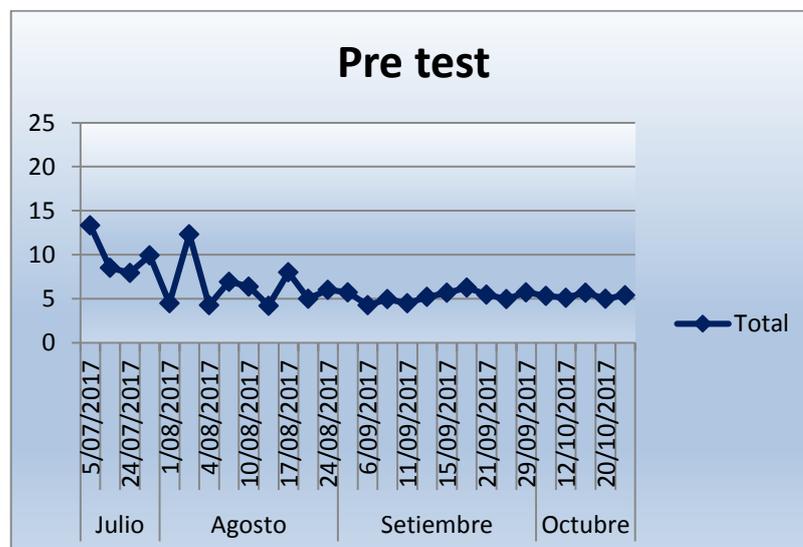


Ilustración 21 – Tipo de solicitud: Devolución débito automático

En la gráfica anterior podemos apreciar el comportamiento fluctuante respecto a los tiempos de ejecución de la instrucción de tipo devolución débito automático en donde a pesar de mostrar una tendencia a la disminución de los mismos, se busca también un comportamiento estable durante su ejecución.

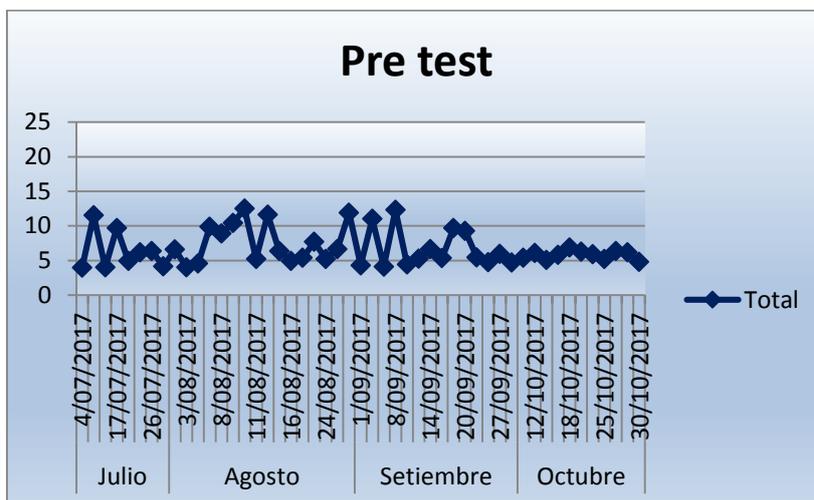


Ilustración 22 – Tipo de solicitud: Pago tarjeta de crédito

Respecto a la gráfica anterior respecto al pago de tarjeta de crédito, podemos apreciar un comportamiento más estable en comparación a la atención de otros tipos de solicitudes, pero con igual necesidad de un control y medición del proceso.

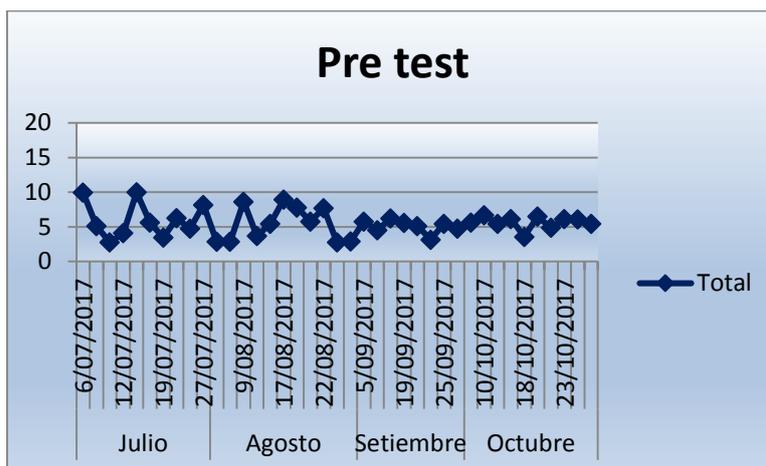


Ilustración 23 – Tipo de solicitud: Rechazo pacman

Respecto a la gráfica anterior referida a las solicitudes de tipo Rechazo pacman, podemos apreciar la gran fluctuación que se presenta en sus tiempos de ejecución durante la realización del pre test.

2.7.2. Propuesta de Mejora

La propuesta de mejora aplicada para el proceso de instrucciones financieras de Tarjetas de Crédito, es la de Gestión de Procesos ya que según la Norma ISO 9001, establece que las organizaciones deben de determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y para ello se debe de realizar la revisión y levantamiento de información para conocer el flujo respectivo a controlar así como secuencia e interacción del mismo para identificar así los recursos necesarios y poder establecer los parámetros para realizar un control adecuado.

También se establece la identificación de los responsables tanto del lado ejecutor como también del lado que realizará el control de calidad del proceso y de esta forma se pueda proceder con la evaluación respectiva y mejoras continuas del proceso.

Para fines del presente estudio, se propone el reordenamiento en la ejecución del proceso y la ejecución del control de calidad del mismo elaborando así un nuevo proceso de monitoreo que nos permita disminuir el riesgo en la ejecución del proceso, lo mismo que tendrá un impacto positivo en la atención de las diversas solicitudes recepcionadas por el equipo ejecutor; este control de calidad nos permitirá un cambio en los colaboradores ejecutores ya que al existir el monitoreo, ellos tendrá un mayor cuidado en la ejecución y a la vez se les podrá controlar sus tiempo para establecer estándares de cada tipo de solicitud y podamos medir un nivel de cumplimiento y que el supervisor de dicho equipo pueda determinar las metas y controlar las cargas de trabajo.

2.7.3. Implementación de la Propuesta

Durante la ejecución de la propuesta, se procedió con el levantamiento de información del proceso de Tarjetas de Crédito para poder realizar un

manual que nos permita ejecutar el monitoreo de control de calidad en el cual se detallará la forma de proceder para constatar que cada una de las instrucciones que recaigan en la muestra a tomar, cumplan con el procedimiento necesario para evitar reflujos y quejas por parte de nuestros clientes (Anexo). Para tal efecto, se procedió a realizar el manual de monitoreo el cual cuenta con detalles tales como la tabla para calcular el tamaño de la muestra a tomar:

| IND 214 MIL-STD 105E Tabla I | | | | | | | |
|------------------------------|----------------------------------|-----|-----|-----|---------------------------------|----|-----|
| Tamaño de lote o carga | Niveles de inspeccion especiales | | | | Niveles de inspeccion generales | | |
| | S-1 | S-2 | S-3 | S-4 | I | II | III |
| 2 a 8 | A | A | A | A | A | A | B |
| 9 a 15 | A | A | A | A | A | B | C |
| 16 a 25 | A | A | B | B | B | C | D |
| 26 a 50 | A | B | B | C | C | D | E |
| 51 a 90 | B | B | C | C | C | E | F |
| 91 a 150 | B | B | C | D | D | F | G |
| 151 a 280 | B | C | D | E | E | G | H |
| 281 a 500 | B | C | D | E | E | H | J |
| 501 a 1 200 | C | C | E | F | F | J | K |
| 1 201 a 3 200 | C | D | E | G | G | K | L |
| 3 201 a 10 000 | C | D | F | G | G | L | M |
| 10 001 a 35 000 | C | D | F | H | H | M | N |
| 35 001 a 150 000 | D | E | G | J | J | N | P |
| 150 001 a 500 000 | D | E | G | J | J | P | Q |
| 500 001 en adelante | D | E | H | K | K | Q | R |

| IND 214 MIL-STD 105E Tabla IIa | | Niveles de calidad aceptables (inspeccion regular) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|-------------------|--|-------|-------|-------|-------|------|------|------|------|------|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|------|--|
| Código de lote o tamaño de muestra | Tamaño de muestra | Niveles de calidad aceptables (inspeccion regular) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 0.010 | 0.015 | 0.025 | 0.040 | 0.065 | 0.10 | 0.15 | 0.25 | 0.40 | 0.65 | 1.0 | 1.5 | 2.5 | 4.0 | 6.5 | 10 | 15 | 25 | 40 | 65 | 100 | 150 | 250 | 400 | 650 | 1000 | |
| A | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| B | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| C | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D | 8 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| E | 13 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| F | 20 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| G | 32 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| H | 50 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| I | 80 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| K | 125 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| L | 200 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| M | 315 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| N | 500 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| P | 800 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Q | 1250 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| R | 2000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| S | 3150 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Usar el primer plan de muestreo debajo de la flecha. Si el tamaño de la muestra es igual, o excede, el tamaño del lote o carga, hacer una inspeccion al 100%.

Ac Número de aceptación
Re Número de rechazo

También se realizó la descarga de las bases necesarias para obtener toda la información referida a los tiempos registrados por cada uno de los ejecutores las mismas que han sido clasificadas por tipo de solicitud atendida para poder revisar y analizar la variación del tiempo promedio de atención según los lotes atendidos, es de esta forma como podremos tener na visibilidad de la fluctuación de los datos desde la data previa sin control de calidad, así como la data durante la implementación y una data del periodo de adaptación y normalización del proceso.

| Área | Servicio | Departamento | Sección | Colaborador | Procesos | Actividad | Producto | Documento | Tipo de Solicitud | Hora Inicio | Hora Fin | Tiempo (hrs) | Tiempo (min) | Volumen | Promedio pos | Mes | Fecha Proceso |
|-------------------|----------|----------------|------------------------------------|-------------------|---------------|-----------|-----------------------------|-----------|-------------------|-------------|----------|--------------|--------------|---------|--------------|------------|---------------|
| SERVICIO GERENCIA | SUBGEREN | SOPORTE DE TAI | S18562 - JOSE LUIS RODRIGUEZ CUEN | MAS EJECUTAR AUT | CREDITOS | SOLICITUD | AMORTIZACION DE DEUDA | | 8:00 | 11:15 | 3:15 | 195:00 | 32 | 6:03 | Julio | 3/07/2017 | |
| SERVICIO GERENCIA | SUBGEREN | SOPORTE DE TAI | S64563 - YAMILETH GILIO ZUMIGA | UTAR EJECUTAR MAJ | CREDITOS | SOLICITUD | BASE MEMBERSIA | | 13:00 | 16:00 | 3:00 | 160:00 | 34 | 2:22 | Julio | 4/07/2017 | |
| SERVICIO GERENCIA | SUBGEREN | SOPORTE DE TAI | S18562 - JOSE LUIS RODRIGUEZ CUEN | MAS EJECUTAR AUT | CREDITOS | SOLICITUD | BASE MEMBERSIA | | 8:00 | 11:00 | 3:00 | 160:00 | 22 | 2:65 | Julio | 4/07/2017 | |
| SERVICIO GERENCIA | SUBGEREN | SOPORTE DE TAI | S64563 - YAMILETH GILIO ZUMIGA | UTAR EJECUTAR MAJ | CREDITOS | SOLICITUD | COMISION POR REPOSICION | | 16:01 | 18:15 | 2:14 | 134:00 | 16 | 8:53 | Julio | 4/07/2017 | |
| SERVICIO GERENCIA | SUBGEREN | SOPORTE DE TAI | S64563 - YAMILETH GILIO ZUMIGA | UTAR EJECUTAR MAJ | CREDITOS | SOLICITUD | PAGO TC | | 10:01 | 11:40 | 1:39 | 93:00 | 25 | 3:56 | Julio | 4/07/2017 | |
| SERVICIO GERENCIA | SUBGEREN | SOPORTE DE TAI | S64563 - YAMILETH GILIO ZUMIGA | UTAR EJECUTAR MAJ | CREDITOS | SOLICITUD | COMISION POR REPOSICION | | 9:01 | 11:40 | 2:39 | 153:00 | 82 | 1:83 | Julio | 5/07/2017 | |
| SERVICIO GERENCIA | SUBGEREN | SOPORTE DE TAI | S18562 - JOSE LUIS RODRIGUEZ CUEN | MAS EJECUTAR AUT | CREDITOS | SOLICITUD | COMISION POR REPOSICION | | 8:00 | 10:30 | 2:30 | 150:00 | 69 | 2:17 | Julio | 5/07/2017 | |
| SERVICIO GERENCIA | SUBGEREN | SOPORTE DE TAI | S64563 - YAMILETH GILIO ZUMIGA | UTAR EJECUTAR MAJ | CREDITOS | SOLICITUD | COMISION POR REPOSICION | | 16:01 | 17:30 | 2:23 | 143:00 | 21 | 7:10 | Julio | 5/07/2017 | |
| SERVICIO GERENCIA | SUBGEREN | SOPORTE DE TAI | S64563 - YAMILETH GILIO ZUMIGA | UTAR EJECUTAR MAJ | CREDITOS | SOLICITUD | EVOLUCION DEBITO AUTOMATICO | | 13:00 | 15:00 | 2:00 | 120:00 | 9 | 3:33 | Julio | 5/07/2017 | |
| SERVICIO GERENCIA | SUBGEREN | SOPORTE DE TAI | S18562 - JOSE LUIS RODRIGUEZ CUEN | MAS EJECUTAR AUT | CREDITOS | SOLICITUD | BASE MEMBERSIA | | 8:00 | 11:00 | 3:00 | 160:00 | 57 | 2:61 | Julio | 6/07/2017 | |
| SERVICIO GERENCIA | SUBGEREN | SOPORTE DE TAI | S64563 - YAMILETH GILIO ZUMIGA | UTAR EJECUTAR MAJ | CREDITOS | SOLICITUD | PAGO TC | | 16:31 | 18:00 | 1:29 | 83:00 | 10 | 8:30 | Julio | 6/07/2017 | |
| SERVICIO GERENCIA | SUBGEREN | SOPORTE DE TAI | S64563 - YAMILETH GILIO ZUMIGA | UTAR EJECUTAR MAJ | CREDITOS | SOLICITUD | PAGO TC | | 9:16 | 10:40 | 1:24 | 84:00 | 32 | 2:63 | Julio | 6/07/2017 | |
| SERVICIO GERENCIA | SUBGEREN | SOPORTE DE TAI | S64563 - YAMILETH GILIO ZUMIGA | UTAR EJECUTAR MAJ | CREDITOS | SOLICITUD | RECHAZO PACMAN | | 13:31 | 16:30 | 2:59 | 173:00 | 18 | 3:94 | Julio | 6/07/2017 | |
| SERVICIO GERENCIA | SUBGEREN | SOPORTE DE TAI | S18562 - JOSE LUIS RODRIGUEZ CUEN | MAS EJECUTAR AUT | CREDITOS | SOLICITUD | AMORTIZACION DE DEUDA | | 8:00 | 11:00 | 3:00 | 160:00 | 41 | 2:02 | Julio | 7/07/2017 | |
| SERVICIO GERENCIA | SUBGEREN | SOPORTE DE TAI | S18562 - JOSE LUIS RODRIGUEZ CUEN | MAS EJECUTAR AUT | CREDITOS | SOLICITUD | RECHAZO PACMAN | | 8:00 | 11:00 | 3:00 | 160:00 | 35 | 5:14 | Julio | 10/07/2017 | |
| SERVICIO GERENCIA | SUBGEREN | SOPORTE DE TAI | S64563 - YAMILETH GILIO ZUMIGA | UTAR EJECUTAR MAJ | CREDITOS | SOLICITUD | AMORTIZACION DE DEUDA | | 13:31 | 17:30 | 3:59 | 233:00 | 22 | 10:66 | Julio | 11/07/2017 | |
| SERVICIO GERENCIA | SUBGEREN | SOPORTE DE TAI | S64563 - YAMILETH GILIO ZUMIGA | UTAR EJECUTAR MAJ | CREDITOS | SOLICITUD | PAGO TC | | 8:00 | 9:00 | 1:00 | 60:00 | 16 | 4:00 | Julio | 11/07/2017 | |
| SERVICIO GERENCIA | SUBGEREN | SOPORTE DE TAI | S18562 - JOSE LUIS RODRIGUEZ CUEN | MAS EJECUTAR AUT | CREDITOS | SOLICITUD | RECHAZO PACMAN | | 8:00 | 11:00 | 3:00 | 160:00 | 65 | 2:77 | Julio | 11/07/2017 | |
| SERVICIO GERENCIA | SUBGEREN | SOPORTE DE TAI | S63617 - JOSSELYN AGUIERO PARRID M | MDR VALIDACION M | TARJETA D SHP | SOLICITUD | ATM ABONO PRODUCTIVO | | 17:12 | 17:34 | 0:22 | 22:00 | 2 | 11:00 | Julio | 12/07/2017 | |
| SERVICIO GERENCIA | SUBGEREN | SOPORTE DE TAI | S18562 - JOSE LUIS RODRIGUEZ CUEN | MAS EJECUTAR AUT | CREDITOS | SOLICITUD | RECHAZO PACMAN | | 8:00 | 11:00 | 3:00 | 160:00 | 44 | 4:03 | Julio | 12/07/2017 | |
| SERVICIO GERENCIA | SUBGEREN | SOPORTE DE TAI | S63617 - JOSSELYN AGUIERO PARRID M | MDR VALIDACION M | TARJETA D SHP | SOLICITUD | ATM ABONO PRODUCTIVO | | 11:55 | 12:17 | 0:22 | 22:00 | 4 | 5:50 | Julio | 13/07/2017 | |
| SERVICIO GERENCIA | SUBGEREN | SOPORTE DE TAI | S64567 - ROBINSON VALERIANO MAC | UTAR EJECUTAR MAJ | CREDITOS | SOLICITUD | ATM ABONO PRODUCTIVO | | 3:31 | 3:45 | 0:14 | 14:00 | 1 | 34:00 | Julio | 13/07/2017 | |
| SERVICIO GERENCIA | SUBGEREN | SOPORTE DE TAI | S18562 - JOSE LUIS RODRIGUEZ CUEN | MAS EJECUTAR AUT | CREDITOS | SOLICITUD | RECHAZO PACMAN | | 8:00 | 11:00 | 3:00 | 160:00 | 18 | 10:00 | Julio | 13/07/2017 | |
| SERVICIO GERENCIA | SUBGEREN | SOPORTE DE TAI | S18562 - JOSE LUIS RODRIGUEZ CUEN | MAS EJECUTAR AUT | CREDITOS | SOLICITUD | RECHAZO PACMAN | | 8:00 | 11:00 | 3:00 | 160:00 | 32 | 5:63 | Julio | 14/07/2017 | |
| SERVICIO GERENCIA | SUBGEREN | SOPORTE DE TAI | S18562 - JOSE LUIS RODRIGUEZ CUEN | MAS EJECUTAR AUT | CREDITOS | SOLICITUD | BASE MEMBERSIA | | 8:00 | 11:00 | 3:00 | 160:00 | 70 | 2:57 | Julio | 17/07/2017 | |
| SERVICIO GERENCIA | SUBGEREN | SOPORTE DE TAI | S62066 - BRYAN FERNANDEZ RIVERA | UTAR EJECUTAR MAJ | CREDITOS | SOLICITUD | PAGO TC | | 3:13 | 10:50 | 1:37 | 97:00 | 10 | 3:70 | Julio | 17/07/2017 | |
| SERVICIO GERENCIA | SUBGEREN | SOPORTE DE TAI | S62066 - BRYAN FERNANDEZ RIVERA | UTAR EJECUTAR MAJ | CREDITOS | SOLICITUD | ATM ABONO PRODUCTIVO | | 10:31 | 10:45 | 0:14 | 14:00 | 3 | 4:67 | Julio | 18/07/2017 | |
| SERVICIO GERENCIA | SUBGEREN | SOPORTE DE TAI | S18562 - JOSE LUIS RODRIGUEZ CUEN | MAS EJECUTAR AUT | CREDITOS | SOLICITUD | BASE MEMBERSIA | | 8:00 | 11:00 | 3:00 | 160:00 | 61 | 2:65 | Julio | 18/07/2017 | |
| SERVICIO GERENCIA | SUBGEREN | SOPORTE DE TAI | S62066 - BRYAN FERNANDEZ RIVERA | UTAR EJECUTAR MAJ | CREDITOS | SOLICITUD | PAGO TC | | 3:11 | 10:30 | 1:19 | 73:00 | 16 | 4:34 | Julio | 18/07/2017 | |
| SERVICIO GERENCIA | SUBGEREN | SOPORTE DE TAI | S62066 - BRYAN FERNANDEZ RIVERA | UTAR EJECUTAR MAJ | CREDITOS | SOLICITUD | AMORTIZACION DE DEUDA | | 9:01 | 13:30 | 4:29 | 263:00 | 36 | 1:94 | Julio | 19/07/2017 | |

Estas tres vistas nos ayudarán a verificar la efectividad de la ejecución de la mejora realizada en la Gestión por Proceso y constatar la validez y medición posterior de los beneficios obtenidos tanto para nuestros clientes internos refiriéndonos a todo el ámbito de atención a los otros colaboradores que instruyen como también la satisfacción que obtendrán nuestros clientes externos con la ejecución debida de sus diversas solicitudes generando así un impacto en la satisfacción de los mismos.

También se medirá el Nivel de Utilización en donde podremos observar qué tan bien están siendo utilizados cada uno de los colaboradores por cada periodo pudiendo así realizar una evaluación al supervisor sobre su gestión y distribución adecuada de las actividades de su equipo.

2.7.4. Resultados

Para la revisión y visibilidad de los resultados obtenidos desde nuestro pre, durante y pos – test, se han generado las siguientes gráficas en donde podremos observar la mejora y normalización de los promedios de ejecución de los diversos tipos de solicitudes atendidas por medio del proceso de Tarjetas de Crédito, tal cual se observa a continuación:

- Amortización de Deuda

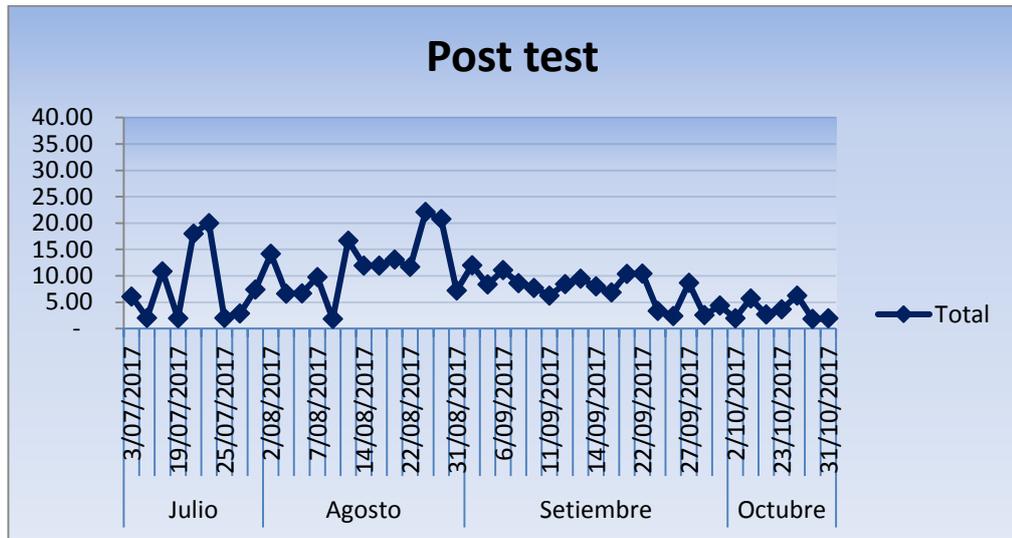


Ilustración 24 – Tipo de solicitud: Amortización de deuda / Post Test

- ATM Abono Proactivo

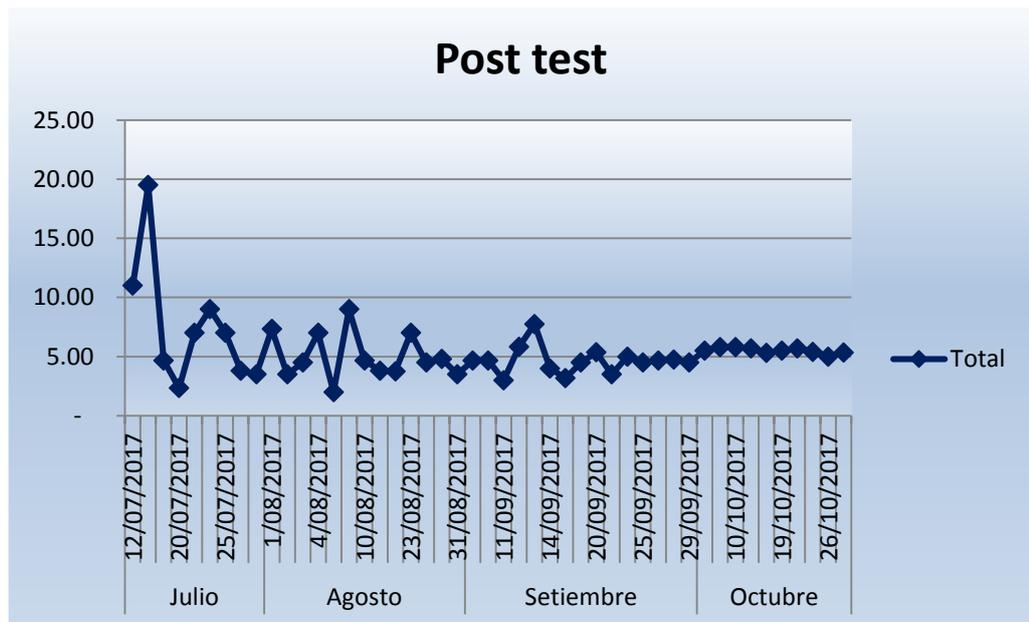


Ilustración 25 – Tipo de solicitud: Atm abono proactivo / Post Test

- Base Membresía

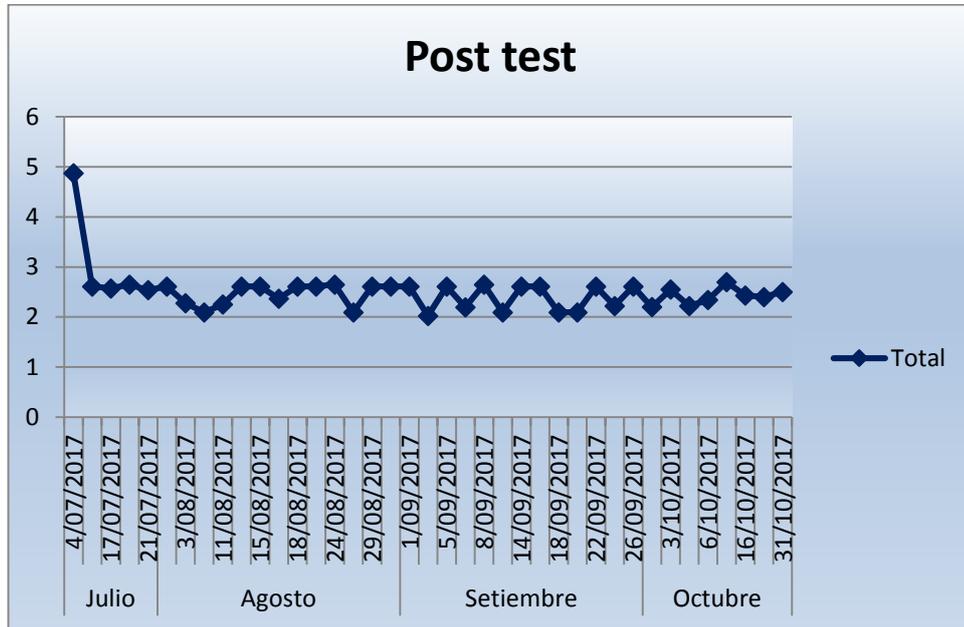


Ilustración 26 – Tipo de solicitud: Base membresía / Post Test

- Comisión por Reposición

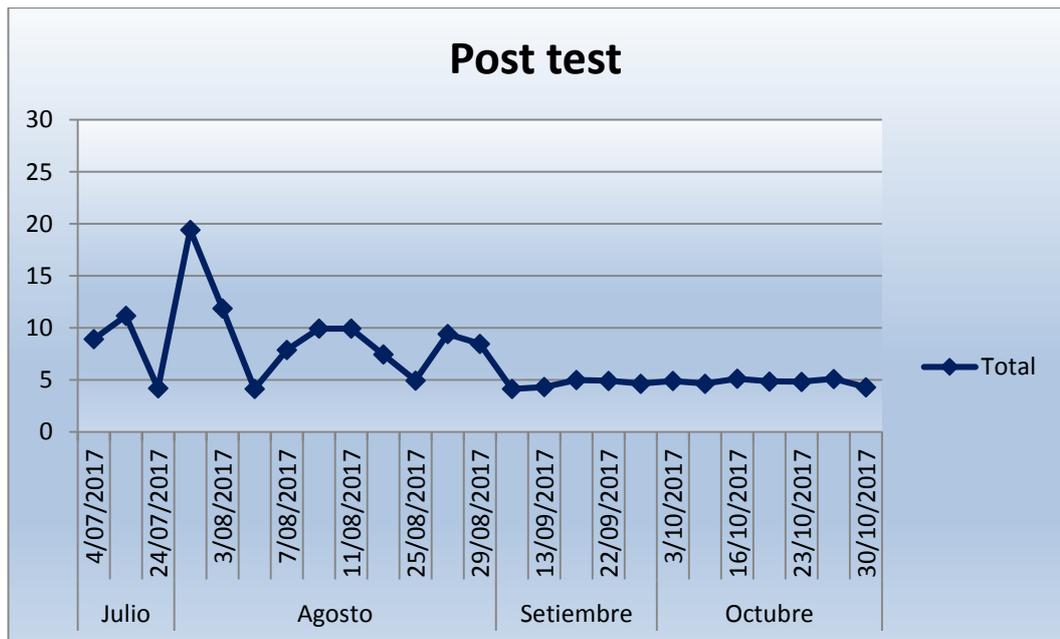


Ilustración 27 – Tipo de solicitud: Comisión reposición / Post Test

- Devolución Débito Automático

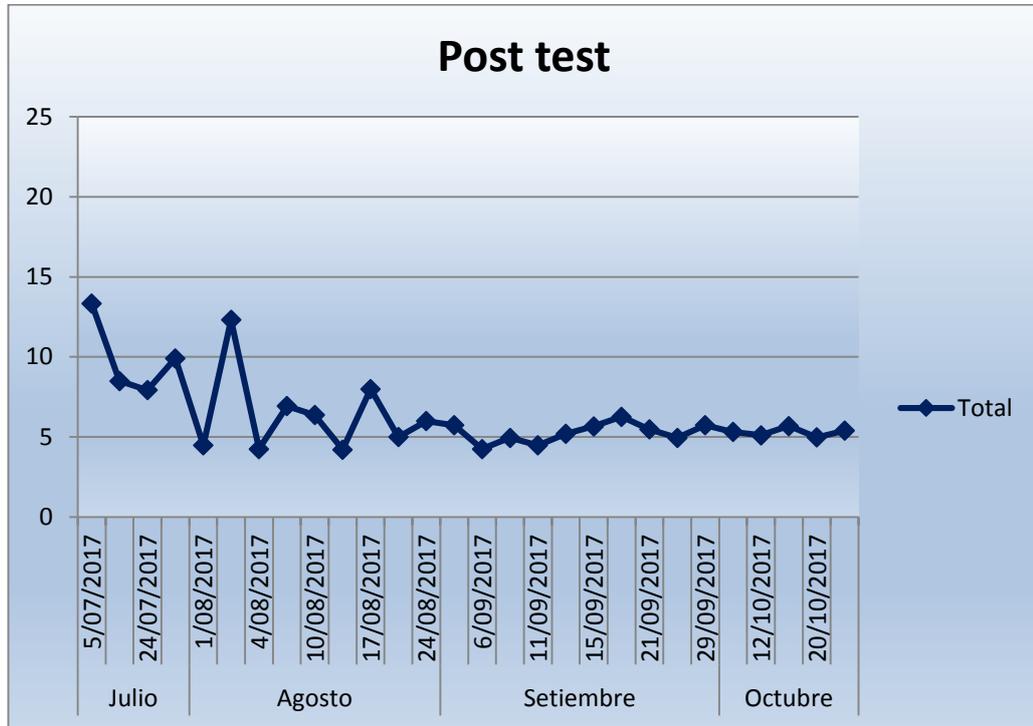


Ilustración 28 – Tipo de solicitud: Devolución débito automático / Post Test

- Pago Tarjeta de Crédito

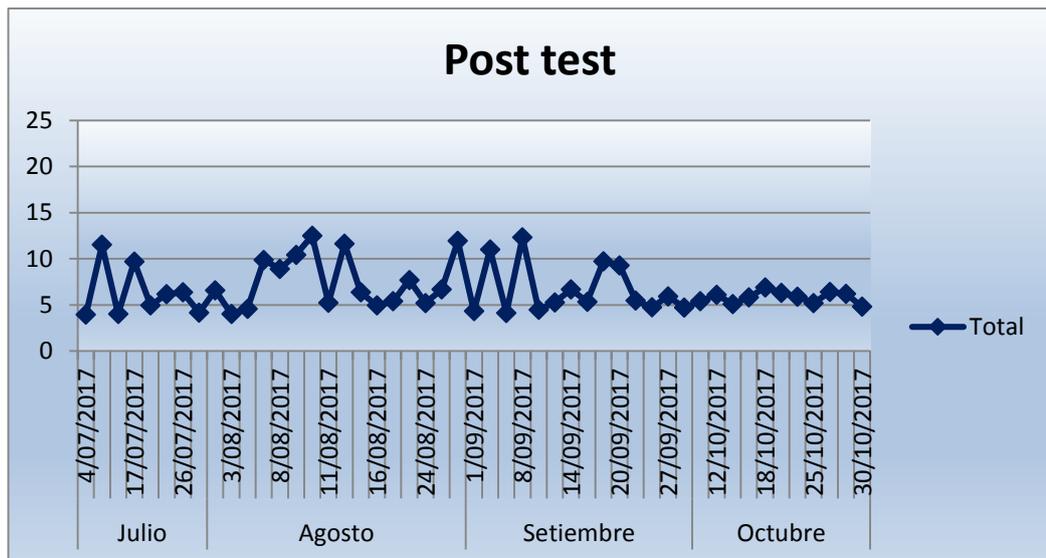


Ilustración 29 – Tipo de solicitud: Pago tarjeta de crédito / Post Test

- Rechazo Pacman

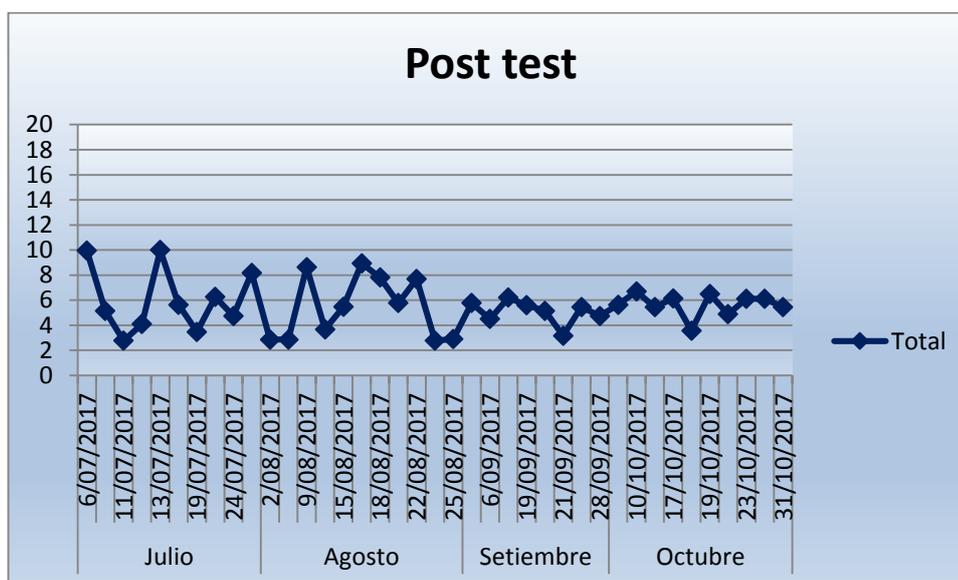


Ilustración 30 – Tipo de solicitud: Rechazo pacman / Post Test

Como interpretación de las gráficas anteriores, se puede apreciar que las transacciones financieras de tarjetas de crédito sea cual sea su tipo, se han visto afectadas de forma positiva teniendo un impacto de normalización y estabilización ya generando un comportamiento estable en los tiempos promedio de ejecución de cada instrucción, por lo cual vemos que la implementación de la gestión de procesos de la mano con el monitoreo de control de calidad han impactado tanto en los ejecutores como en los resultados del proceso.

Cálculo del Nivel de Utilización

$$UN = \frac{\text{Horas Producidas}}{\text{Disponibles} - \text{Horas no producidas}} \times 100$$

El nivel de utilización nos permitirá realizar la medición del porcentaje de uso que se está realizando referente a cada colaborador de la gerencia teniendo en cuenta la información registrada por parte de cada uno de ellos en la Web APC – SID que es el lugar de registro de actividades diarias; es ahí donde podemos proceder con la descarga de los registros de forma general y realizar el cálculo tomando en

consideración datos importantes tales como vacaciones (Vac), Horas Productivas (Horas Prod), Horas No Producidas (Horas NP) y Disponible.

La Web APC –SID nos permite ver detalladamente el tiempo que se ha demorado cada colaborador en realizar una actividad, sea productiva o no productiva, para así poder compararlas frente al total de horas que en teoría debió de haber completado como suma total de sus horas laborales del periodo en observación. Como resultado, obtenemos el Nivel de Utilización en diversos niveles, sea por Gerencia, Sub Gerencia y por Equipos. Además, se realiza la comparación entre el cálculo considerando las vacaciones programadas para el personal frente al cálculo sin considerar las mismas (Sin Vac).

CONSOLIDADO DE NIVEL DE UTILIZACIÓN POR EQUIPOS

| | Vac | Horas Prod | Horas NP | Disponible | Nivel de Utilización Pre | Nivel de Utilización Post |
|---|---------|------------|----------|------------|--------------------------|---------------------------|
| GERENCIA DE OPERACIONES MULTIBANCA | 1275.00 | 21718.95 | 2868.93 | 29588.50 | 81,28% | 85,36% |

| | Vac | Horas Prod | Horas NP | Disponible | Nivel de Utilización Antes | Nivel de Utilización Post |
|---|------|------------|----------|------------|----------------------------|---------------------------|
| SUBGERENCIA DE OPERACIONES DE PAGO | | | | | | |
| SOPORTE DE TARJETAS Y CRÉDITOS | 0.00 | 536.37 | 477.42 | 2652.00 | 16,28% | 26,35% |

Fuente: Elaboración propia

En los cuadros anteriormente calculados, se puede apreciar en el consolidado que el porcentaje de utilización de las horas productivas del equipo ejecutor para el proceso en evaluación ha aumentado, siendo esto un reflejo del aumento de capacidad de atención de los mismos, llegando así a un volumen de atención mayor.

EQUIPO:
SOPORTE DE TARJETAS Y CREDITOS POST
TEST

| | Horas Prod | Horas NP | Disponible | Nivel de U | Horario Laboral | | | | |
|--------|------------|----------|------------|------------|-----------------|--------|------|-----|------|
| | | | | | 9 Hr | 8.5 hr | 5 Hr | 8HR | 7 Hr |
| 2-Oct | 21.25 | 28.93 | 119.00 | 23.59% | 0 | 14 | 0 | 0 | 0 |
| 3-Oct | 21.31 | 21.27 | 119.00 | 21.80% | 0 | 14 | 0 | 0 | 0 |
| 4-Oct | 21.96 | 29.07 | 119.00 | 24.42% | 0 | 14 | 0 | 0 | 0 |
| 5-Oct | 15.47 | 26.87 | 119.00 | 16.79% | 0 | 14 | 0 | 0 | 0 |
| 6-Oct | 20.78 | 27.33 | 119.00 | 22.67% | 0 | 14 | 0 | 0 | 0 |
| 9-Oct | 16.47 | 29.00 | 119.00 | 18.30% | 0 | 14 | 0 | 0 | 0 |
| 10-Oct | 26.02 | 30.87 | 119.00 | 29.52% | 0 | 14 | 0 | 0 | 0 |
| 11-Oct | 17.86 | 29.37 | 127.50 | 18.19% | 0 | 15 | 0 | 0 | 0 |
| 12-Oct | 17.39 | 24.37 | 119.00 | 18.38% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 13-Oct | 27.89 | 24.48 | 119.00 | 29.51% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 16-Oct | 24.97 | 28.53 | 127.50 | 25.23% | 0 | 15 | 0 | 0 | 0 |
| 17-Oct | 34.21 | 24.75 | 127.50 | 33.30% | 0 | 15 | 0 | 0 | 0 |
| 18-Oct | 16.62 | 14.12 | 119.00 | 15.85% | 0 | 14 | 0 | 0 | 0 |
| 19-Oct | 39.92 | 21.58 | 127.50 | 37.69% | 0 | 15 | 0 | 0 | 0 |
| 20-Oct | 31.30 | 16.33 | 127.50 | 28.16% | 0 | 15 | 0 | 0 | 0 |
| 23-Oct | 30.57 | 32.08 | 119.00 | 35.17% | 0 | 14 | 0 | 0 | 0 |
| 24-Oct | 36.47 | 7.68 | 110.50 | 35.47% | 0 | 13 | 0 | 0 | 0 |
| 25-Oct | 26.57 | 12.20 | 119.00 | 24.88% | 0 | 14 | 0 | 0 | 0 |
| 26-Oct | 22.11 | 3.40 | 119.00 | 19.13% | 0 | 14 | 0 | 0 | 0 |
| 27-Oct | 24.94 | 21.28 | 119.00 | 25.52% | 0 | 14 | 0 | 0 | 0 |
| 30-Oct | 19.14 | 15.10 | 119.00 | 18.42% | 0 | 14 | 0 | 0 | 0 |
| Acu. | 536.37 | 477.42 | 2652.00 | 26.35% | | | | | |

Cálculo de la Productividad

En el cálculo de la productividad del equipo ejecutor de las transacciones de tarjetas de crédito, podemos apreciar una mejora significativa en el nivel de alcance de atención de solicitudes lo cual se ve reflejado en el siguiente cuadro:

$$P = \frac{\# \text{operaciones}}{\# \text{personas}} \times 100$$

- Tomando como referencia que el 100% es el cumplimiento de la meta establecida y el excedente es el plus logrado por el colagorador, obteniendo como lectura que el 106% sería que el colaborador es 6% más productivo que el estandar.

| PRODUCTIVIDAD | | | |
|---------------|---------------|---------|---------------|
| Antes | | Después | |
| Muestra | Productividad | Muestra | Productividad |
| 1 | 106.40% | 1 | 115.33% |
| 2 | 104.80% | 2 | 115.30% |
| 3 | 109.05% | 3 | 114.20% |
| 4 | 105.85% | 4 | 113.75% |
| 5 | 108.20% | 5 | 116.87% |
| 6 | 107.00% | 6 | 113.00% |
| 7 | 106.80% | 7 | 115.00% |
| 8 | 104.60% | 8 | 113.33% |
| 9 | 101.53% | 9 | 111.44% |
| 10 | 106.40% | 10 | 113.56% |
| 11 | 108.00% | 11 | 114.40% |
| 12 | 105.33% | 12 | 115.60% |
| 13 | 108.80% | 13 | 114.20% |
| 14 | 101.80% | 14 | 111.69% |
| 15 | 104.00% | 15 | 113.33% |
| 16 | 103.96% | 16 | 113.20% |
| 17 | 104.60% | 17 | 115.84% |
| 18 | 104.40% | 18 | 116.56% |
| 19 | 102.53% | 19 | 110.80% |
| 20 | 103.87% | 20 | 119.20% |
| 21 | 105.20% | 21 | 114.12% |
| 22 | 104.43% | 22 | 120.60% |
| 23 | 105.90% | 23 | 118.50% |
| 24 | 106.50% | 24 | 111.60% |
| 25 | 105.83% | 25 | 112.30% |
| 26 | 110.20% | 26 | 115.30% |
| 27 | 104.50% | 27 | 113.90% |
| 28 | 103.84% | 28 | 111.00% |
| 29 | 105.68% | 29 | 115.60% |
| 30 | 105.80% | 30 | 114.67% |
| 31 | 106.65% | 31 | 113.53% |
| 32 | 105.36% | 32 | 123.40% |
| 33 | 107.13% | 33 | 116.47% |
| 34 | 106.87% | 34 | 112.64% |
| 35 | 110.00% | 35 | 114.73% |
| 36 | 108.20% | 36 | 115.27% |
| 37 | 104.28% | 37 | 114.75% |

| PRODUCTIVIDAD | | | |
|----------------------|----------------------|----------------|----------------------|
| Antes | | Después | |
| Muestra | Productividad | Muestra | Productividad |
| 38 | 106.87% | 38 | 127.95% |
| 39 | 105.20% | 39 | 113.40% |
| 40 | 106.68% | 40 | 126.88% |
| 41 | 109.00% | 41 | 111.27% |
| 42 | 105.12% | 42 | 115.40% |

En la tabla anterior, se puede verificar de forma clara el efecto positivo alcanzado por la mejora implementada, vemos que el control de todo proceso es fundamental para la optimización del mismo.

2.7.5. Análisis económico - financiero

Recursos y presupuestos

En el presente proyecto de investigación se han utilizado los siguientes recursos tomando como inicio el mes de abril del 2017:

Recurso Humano

Para la obtención de los costos por hora, se ha desplegado los siguientes cuadros al detalle tal como se observa a continuación:

| | | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Setiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|------------------------------------|-----------------------|--------------|-------------|--------------|--------------|---------------|------------------|----------------|------------------|------------------|
| Asistente 1 (1 persona) | Días Laborales | 20 | 23 | 22 | 21 | 23 | 21 | 22 | 22 | 11 |
| | Dedicación | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 |
| | Días/mes | 10.00 | 11.50 | 11.00 | 10.50 | 11.50 | 10.50 | 11.00 | 11.00 | 5.50 |
| | Hrs/mes | 85.00 | 97.75 | 93.50 | 89.25 | 97.75 | 89.25 | 93.50 | 93.50 | 46.75 |

| | | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Setiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|-------------------------------------|-----------------------|--------------|-------------|--------------|--------------|---------------|------------------|----------------|------------------|------------------|
| Asistente 2 (5 personas) | Días Laborales | 20 | 23 | 22 | 21 | 23 | 21 | 22 | 22 | 11 |
| | Dedicación | 0.07 | 0.07 | 0.07 | 0.07 | 0.07 | 0.07 | 0.07 | 0.07 | 0.07 |
| | Días/mes | 1.40 | 1.61 | 1.54 | 1.47 | 1.61 | 1.47 | 1.54 | 1.54 | 0.77 |
| | Hrs/mes | 11.90 | 13.69 | 13.09 | 12.50 | 13.69 | 12.50 | 13.09 | 13.09 | 6.55 |

| | | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Setiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|-----------------------------------|-----------------------|--------------|-------------|--------------|--------------|---------------|------------------|----------------|------------------|------------------|
| Supervisor (1 persona) | Días Laborales | 20 | 23 | 22 | 21 | 23 | 21 | 22 | 22 | 11 |
| | Dedicación | 0.02 | 0.02 | 0.02 | 0.02 | 0.02 | 0.02 | 0.02 | 0.02 | 0.02 |
| | Días/mes | 0.40 | 0.46 | 0.44 | 0.42 | 0.46 | 0.42 | 0.44 | 0.44 | 0.22 |
| | Hrs/mes | 3.40 | 3.91 | 3.74 | 3.57 | 3.91 | 3.57 | 3.74 | 3.74 | 1.87 |

| Colaborador | # Colaboradores | mes | dias | c/día | c/hr | horas usadas /julio | horas usadas /diciembre | costo presupuestado /julio | costo presupuestado / diciembre | Costo Total |
|--------------------------|-----------------|--------------|------|------------|-----------|---------------------|-------------------------|----------------------------|---------------------------------|----------------------|
| Asistente 1 (1 persona) | 1 | S/. 2,202.00 | 30 | S/. 73.40 | S/. 8.64 | 365.50 | 786.25 | S/. 3,156.20 | S/. 6,789.50 | S/. 6,789.50 |
| Asistente 2 (5 personas) | 5 | S/. 1,800.00 | 30 | S/. 60.00 | S/. 7.06 | 51.17 | 110.08 | S/. 361.20 | S/. 777.00 | S/. 3,885.00 |
| Supervisor (1 persona) | 1 | S/. 4,000.00 | 30 | S/. 133.33 | S/. 15.69 | 14.62 | 31.45 | S/. 229.33 | S/. 493.33 | S/. 493.33 |
| | | | | | | | | | Total | S/. 11,167.83 |

| Factor Humano | Personas | Costo / Hr | Hrs Invertidas | Costo Total |
|----------------------------------|----------|------------|----------------|----------------------|
| Asesor de Proyecto de Tesis | 1 | S/. | - | S/. |
| Responsable de Proyecto de Tesis | 1 | S/. 8.64 | 786.25 | S/. 6,789.50 |
| Colaboradores Inmersos | 5 | S/. 7.06 | 110.075 | S/. 3,885.00 |
| Supervisor | 1 | S/. 15.69 | 31.45 | S/. 493.33 |
| | | | TOTAL | S/. 11,167.83 |

Elaboración: propia

Recursos Materiales

Mediante la presente tabla, se detallan los conceptos sobre los recursos materiales utilizados tanto para el primer entregable como para el entregable final:

| N° | Materiales | Cantidad | Costo Parcial | Costo Total |
|----|-------------------|----------|---------------|---------------------|
| 1 | Laptop (30%) | 1 | S/. 465.00 | S/. 465.00 |
| 2 | Movilidad | Variable | S/. 180.00 | S/. 180.00 |
| 3 | Útiles de oficina | Variable | S/. 230.00 | S/. 230.00 |
| 4 | USB | 1 | S/. 25.00 | S/. 25.00 |
| 5 | Impresiones | Variable | S/. 120.00 | S/. 120.00 |
| 6 | Anillados | 8 | S/. 15.00 | S/. 120.00 |
| 7 | Ciclo Univ. | 1 | S/. 1,922.00 | S/. 1,922.00 |
| 8 | Otros | Variable | S/. 90.00 | S/. 90.00 |
| | | | TOTAL | S/. 3,152.00 |

Elaboración: propia

Presupuesto

El presupuesto de los recursos para el presente proyecto de investigación son los siguientes:

| N° | Recurso | Cantidad | Medida | Costo | Acumulado |
|--------------------|----------------------------------|----------|--------|--------------|----------------------|
| 1 | Asesor de Proyecto de Tesis | - | Horas | S/. - | S/. - |
| 2 | Responsable de Proyecto de Tesis | 786.25 | Horas | S/. 8.64 | S/. 6,789.50 |
| 3 | Colaboradores Inmersos | 110.075 | Horas | S/. 7.06 | S/. 3,885.00 |
| 4 | Supervisor | 31.45 | Horas | S/. 15.69 | S/. 493.33 |
| 5 | Laptop (30%) | 1 | Un. | S/. 465.00 | S/. 465.00 |
| 6 | Movilidad | Variable | - | S/. 180.00 | S/. 180.00 |
| 7 | Útiles de oficina | Variable | - | S/. 230.00 | S/. 230.00 |
| 8 | USB | 1 | Un. | S/. 25.00 | S/. 25.00 |
| 9 | Impresiones | Variable | - | S/. 120.00 | S/. 120.00 |
| 10 | Anillados | 8 | Un. | S/. 15.00 | S/. 120.00 |
| 11 | Ciclo Univ. | 1 | Un. | S/. 1,922.00 | S/. 1,922.00 |
| 12 | Otros | Variable | - | S/. 90.00 | S/. 90.00 |
| COSTO TOTAL | | | | | S/. 14,319.83 |

Cronograma de ejecución

| ACTIVIDADES | SEMANAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---------|-------|-------|-------|---------|------|-------|-------|---------|-----|-------|-------|-------|-----|------|-------|-------|---------|------|-------|-------|---------|-----|-------|
| | 3-7 | 10-14 | 17-21 | 24-28 | 31-4 | 7-11 | 14-18 | 21-25 | 28-1 | 4-8 | 11-15 | 18-22 | 25-29 | 2-6 | 9-13 | 16-20 | 23-27 | 30-3 | 6-10 | 13-17 | 20-24 | 27-1 | 4-8 | 11-15 |
| | Jul | Jul | Jul | Jul | Jul/Ago | Ago | Ago | Ago | Ago/Set | Set | Set | Set | Set | Oct | Oct | Oct | Oct | Oct/Nov | Nov | Nov | Nov | Nov/Dic | Dic | Dic |
| Análisis de la situación actual y del problema | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Determinar las causas principales | | | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Levantamiento y análisis de datos | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reunión con trabajadores | | | | | | | | | █ | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reunión con supervisor | | | | | | | | | | █ | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración del manual para monitoreo de calidad | | | | | | | | | | | █ | █ | | | | | | | | | | | | |
| Análisis de tiempos productivos de los trabajadores | | | | | | | | | | | | █ | █ | █ | | | | | | | | | | |
| Reunión con trabajadores | | | | | | | | | | | | | | | | █ | | | | | | | | |
| Extracción de bases para análisis | | | | | | | | | | | | | | | | | █ | | | | | | | |
| Desarrollo de investigación (tesis) | | | | | | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ |
| Primera presentación y levantamiento de observaciones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | █ | | | |
| Presentación final | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | █ | | |
| Sustentación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | █ | █ |

Evaluación del Costo – Beneficio

Para poder realizar el análisis adecuado del Costo – Beneficio del proyecto, se han tomado en cuenta diversos factores tales como:

Número de operaciones procesadas de forma mensual

| Operaciones Procesadas | | | |
|-------------------------------|---------------|------------------|----------------|
| Julio | Agosto | Setiembre | Octubre |
| 1806 | 2976 | 2803 | 3497 |

El total de operaciones efectuadas de forma mensual fueron recopiladas de la base de datos extraída en donde tenemos el detalle del volumen ejecutado por cada colaborador según periodo de ejecución.

Costo de la Hora / Hombre

| Costo Hr/Hombre | | | |
|------------------------|---------------|------------------|----------------|
| Julio | Agosto | Setiembre | Octubre |
| S/. 7.06 | S/. 7.06 | S/. 7.06 | S/. 7.06 |

El costo de hora hombre ha sido calculado en base al sueldo de cada ejecutor del proceso y por las horas mes del periodo laboral.

Horas utilizadas para la ejecución en periodos mensuales

| Horas de Ejecución | | | |
|---------------------------|---------------|------------------|----------------|
| Julio | Agosto | Setiembre | Octubre |
| 118 | 221 | 196 | 178 |

Las horas utilizadas para la ejecución del proceso por periodo han sido extraídas de la base de datos, la misma que es descargada de la intranet del Sistema Integral de Desempeño.

Tiempo por operación en horas

| Tiempo por operación (Horas) | | | |
|------------------------------|--------|-----------|---------|
| Julio | Agosto | Setiembre | Octubre |
| 0.0856 | 0.0743 | 0.0699 | 0.0509 |

El tiempo por operación en horas, es la representación del promedio calculado mediante la división del tiempo productivo total del periodo entre el volumen de operaciones del mismo periodo.

Colaboradores ejecutores

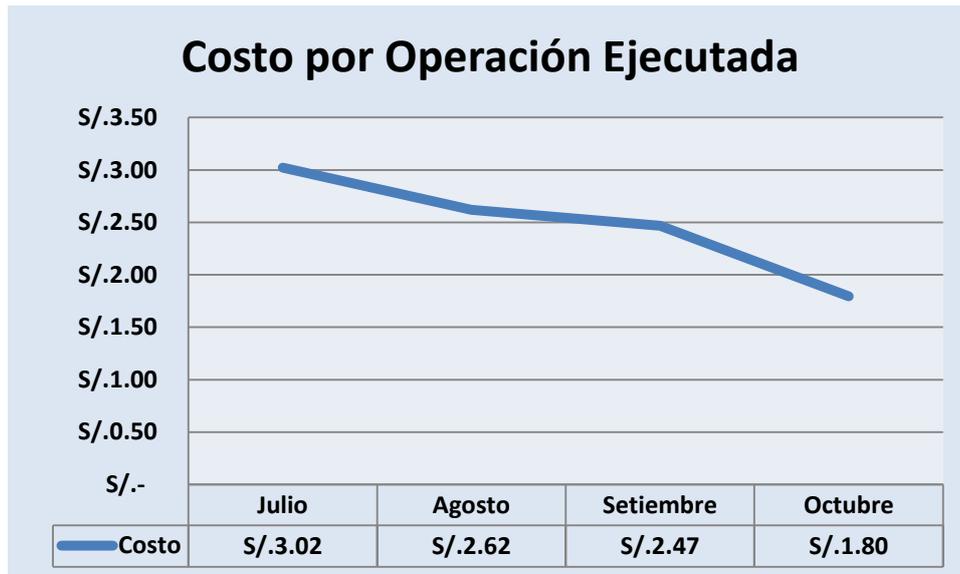
| Colaboradores | | | |
|---------------|--------|-----------|---------|
| Julio | Agosto | Setiembre | Octubre |
| 5 | 5 | 5 | 5 |

Los colaboradores ejecutores son quienes realizan el proceso periodo a periodo (Equipo ejecutor).

Costo por operación

| Costo por Operación | | | |
|---------------------|----------|-----------|----------|
| Julio | Agosto | Setiembre | Octubre |
| S/. 3.02 | S/. 2.62 | S/. 2.47 | S/. 1.80 |

El costo por operación representa el resultado de la multiplicación del Costo por Hora hombre con el Tiempo por operación y la cantidad de colaboradores ejecutores.



En la gráfica anterior, se puede apreciar la disminución del costo por operación ejecutada, reflejando así la eficacia del reordenamiento del proceso mediante la aplicación de la Gestión de Procesos.

CAPÍTULO 3. Resultados

En el presente trabajo de investigación se realizará el análisis de datos cuantitativos mediante el programa computacional SPSS 22, se dará el estudio estadístico que puede ser análisis: Descriptivo e Inferencial.

3.1. Análisis descriptivo

El siguiente análisis se le realizara a la variable independiente y sus dimensiones.

| Descriptivos | | | Estadístico | Error estándar |
|---|---|-----------------|-------------|----------------|
| Calidad Antes | Media | | 99,0000 | 3,47364 |
| | 95% de intervalo de confianza para la media | Límite inferior | 91,9848 | |
| | | Límite superior | 106,0152 | |
| | Media recortada al 5% | | 99,9815 | |
| | Mediana | | 97,5000 | |
| | Varianza | | 506,780 | |
| | Desviación estándar | | 22,51179 | |
| | Mínimo | | 38,00 | |
| | Máximo | | 137,00 | |
| | Rango | | 99,00 | |
| | Rango intercuartil | | 34,75 | |
| | Asimetría | | -,416 | ,365 |
| | Curtosis | | ,075 | ,717 |
| | Calidad Después | Media | | 138,0714 |
| 95% de intervalo de confianza para la media | | Límite inferior | 135,1028 | |
| | | Límite superior | 141,0400 | |
| Media recortada al 5% | | | 137,7222 | |
| Mediana | | | 136,5000 | |
| Varianza | | | 90,751 | |
| Desviación estándar | | | 9,52633 | |
| Mínimo | | | 121,00 | |
| Máximo | | | 160,00 | |
| Rango | | | 39,00 | |
| Rango intercuartil | | | 14,25 | |
| Asimetría | | | ,449 | ,365 |
| Curtosis | | | -,344 | ,717 |

En el presente trabajo de investigación tenemos como variable independiente Gestión de Procesos, se analizará sus dimensiones las mismas que son tiempo de operación y nivel de utilización.

- **Tiempo de Operación:** donde se evalúa el tiempo antes y después, se puede visualizar en el siguiente cuadro de la mejora de tiempo.

Tabla Tiempo de Operación Antes - Después

| Tiempo de Operación | | | | | |
|---------------------|------------------|---------------------|---------|------------------|---------------------|
| Antes | | | Después | | |
| Muestra | Fecha de Proceso | Tiempo de Operación | Muestra | Fecha de Proceso | Tiempo de Operación |
| 1 | 3/07/2017 | -24.22% | 1 | 1/09/2017 | 15.58% |
| 2 | 4/07/2017 | -17.02% | 2 | 4/09/2017 | 18.59% |
| 3 | 5/07/2017 | -33.68% | 3 | 5/09/2017 | 13.26% |
| 4 | 6/07/2017 | -18.60% | 4 | 6/09/2017 | 15.74% |
| 5 | 7/07/2017 | -74.85% | 5 | 7/09/2017 | 12.68% |
| 6 | 10/07/2017 | -6.36% | 6 | 8/09/2017 | 11.12% |
| 7 | 11/07/2017 | -29.86% | 7 | 11/09/2017 | 27.49% |
| 8 | 12/07/2017 | -14.98% | 8 | 12/09/2017 | 22.94% |
| 9 | 13/07/2017 | -11.40% | 9 | 13/09/2017 | 11.48% |
| 10 | 14/07/2017 | 2.42% | 10 | 14/09/2017 | 13.42% |
| 11 | 17/07/2017 | -8.86% | 11 | 15/09/2017 | 20.33% |
| 12 | 18/07/2017 | -11.13% | 12 | 18/09/2017 | 11.90% |
| 13 | 19/07/2017 | -56.45% | 13 | 19/09/2017 | 13.67% |
| 14 | 20/07/2017 | -23.18% | 14 | 20/09/2017 | 19.01% |
| 15 | 21/07/2017 | -3.52% | 15 | 21/09/2017 | 30.24% |
| 16 | 24/07/2017 | -13.67% | 16 | 22/09/2017 | 12.36% |
| 17 | 25/07/2017 | -39.74% | 17 | 25/09/2017 | 22.85% |
| 18 | 26/07/2017 | -26.65% | 18 | 26/09/2017 | 28.32% |
| 19 | 27/07/2017 | -18.06% | 19 | 27/09/2017 | 10.63% |
| 20 | 31/07/2017 | -36.53% | 20 | 28/09/2017 | 41.08% |
| 21 | 1/08/2017 | -13.59% | 21 | 29/09/2017 | 26.51% |
| 22 | 2/08/2017 | -10.59% | 22 | 2/10/2017 | 27.52% |
| 23 | 3/08/2017 | -16.09% | 23 | 3/10/2017 | 11.74% |
| 24 | 4/08/2017 | -16.69% | 24 | 4/10/2017 | 23.87% |
| 25 | 7/08/2017 | -13.10% | 25 | 5/10/2017 | 19.54% |
| 26 | 8/08/2017 | 3.75% | 26 | 6/10/2017 | 35.74% |

| | | | | | |
|----|------------|--------|----|------------|--------|
| 27 | 9/08/2017 | 4.93% | 27 | 9/10/2017 | 13.35% |
| 28 | 10/08/2017 | -4.34% | 28 | 10/10/2017 | 25.94% |
| 29 | 11/08/2017 | -7.04% | 29 | 11/10/2017 | 33.60% |
| 30 | 14/08/2017 | 11.82% | 30 | 12/10/2017 | 14.85% |
| 31 | 15/08/2017 | 13.06% | 31 | 13/10/2017 | 22.12% |
| 32 | 16/08/2017 | 13.93% | 32 | 16/10/2017 | 19.63% |
| 33 | 17/08/2017 | 15.21% | 33 | 17/10/2017 | 37.41% |
| 34 | 18/08/2017 | 9.63% | 34 | 18/10/2017 | 27.21% |
| 35 | 21/08/2017 | 2.26% | 35 | 19/10/2017 | 25.32% |
| 36 | 22/08/2017 | 13.04% | 36 | 20/10/2017 | 19.67% |
| 37 | 23/08/2017 | 25.66% | 37 | 23/10/2017 | 26.44% |
| 38 | 24/08/2017 | 16.70% | 38 | 24/10/2017 | 31.63% |
| 39 | 25/08/2017 | 31.30% | 39 | 25/10/2017 | 19.58% |
| 40 | 28/08/2017 | 14.20% | 40 | 26/10/2017 | 17.26% |
| 41 | 29/08/2017 | 18.46% | 41 | 27/10/2017 | 34.94% |
| 42 | 31/08/2017 | 18.33% | 42 | 30/10/2017 | 24.46% |

Fuente: Instrumento de recolección de datos

Ilustración N°17 Tiempo de Operación Antes

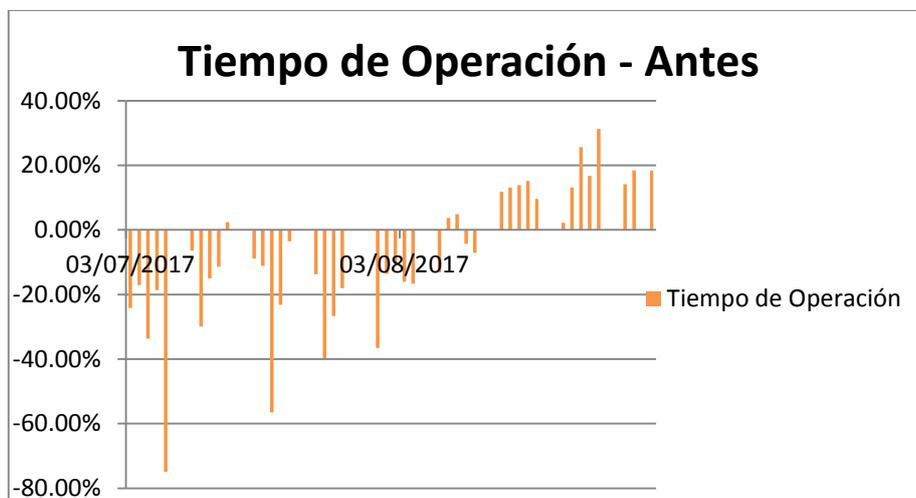
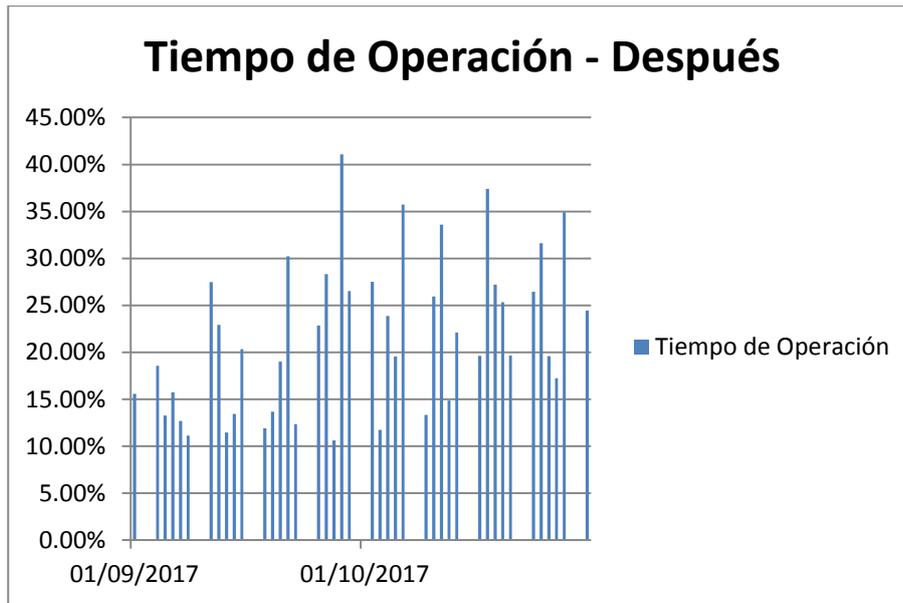


Ilustración N°18 Tiempo de Operación Después



Interpretación

Respecto a las ilustraciones, se observa que antes los tiempos de operación caían en resultados negativos teniendo como valor mínimo de -74,5% y posterior a la implementación, se pueden observar una normalidad de resultados con valores positivos de hasta 41,08%.

Habiendo aplicado técnicamente los tiempos de operación, se determina la mejora del tiempo que se puede visualizar en los gráficos previos.

- **Nivel de Utilización:** en esta dimensión se evaluará la utilización de los recursos humanos antes y después, lo cual se visualizará en el siguiente cuadro.

Tabla Nivel de Utilización Antes – Después

| Nivel de Utilización | | | | | |
|----------------------|------------------|----------------------|---------|------------------|----------------------|
| Antes | | | Después | | |
| Muestra | Fecha de Proceso | Nivel de Utilización | Muestra | Fecha de Proceso | Nivel de Utilización |
| 1 | 3/07/2017 | 14.15% | 1 | 3/07/2017 | 23.59% |
| 2 | 4/07/2017 | 13.08% | 2 | 4/07/2017 | 21.80% |
| 3 | 5/07/2017 | 14.65% | 3 | 5/07/2017 | 24.42% |
| 4 | 6/07/2017 | 10.07% | 4 | 6/07/2017 | 16.79% |
| 5 | 7/07/2017 | 13.60% | 5 | 7/07/2017 | 22.67% |
| 6 | 10/07/2017 | 10.98% | 6 | 10/07/2017 | 18.30% |
| 7 | 11/07/2017 | 17.71% | 7 | 11/07/2017 | 29.52% |
| 8 | 12/07/2017 | 10.91% | 8 | 12/07/2017 | 18.19% |
| 9 | 13/07/2017 | 11.03% | 9 | 13/07/2017 | 18.38% |
| 10 | 14/07/2017 | 17.71% | 10 | 14/07/2017 | 29.51% |
| 11 | 17/07/2017 | 15.14% | 11 | 17/07/2017 | 25.23% |
| 12 | 18/07/2017 | 19.98% | 12 | 18/07/2017 | 33.30% |
| 13 | 19/07/2017 | 9.51% | 13 | 19/07/2017 | 15.85% |
| 14 | 20/07/2017 | 22.61% | 14 | 20/07/2017 | 37.69% |
| 15 | 21/07/2017 | 16.90% | 15 | 21/07/2017 | 28.16% |
| 16 | 24/07/2017 | 21.10% | 16 | 24/07/2017 | 35.17% |
| 17 | 25/07/2017 | 21.28% | 17 | 25/07/2017 | 35.47% |
| 18 | 26/07/2017 | 14.93% | 18 | 26/07/2017 | 24.88% |
| 19 | 27/07/2017 | 11.48% | 19 | 27/07/2017 | 19.13% |
| 20 | 31/07/2017 | 15.31% | 20 | 31/07/2017 | 25.52% |
| 21 | 1/08/2017 | 16.51% | 21 | 1/08/2017 | 18.42% |
| 22 | 2/08/2017 | 15.26% | 22 | 2/08/2017 | 26.42% |
| 23 | 3/08/2017 | 17.09% | 23 | 3/08/2017 | 24.42% |
| 24 | 4/08/2017 | 11.75% | 24 | 4/08/2017 | 27.35% |
| 25 | 7/08/2017 | 15.87% | 25 | 7/08/2017 | 18.80% |
| 26 | 8/08/2017 | 12.81% | 26 | 8/08/2017 | 25.39% |
| 27 | 9/08/2017 | 20.66% | 27 | 9/08/2017 | 20.50% |
| 28 | 10/08/2017 | 12.73% | 28 | 10/08/2017 | 33.06% |
| 29 | 11/08/2017 | 12.87% | 29 | 11/08/2017 | 20.37% |
| 30 | 14/08/2017 | 20.66% | 30 | 14/08/2017 | 20.59% |
| 31 | 15/08/2017 | 17.66% | 31 | 15/08/2017 | 33.05% |
| 32 | 16/08/2017 | 23.31% | 32 | 16/08/2017 | 28.26% |
| 33 | 17/08/2017 | 11.10% | 33 | 17/08/2017 | 37.30% |
| 34 | 18/08/2017 | 26.38% | 34 | 18/08/2017 | 17.75% |
| 35 | 21/08/2017 | 19.71% | 35 | 21/08/2017 | 42.21% |

| | | | | | |
|----|------------|--------|----|------------|--------|
| 36 | 22/08/2017 | 24.62% | 36 | 22/08/2017 | 31.54% |
| 37 | 23/08/2017 | 24.83% | 37 | 23/08/2017 | 39.39% |
| 38 | 24/08/2017 | 17.42% | 38 | 24/08/2017 | 39.73% |
| 39 | 25/08/2017 | 13.39% | 39 | 25/08/2017 | 27.87% |
| 40 | 28/08/2017 | 17.86% | 40 | 28/08/2017 | 21.43% |
| 41 | 29/08/2017 | 12.89% | 41 | 29/08/2017 | 28.58% |
| 42 | 31/08/2017 | 11.23% | 42 | 31/08/2017 | 20.63% |

Fuente: Instrumento de recolección de datos

Interpretación

En la tabla anterior, se observa el antes y después respecto al nivel de utilización, es decir que antes la utilización del recurso humano en el equipo ejecutor oscilaba entre 9% y 26%, posteriormente observamos que en la actualidad la utilización del recurso humano está oscilando entre 15% y 42% en el mejor de los casos, lo cual demuestra el impacto de la mejora implementada

Ilustración 31 – Nivel de Utilización Antes

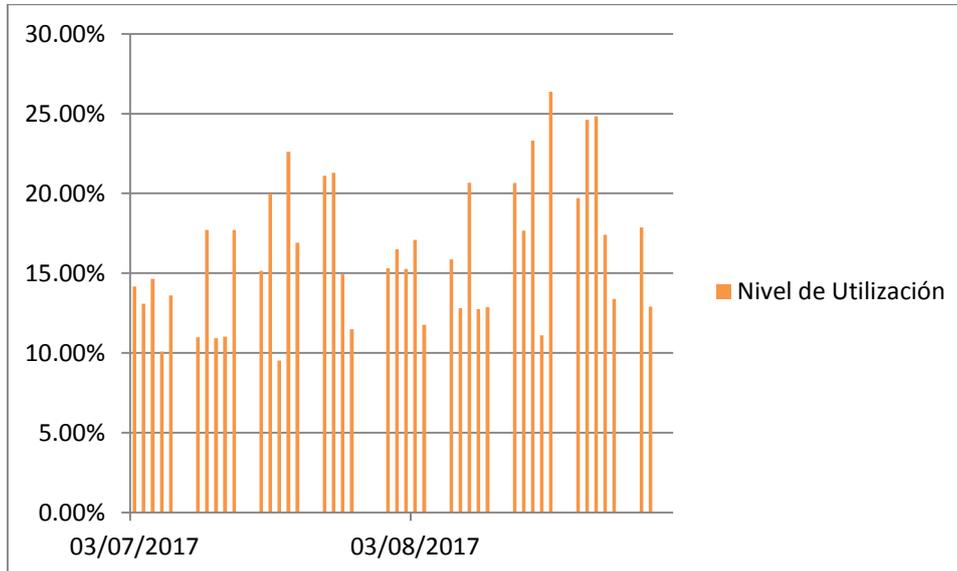
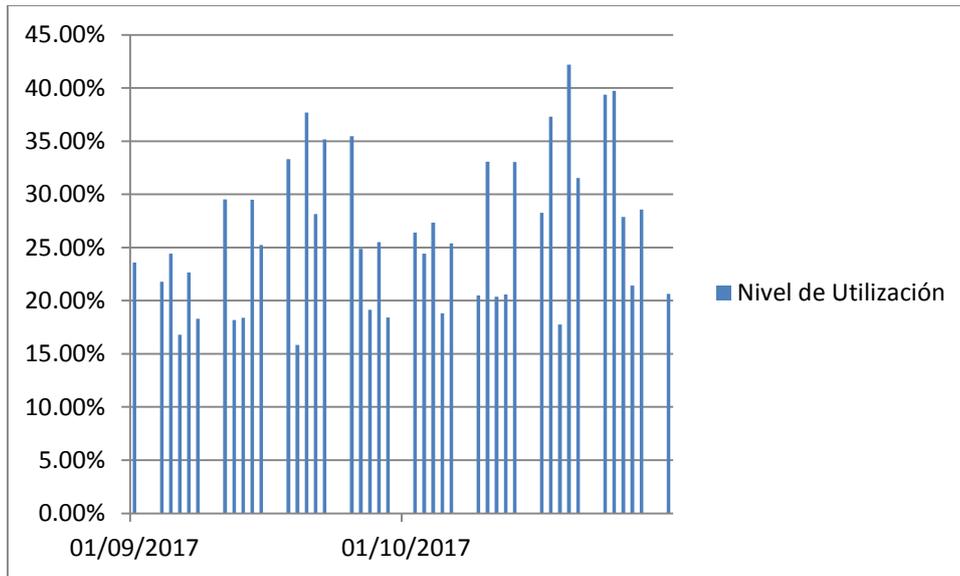


Ilustración 32 – Nivel de Utilización Después



Interpretación

En las gráficas anteriores podemos apreciar el cambio en los parámetros en los que oscila los valores del nivel de utilización del recurso humano del equipo ejecutor del proceso los cuales posterior a la mejora aplicada, han sufrido un movimiento ascendente habiendo estado entre 9% y 26% hacia un nuevo parámetro entre 15% y 42%.

Con la técnica del control de nivel de utilización se visualiza la mejora respectiva.

- **Calidad:** en esta variable dependiente, se evaluará el índice de calidad y la productividad de antes y después; en el siguiente cuadro se podrá visualizar la mejora.

Tabla Variable Dependiente Calidad y sus dimensiones Índice de Calidad y Productividad / Antes – Después

| Antes | | | | Después | | | |
|---------|------------------|-------------------|---------------|---------|------------------|-------------------|---------------|
| Muestra | Fecha de Proceso | Índice de Calidad | Productividad | Muestra | Fecha de Proceso | Índice de Calidad | Productividad |
| 1 | 3/07/2017 | 100.00% | 106.40% | 1 | 3/07/2017 | 100.00% | 115.33% |
| 2 | 4/07/2017 | 100.00% | 104.80% | 2 | 4/07/2017 | 100.00% | 115.30% |
| 3 | 5/07/2017 | 96.43% | 109.05% | 3 | 5/07/2017 | 100.00% | 114.20% |
| 4 | 6/07/2017 | 100.00% | 105.85% | 4 | 6/07/2017 | 98.75% | 113.75% |
| 5 | 7/07/2017 | 87.80% | 108.20% | 5 | 7/07/2017 | 95.24% | 116.87% |
| 6 | 10/07/2017 | 100.00% | 107.00% | 6 | 10/07/2017 | 100.00% | 113.00% |
| 7 | 11/07/2017 | 100.00% | 106.80% | 7 | 11/07/2017 | 100.00% | 115.00% |
| 8 | 12/07/2017 | 100.00% | 104.60% | 8 | 12/07/2017 | 99.17% | 113.33% |
| 9 | 13/07/2017 | 100.00% | 101.53% | 9 | 13/07/2017 | 97.14% | 111.44% |
| 10 | 14/07/2017 | 100.00% | 106.40% | 10 | 14/07/2017 | 100.00% | 113.56% |
| 11 | 17/07/2017 | 100.00% | 108.00% | 11 | 17/07/2017 | 93.65% | 114.40% |
| 12 | 18/07/2017 | 97.81% | 105.33% | 12 | 18/07/2017 | 100.00% | 115.60% |
| 13 | 19/07/2017 | 100.00% | 108.80% | 13 | 19/07/2017 | 99.05% | 114.20% |
| 14 | 20/07/2017 | 100.00% | 101.80% | 14 | 20/07/2017 | 100.00% | 111.69% |
| 15 | 21/07/2017 | 100.00% | 104.00% | 15 | 21/07/2017 | 100.00% | 113.33% |
| 16 | 24/07/2017 | 100.00% | 103.96% | 16 | 24/07/2017 | 98.00% | 113.20% |
| 17 | 25/07/2017 | 100.00% | 104.60% | 17 | 25/07/2017 | 100.00% | 115.84% |
| 18 | 26/07/2017 | 100.00% | 104.40% | 18 | 26/07/2017 | 100.00% | 116.56% |
| 19 | 27/07/2017 | 100.00% | 102.53% | 19 | 27/07/2017 | 100.00% | 110.80% |
| 20 | 31/07/2017 | 100.00% | 103.87% | 20 | 31/07/2017 | 100.00% | 119.20% |
| 21 | 1/08/2017 | 100.00% | 105.20% | 21 | 1/08/2017 | 100.00% | 114.12% |
| 22 | 2/08/2017 | 99.21% | 104.43% | 22 | 2/08/2017 | 100.00% | 120.60% |
| 23 | 3/08/2017 | 100.00% | 105.90% | 23 | 3/08/2017 | 100.00% | 118.50% |
| 24 | 4/08/2017 | 97.62% | 106.50% | 24 | 4/08/2017 | 100.00% | 111.60% |
| 25 | 7/08/2017 | 98.64% | 105.83% | 25 | 7/08/2017 | 97.50% | 112.30% |
| 26 | 8/08/2017 | 98.92% | 110.20% | 26 | 8/08/2017 | 100.00% | 115.30% |
| 27 | 9/08/2017 | 100.00% | 104.50% | 27 | 9/08/2017 | 100.00% | 113.90% |
| 28 | 10/08/2017 | 100.00% | 103.84% | 28 | 10/08/2017 | 92.50% | 111.00% |
| 29 | 11/08/2017 | 100.00% | 105.68% | 29 | 11/08/2017 | 100.00% | 115.60% |
| 30 | 14/08/2017 | 95.00% | 105.80% | 30 | 14/08/2017 | 100.00% | 114.67% |
| 31 | 15/08/2017 | 92.50% | 106.65% | 31 | 15/08/2017 | 100.00% | 113.53% |
| 32 | 16/08/2017 | 97.00% | 105.36% | 32 | 16/08/2017 | 100.00% | 123.40% |
| 33 | 17/08/2017 | 100.00% | 107.13% | 33 | 17/08/2017 | 100.00% | 116.47% |
| 34 | 18/08/2017 | 96.83% | 106.87% | 34 | 18/08/2017 | 100.00% | 112.64% |
| 35 | 21/08/2017 | 100.00% | 110.00% | 35 | 21/08/2017 | 100.00% | 114.73% |

| | | | | | | | |
|----|------------|---------|---------|----|------------|---------|---------|
| 36 | 22/08/2017 | 100.00% | 108.20% | 36 | 22/08/2017 | 100.00% | 115.27% |
| 37 | 23/08/2017 | 98.10% | 104.28% | 37 | 23/08/2017 | 95.00% | 114.75% |
| 38 | 24/08/2017 | 93.33% | 106.87% | 38 | 24/08/2017 | 100.00% | 127.95% |
| 39 | 25/08/2017 | 100.00% | 105.20% | 39 | 25/08/2017 | 100.00% | 113.40% |
| 40 | 28/08/2017 | 100.00% | 106.68% | 40 | 28/08/2017 | 100.00% | 126.88% |
| 41 | 29/08/2017 | 100.00% | 109.00% | 41 | 29/08/2017 | 100.00% | 111.27% |
| 42 | 31/08/2017 | 100.00% | 105.12% | 42 | 31/08/2017 | 100.00% | 115.40% |

Fuente: Instrumento de recolección de datos

Interpretación

En la tabla anterior se puede observar que tanto el índice de calidad como la productividad, han sufrido cambios positivos posteriores a la implementación realizada respecto al reordenamiento del proceso mediante la Gestión de Procesos.

Ilustración 33 – Índice de Calidad y Productividad Antes

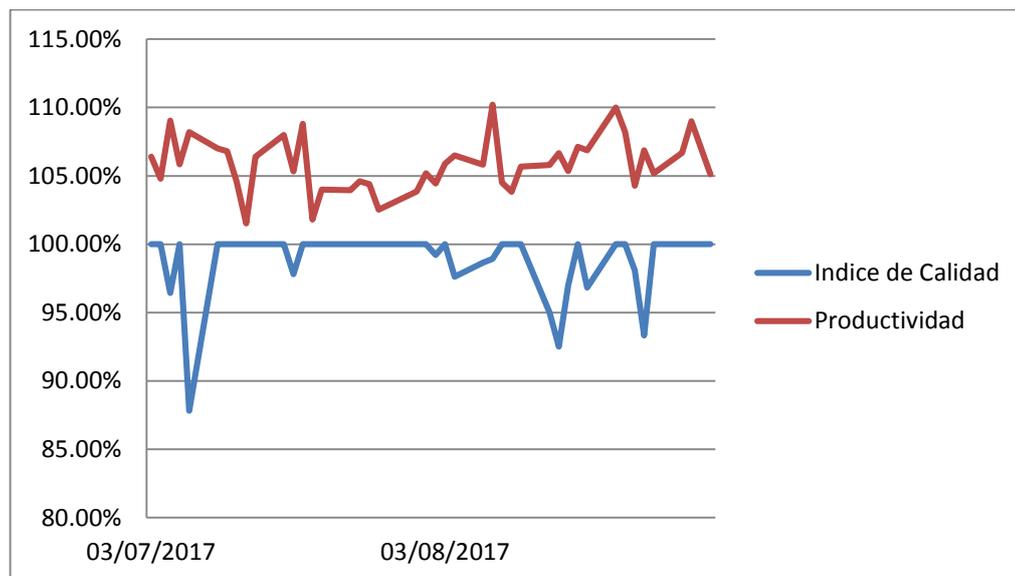
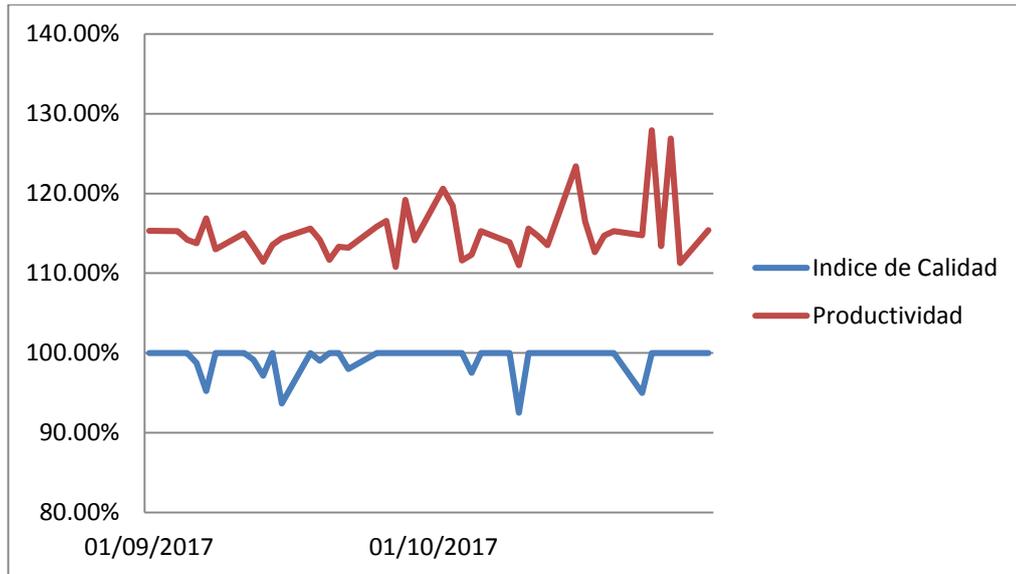


Ilustración 34 – Índice de Calidad y Productividad Después



Interpretación

Con el cálculo de las dimensiones de la variable dependiente, se observa una mejora respecto a los parámetros de la productividad donde de forma inicial oscilaba entre 101% y 110%; posterior a la mejora implementada se muestra un nuevo parámetro oscilando entre 110% y 127% como resultado en su mejor escenario evaluado. Luego, podemos apreciar la reducción del margen de error presentando de forma inicial una brecha entre 87% - 100% y posteriormente podemos apreciar la reducción de la misma presentándose con valores entre 93% - 100%.

3.2. Análisis inferencial

En el presente trabajo de investigación se analizará la variable dependiente y sus dimensiones ya que tiene como finalidad probar las hipótesis.

Se va realizar la prueba de normalidad y análisis de hipótesis.

A. Prueba de Normalidad

- SHAPIRO WILL: Se utiliza en datos ≤ 30 .
- KORMOGOROV SMIRNOV: Se utiliza en datos > 30 .

Para la presente investigación se realizará **KOLMOGOROV SMIRNOV**, ya que los datos de la muestra son 42 días ejecutados.

Regla de Decisión:

- Si $p\text{valor} \leq 0.05$, los datos de la serie tienen un comportamiento no paramétrico.
- Si $p\text{valor} > 0.05$, los datos de la serie tienen un comportamiento paramétrico.

VARIABLE DEPENDIENTE: CALIDAD

Ho: Los datos de calidad tienen distribución normal.

Ha: Los datos de calidad no tienen distribución normal.

Tabla Prueba Normalidad con Kolmogorov Smirnov antes y después:

| Prueba de Normalidad | | | |
|----------------------|---------------------------------|----|-------|
| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | |
| | Estadístico | GI | Sig. |
| Calidad Antes | ,110 | 42 | ,200* |
| Calidad Después | ,104 | 42 | ,200* |

Ya que la muestra está se encuentra conformada por un total de 42 tomas, es conveniente utilizar la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov.

En la tabla anterior, se visualiza que la sig (pretest) =0.200 siendo mayor a 0.05, por lo tanto, los datos tienen distribución normal.

Así también para el pos test, se tiene un sig. De 0.200 la cual es mayor a 0.05 (0.200 > 0.05), por lo tanto, de igual manera, los datos tienen una distribución normal.

Por lo tanto, como conclusión, los datos de Calidad provienen de una distribución normal

- **Dimensión 1: Índice de Calidad**

Ho: Los datos de Índice de Calidad tienen distribución normal.

Ha: Los datos de Índice de Calidad no tienen distribución normal.

Tabla Prueba de Normalidad con Kolmogorov Smirnov antes y después:

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | |
|---------------------------|---------------------------------|----|------|
| | Estadístico | gl | Sig. |
| Índice de Calidad Antes | ,373 | 42 | ,000 |
| Índice de Calidad Después | ,433 | 42 | ,000 |

Ya que la muestra está se encuentra conformada por un total de 42 tomas, es conveniente utilizar la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov.

En la tabla anterior, se observa que la sig. (pretest) = 0.000 es menor a 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula; por lo tanto, los datos no tienen distribución normal.

De igual manera para el pos test, se tiene un sig de 0.000, siendo menor a 0.05, por lo tanto, también los datos no tienen una distribución normal.

Por conclusión, los datos del índice de calidad no provienen de una distribución normal.

- **Dimensión 2: Productividad**

Ho: Los datos de Productividad tienen distribución normal.

Ha: Los datos de Productividad no tienen distribución normal.

Tabla Prueba de Normalidad con Kolmogorov Smirnov antes y después:

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | |
|-----------------------|---------------------------------|----|------|
| | Estadístico | gl | Sig. |
| Productividad Antes | ,135 | 42 | ,053 |
| Productividad Después | ,240 | 42 | ,000 |

Ya que la muestra está se encuentra conformada por un total de 42 tomas, es conveniente utilizar la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov.

En la tabla anterior, se visualiza que la sig. Pretest es de 0.053 siendo mayor a 0.05 ($0.053 > 0.05$), por lo tanto, los datos tienen distribución normal.

De igual forma para el pos test, se tiene un sig de 0.000, siendo menor a 0.05 por lo tanto los datos no tienen una distribución normal.

Por conclusión, los datos de productividad no provienen de una distribución normal.

B. Análisis de Hipótesis

- **Hipótesis General**

Ha: La aplicación de la gestión de procesos mejora la calidad de las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú.

Para contrastar la hipótesis general, es necesario saber que la gestión por procesos antes y después tiene un comportamiento paramétrico o no paramétrico.

Contrastando la hipótesis general:

Ho: La aplicación de la gestión de procesos no mejora la calidad de las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú.

Ha: La aplicación de la gestión de procesos mejora la calidad de las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú.

Regla de decisión:

Sig. < 0.05, se rechaza la hipótesis nula (Ho), se aprueba hipótesis alternativa (Ha)

Sig. > 0.05, se aprueba la hipótesis nula (Ho), se rechaza hipótesis alternativa (Ha)

Prueba de muestras emparejadas

| | | Diferencias emparejadas | | | | t | Gl | Sig. (bilateral) | |
|-------|---------------------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------------|--|---------|---------|---------------------|----------|
| | | Media | Desviación estándar | Media de error estándar | 95% de intervalo de confianza de la diferencia | | | | |
| | | | | | Inferior | | | | Superior |
| Par 1 | Calidad Antes - Calidad Después | -,39071 | ,22120 | ,03413 | -,45964 | -,32178 | -11,447 | 41 | ,000 |

Fuente: Elaboración propia con SPSS22

En la tabla anterior se observa que la sig. de la prueba T- Student es 0.000, por lo tanto $0.000 < 0.05$; entonces se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alternativa (H1).

Se concluye que, la aplicación de la gestión por procesos mejora la calidad de las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú.

- **Índice de Calidad – dimensión 1 de la variable dependiente**

Hipótesis específica 1

H₀: La aplicación de la gestión de procesos no mejora el índice de calidad en las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú.

H_a: La aplicación de la gestión de procesos mejora el índice de calidad en las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú.

Decisión:

Sig. < 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H₀), se aprueba hipótesis alternativa (H_a)

Sig. > 0.05, se aprueba la hipótesis nula (H₀), se rechaza hipótesis alternativa (H_a)

Estadísticos descriptivos

| | N | Media | Desviación estándar | Mínimo | Máximo |
|------------------------|----|---------|---------------------|--------|--------|
| Índice Calidad Antes | 42 | 98,8095 | 2,50110 | 88,00 | 100,00 |
| Índice Calidad Después | 42 | 99,2143 | 1,77428 | 93,00 | 100,00 |

Estadísticos de prueba^a

| | |
|-----------------------------|--|
| | Índice Calidad Después - Índice Calidad Antes |
| Z | -1,957 ^b |
| Sig. asintótica (bilateral) | ,003 |

a. Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo

b. Se basa en rangos negativos.

En la tabla anterior se visualiza que sig, de la prueba de Wilcoxon es 0.003, por lo tanto $0.000 < 0.05$; entonces se rechaza la hipótesis nula (H₀) y se acepta la hipótesis alternativa (H_a).

Por conclusión, La aplicación de la gestión de procesos mejora el índice de calidad en las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú.

- **Productividad – dimensión 2 de la variable dependiente**

Hipótesis específica 2

H₀: La aplicación de la gestión de procesos no mejora la productividad en las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú.

H_a: La aplicación de la gestión de procesos mejora la productividad en las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú.

Decisión:

Sig. < 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H₀), se aprueba hipótesis alternativa (H_a)

Sig. > 0.05, se aprueba la hipótesis nula (H₀), se rechaza hipótesis alternativa (H_a)

Estadísticos descriptivos

| | N | Media | Desviación estándar | Mínimo | Máximo |
|-----------------------|----|----------|---------------------|--------|--------|
| Productividad Antes | 42 | 105,9286 | 1,95552 | 102,00 | 110,00 |
| Productividad Después | 42 | 115,2381 | 3,75343 | 111,00 | 128,00 |

Estadísticos de prueba^a

| | Productividad Después - Productividad Antes |
|-----------------------------|--|
| Z | -5,657 ^b |
| Sig. asintótica (bilateral) | ,000 |

a. Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo

b. Se basa en rangos negativos.

En la tabla anterior se visualiza que sig, de la prueba de Wilcoxon es 0.000, por lo tanto $0.000 < 0.05$; entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_a).

Por conclusión, La aplicación de la gestión de procesos mejora la productividad en las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú.

CAPÍTULO 4. Discusión

1. Mediante la presente investigación se ha podido comprobar que la aplicación de la gestión de procesos mejora la calidad de las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú, donde los resultados los podemos apreciar en la prueba T Student para muestras relacionadas con un valor calculado para $p=0,000$. Este resultado se verifica con el estudio de Quispe (2015), quien indica la importancia de la normalización de cada uno de los procesos contando con los tiempos estándares donde se podrá realizar una medición de la producción y así llevar a cabo el análisis del comportamiento de las diversas variables para un alcance de los objetivos con mayor facilidad y poder evidenciar un trabajo correcto al respecto; todo esto contrasta con ambas vistas que hemos podido apreciar respecto al pre y al post de la toma de datos realizada.
2. Por otro lado, mediante la investigación presente, se ha verificado que la aplicación de la gestión de procesos mejora el índice de calidad de las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú, donde se ha hallado un nivel de significancia de 0.05. en la prueba T Student para muestras relacionadas un valor calculado para $p= 0,000$. Este resultado concuerda con lo referido por Lezameta (2013) donde señala que la información referida a los indicadores de calidad, deben de ser difundidos de forma libre y así poder fomentar la competencia e incentivo para el logro de metas de los trabajadores.
3. Finalmente, con la investigación se ha comprobado que la aplicación de la gestión de procesos mejora la productividad de las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú, hallándose en la prueba T Student para muestras relacionadas un valor calculado para $p=0,000$. Este resultado conversa con GUILLEN, A., et al. Descripción y Uso de Indicadores de Crecimiento Económico. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 2015, vol. 10, no 1. En donde se conceptualiza el tema del uso de indicadores para poder determinar la situación inicial y a donde apuntamos y uno de los objetivos es lograr la mejora de la productividad.

CAPÍTULO 5. Conclusiones

Se concluye luego de la investigación, que la aplicación de la gestión de procesos mejora la calidad en las transacciones financieras de tarjetas de crédito en el BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ de acuerdo a los estudios realizados y evaluados durante la presente investigación.

1. Los resultados logrados en la contrastación de la hipótesis nos indica que la Gestión de Procesos nos ayuda a mejorar la calidad del proceso de gestionar las transacciones financieras de tarjetas de crédito, viéndose reflejado con la comparación de las medias del pre (0,99) y post (1,38).
2. La aplicación de la herramienta de Gestión de Procesos mejoró el índice de Calidad del proceso ejecutado, se validó en la prueba T Student, donde se puede apreciar la variación positiva de la media obteniendo un resultado previo de 0,9881 y un resultado posterior de 0,9921; evidenciando así el resultado positivo para la viabilidad de su ejecución.
3. Se concluye que la herramienta de Gestión de Procesos sí contribuye con el incremento de la productividad del proceso de ejecución de las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú, lo cual se ve demostrado con la prueba de Kolmogorov Smirnov, donde se verifica que la hipótesis alterna era correcta y en la prueba T Students lo corroboramos obteniendo variaciones positivas de la media pasando de un valor inicial de 1,0593 a 1,1524.

CAPÍTULO 6. Recomendaciones

1. Al ser el Banco de Crédito del Perú una empresa de servicio, se recomienda de forma directa al equipo ejecutor del proceso de transacciones financieras de tarjetas de crédito, realizar retroalimentaciones constantes por parte del supervisor encargado hacia los colaboradores con la finalidad de mantener una cultura de feedback los mismos que ayudarán a la sensibilización para el desarrollo de la empatía hacia nuestros clientes y que sus solicitudes puedan ser procesadas con el nivel de calidad adecuado; de esta forma se garantizará una correcta ejecución y mantenimiento en una mejora constante del proceso disminuyendo la cantidad de errores con una tendencia a nulos.
2. Para conseguir mejores resultados en el proceso de implementación, cada trabajador debe mantener el compromiso del correcto llenado de la información en la intranet SID en donde incluye un correcto llenado tanto de los tiempos de ejecución del proceso, así como los volúmenes procesados.
3. Una vez visualizados los resultados obtenidos, verificamos el aumento de la calidad y de la productividad del proceso por lo cual se constata que la aplicación de la gestión por procesos es una herramienta que contribuye en el desarrollo de los procesos ejecutados dentro del área de Servicios para los Clientes ya que todo ordenamiento de cualquier proceso, siempre contribuirá con la mejora de los indicadores de ejecución del mismo; por lo que se recomienda que con la aplicación de la herramienta de gestión de procesos se aumenta la productividad en la ejecución de las transacciones financieras de tarjetas de crédito del Banco de Crédito del Perú.

CAPÍTULO 7. Referencias bibliográficas

- ❖ GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto, et al. *Control estadístico de calidad y seis sigma*. 2013.
- ❖ ÁGUILA NUÑEZ, Laly Katuska del. *Análisis y mejora de procesos de una empresa consultora en base a la implementación de ISO 9001: 2008 y balanced scorecard*. 2015.
- ❖ ESPINOZA Duran, Carlos. *“Desarrollo de Plataforma de Monitoreo y Control de Indicador de Calidad de Producción”*, 2015
- ❖ FERNÁNDEZ Lezameta, Indhira. *“Estudio de la calidad de servicio de las redes móviles en el Perú”*, 2013
- ❖ Gutiérrez Pulido, Humberto. *“Calidad y Productividad”*, 2014.
- ❖ MANZO Chacón, Luis Antonio. *“Aplicación de un sistema de control de gestión para la banca personas de Banco BCL”*, 2016
- ❖ PEDREROS Gonzáles, José. *“Implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2008, para Eagle Transport Ltda”*, 2013, Universidad Libre. Colombia.
- ❖ PIZARRO Donoso, Sergio. *“Modelo de gestión de cambio organizacional para procesos de estandarización de nuevas prácticas en empresas mineras”*, 2013.
- ❖ GUILLEN, A., et al. Descripción y Uso de Indicadores de Crecimiento Económico. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 2015, vol. 10, no 1.
- ❖ Sitio web Pontificia Universidad Católica del Perú, <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio>
- ❖ Sitio web Universidad de Chile: <http://repositorio.uchile.cl/>
- ❖ Sitio web Universidad de Chile: <http://www.uchile.cl/portal/>
- ❖ SOLARI Zapata, Luis. *“Mejora de la competitividad en una empresa de servicios aeroportuarios a partir de la innovación de procesos en sus operaciones: estudio de caso”*, 2014
- ❖ SOTELO Becerra, Ceferino. *“Rediseño de proceso modelo venta proveedor en Banco estado microempresas”*, 2014

- ❖ VEGA De la Cruz, Leudis & NIEVES-Julbe, Any Flor, *“Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno”*, 2016
- ❖ YAURI QUISPE, Luis Alejandro. *Análisis y mejora de procesos en una empresa manufacturera de calzado*. 2015.

ANEXOS

✓ Anexo 1 – Productos BCP

Fuente: viabcp.com

PERSONAS NATURALES

▶ **Tarjetas de crédito y débito**

- › Tarjeta de Crédito BCP Freedom
- › Tarjeta de Crédito Visa Clásica
- › Tarjeta de Crédito Visa LANPASS Signature
- › Tarjeta de Crédito Visa Oro
- › Tarjeta de Crédito Visa Platinum
- › Tarjeta de Crédito Visa LANPASS Clásica
- › Tarjeta de Crédito Visa LANPASS Oro
- › Tarjeta de Crédito Visa LANPASS Platinum
- › Tarjeta de Crédito Visa PRIMAX Clásica
- › Tarjeta de Crédito Visa PRIMAX Oro
- › Tarjeta de Crédito Visa Plaza San Miguel
- › Tarjeta de Crédito BCP Exacta
- › American Express Green
- › American Express Gold
- › American Express Platinum
- › American Express LANPASS Platinum
- › American Express LANPASS

▶ **Créditos Hipotecarios**

- › Crédito Hipotecario
- › Crédito Hipotecario con Ahorro Local
- › Crédito Hipotecario con Remesas
- › Crédito Hipotecario para el Pequeño y Mediano Empresario
- › Crédito Techo Propio
- › Crédito Hipotecario para Ampliación de Vivienda
- › Nuevo Crédito Mivivienda.
- › Antiguos Créditos Hipotecarios

▶ **Seguros**

- › Seguro Blindado de Tarjetas
- › Seguro múltiple
- › Seguro Vida Retorno
- › Seguro accidentes retorno
- › Seguro Protección de Tarjetas de Crédito
- › Seguro Inbound

▶ **Envíos y transferencias de dinero**

- › Transferencias al extranjero
- › Transferencias del extranjero

- Clásica
- › American Express LANPASS Gold
- › Credimás
- › Efectivo Preferente
- › Traslado de Deuda
- › Tarjeta de Crédito Visa BCP MINKA

▶ **Créditos Personales**

- › Crédito en Efectivo
- › Crédito Vehicular
- › Créditos para Estudios
- › Crédito de Consumo

- › Envíos de dinero a Perú (Remesas)
- › Giros Nacionales
- › Transferencias Interbancarias

▶ **Servicios diversos**

- › Cheques de gerencia
- › Custodia de valores
- › Fideicomiso
- › Cajas de seguridad
- › Cambios de moneda
- › Cobranzas de cheques del exterior
- › Débito Automático
- › Clave Digital

▶ **Inversiones**

▶ **Servicios de Recaudación**

- › Recaudación
- › Débito Automático
- › Pago Net
- › Adelanto sobre Facturas

▶ **Servicio de Manejo de Liquidez**

- › Cuenta Corriente Persona Jurídica
- › Cuenta con Saldo Predefinido
- › Cheques con tope
- › BCP Miami

▶ **Servicios de Pago**

- › Pago de Impuesto Sunat
- › Transferencias al Exterior

▶ **Ahorros, Depósitos a Plazos e Inversión**

- › Cuenta de ahorros
- › Depósitos a plazo
- › Certificado Bancario ME
- › Cuenta en euros

▶ **Financiamiento**

- › Mediano Plazo
- › Capital de Trabajo
- › Financiamiento Electrónico de Documentos (FED)

▶ **Financiamiento Indirecto**

- › Avaes y Fianzas

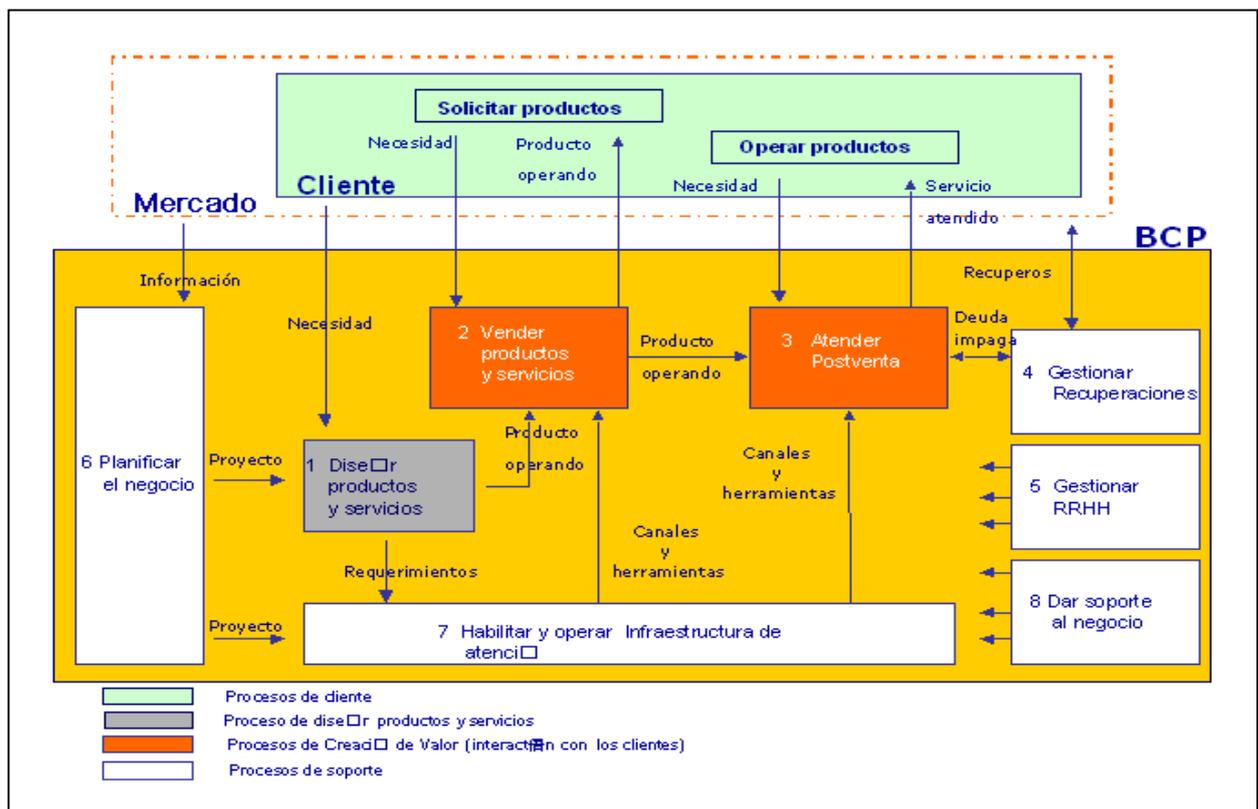
- › Cuenta Sueldo BCP
- › Pago Electrónico de Aduanas
- › Pago CTS
- › Pago de detracciones
- › Transferencias Interbancarias
- › Pago a Proveedores
- › Cartas de Crédito - Importación
- › **Tarjetas de crédito**
- › Tarjeta de Credito Visa Corporativa

› **Servicios de Información**

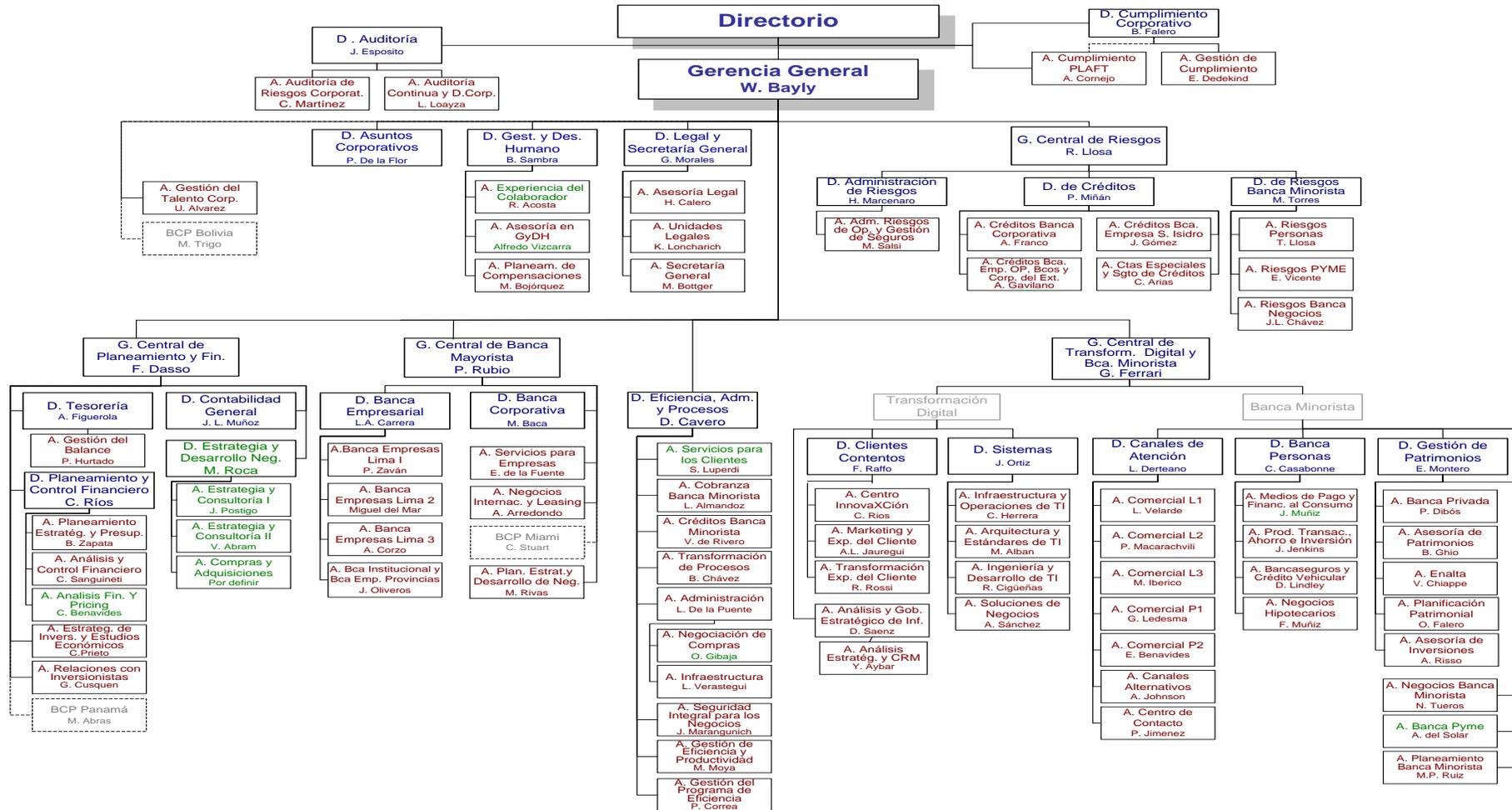
- › Telecrédito
- › Estados de Cuenta por Correo Electrónico
- › Estados de Cuenta vía Swift
- › Descarga de documentos
- › Envío Electrónico de Carta Fianza
- › Tarjeta VíaBCP Empresarial

✓ **Anexo 2 – Mapa de Procesos**

Fuente: Normas BCP



✓ Anexo 3 – Organigrama General Banco de Crédito BCP
Fuente: Normas BCP



- ✓ **Anexo 4 – Ficha Turnitin**
- ✓ **Anexo 5 – Juicio de Expertos**