



FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA
EMPRESARIAL

Gestión por procesos para incrementar la productividad del área de
créditos de la empresa Dubau Perú S.A.C., San Martín de Porres,
2019

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Ingeniero Empresarial

AUTORAS:

Meza Jara, Noemi Esther (ORCID: 0000-0002-6624-3086)

Salas Fretel, Sheyla Rosemarie (ORCID: 0000-0003-2120-0311)

ASESOR:

Mg. Rodríguez Alegre, Lino Rolando (ORCID: 0000-0001-6130-257X)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Estrategia y planteamiento

LIMA – PERÚ

2020

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo a Dios, quien me ha dado salud para cumplir con mis objetivo y a mis padres Jesús Meza y Baldomera Jara quienes me han apoyado económica y moralmente, mis hermanas y hermanos por estar siempre a mi lado.

Meza Jara, Noemi

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por permitirme contar con una buena salud y sobre todo acompañarme y guiarme por el camino correcto y poder lograr mis objetivos.

A mis padres: Javier Salas Contreras y Rosayda Fretel Avila por brindarme su apoyo incondicional y su ejemplo de perseverancia de salir adelante.

A mi querido hermano John Salas Fretel, por brindarme su compañía y consejos. Por ser ejemplo de constancia y por darme un motivo más por no rendirme, Cielo Victoria está tesis también es para ti querida sobrina

Salas Fretel, Sheyla

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi padre celestial por darme fuerzas y no rendirme ante las adversidades.

Agradezco inmensamente a mis padres Jesús Meza y Baldomera Jara por el inmenso amor que me han brindado.

Agradezco a mi profesor Mg. Ing. Rodríguez Alegre Lino por su apoyo y dedicación constante.

Meza Jara, Noemi

AGRADECIMIENTO

Expreso mi agradecimiento al Mg. Ing. Rodríguez por el apoyo constante en su conocimiento para poder realizar mi tesis .

A mi Primo Amner Fretel por el apoyo brindado y haber permitido realizar mi tesis en su empresa.

Salas Fretel, Sheyla

ÍNDICE DE CONTENIDO

CARÁTULA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	13
III. METODOLOGÍA.....	26
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	27
3.2. Variable y operacionalización.....	28
3.3. Población, muestra y muestreo.....	29
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	30
3.5. Procedimientos.....	31
3.6. Métodos de análisis de datos.....	68
3.7. Aspectos éticos.....	68
IV. RESULTADOS	69
V. DISCUSIÓN.....	79
VI. CONCLUSIONES	81
VII. RECOMENDACIONES	83
REFERENCIAS.....	85
ANEXOS.....	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de correlación.....	7
Tabla 2: Cuadro de tabulación de frecuencias.....	7
Tabla 3: Estratificación de las causas por áreas.....	8
Tabla 4: Alternativas de solución.....	9
Tabla 5: Matriz de priorización de las causas a resolver.....	9
Tabla 6: Diseño experimental.....	28
Tabla 7: Principales clientes.....	32
Tabla 8: Proveedores.....	33
Tabla 9: Eficacia del crédito planificado antes de la mejora.....	34
Tabla 10: Eficiencia en el Costo antes de la mejora.....	35
Tabla 11: Productividad antes de la mejora.....	36
Tabla 12: Diagrama de Gantt.....	38
Tabla 13: Presupuesto de implementación.....	39
Tabla 14: Plan de acción.....	40
Tabla 15: Equipo de trabajo.....	42
Tabla 16: Descomposición de los procesos del área de créditos.....	42
Tabla 17: Situación actual de la empresa.....	43
Tabla 18: Mejora de las actividades.....	57
Tabla 19: Análisis del valor agregado.....	63
Tabla 20: Eficacia del crédito planificado después de la mejora.....	64
Tabla 21: Eficiencia del costo planificado.....	65
Tabla 22: Productividad después de la mejora.....	66
Tabla 23: Productividad (julio 2019 - febrero 2020).....	67
Tabla 24: Análisis descriptivo - Eficacia.....	70
Tabla 25: Análisis descriptivo – Eficiencia.....	71
Tabla 26: Análisis descriptivo – productividad.....	72
Tabla 27: Prueba de normalidad - Productividad.....	73
Tabla 28: Comparación de medias productividad.....	74
Tabla 29: Resultado de análisis de T - student.....	74
Tabla 30: Prueba de normalidad – Eficacia.....	75
Tabla 31: Comparación de medias eficacia.....	76
Tabla 32: Resultado de análisis de T - student.....	76
Tabla 33: Prueba de normalidad – eficiencia.....	77
Tabla 34: Comparación de medias eficiencia.....	78
Tabla 35: Resultado de análisis de T - student.....	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

<i>Figura 1: Países más productivos según horas laboradas.....</i>	<i>2</i>
<i>Figura 2: Perú: Productividad del trabajo de las empresas comerciales, según actividad económica, 2016 (Miles de soles).</i>	<i>3</i>
<i>Figura 3: Reporte de ventas por vendedor, agosto 2019.....</i>	<i>4</i>
<i>Figura 4: Diagrama causa efecto - Ishikawa.....</i>	<i>6</i>
<i>Figura 5: Diagrama de Pareto.....</i>	<i>8</i>
<i>Figura 6: Diagrama de estratificación.....</i>	<i>9</i>
<i>Figura 7: Visión estratégica del desarrollo de la organización.....</i>	<i>18</i>
<i>Figura 8: Ciclo de gestión de los procesos.....</i>	<i>19</i>
<i>Figura 9: Ciclo de gestión.....</i>	<i>20</i>
<i>Figura 10: Elementos de un proceso.....</i>	<i>21</i>
<i>Figura 11: Limites, elementos y factores de un proceso.....</i>	<i>22</i>
<i>Figura 12: Mapa de procesos.....</i>	<i>22</i>
<i>Figura 13: Cómo se gestiona un proceso.....</i>	<i>23</i>
<i>Figura 14: Herramientas para la normalización de procesos.....</i>	<i>24</i>
<i>Figura 15: Registro de artículos del sistema.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 16: eficacia antes de la mejora.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 17: Eficiencia antes de la mejora.....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 18: Productividad antes de la mejora.....</i>	<i>36</i>
<i>Figura 19: Acta de Reunión N.º 001.....</i>	<i>41</i>
<i>Figura 20: Equipo de trabajo para la implementación.....</i>	<i>42</i>
<i>Figura 21: Diagrama DAP antes.....</i>	<i>44</i>
<i>Figura 22: Flujograma actual.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 23: Infraestructura de las áreas antes y después.....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 24: Acta de reunión Nº 002.....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 25: Organigrama Dubau Perú S.A.C.....</i>	<i>49</i>
<i>Figura 26: Cadena de valor.....</i>	<i>50</i>
<i>Figura 27: Diagrama de bloques del área de créditos.....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 28: política de créditos.....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 29: política de créditos.....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 30: política de créditos.....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 31: política de créditos.....</i>	<i>55</i>
<i>Figura 32: Mapa de procesos.....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 33: DAP - Después.....</i>	<i>58</i>
<i>Figura 34: Flujograma después.....</i>	<i>59</i>
<i>Figura 35: Ficha técnica del indicador índice del valor agregado del proceso.....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 36: Ficha técnica del indicador de eficacia y eficiencia.....</i>	<i>61</i>
<i>Figura 37: Procesos de otorgamiento de crédito.....</i>	<i>62</i>
<i>Figura 38: Índice del valor agregado del proceso.....</i>	<i>63</i>
<i>Figura 39: Eficacia después de la mejora.....</i>	<i>64</i>
<i>Figura 40: Eficiencia después de la mejora.....</i>	<i>65</i>
<i>Figura 41: Productividad después de la mejora.....</i>	<i>66</i>
<i>Figura 42: Productividad antes y después.....</i>	<i>67</i>
<i>Figura 43: Histograma eficacia - antes.....</i>	<i>70</i>
<i>Figura 44: Histograma eficacia-después.....</i>	<i>70</i>
<i>Figura 45: Histograma eficiencia - antes.....</i>	<i>71</i>
<i>Figura 46: Histograma eficiencia - después.....</i>	<i>71</i>
<i>Figura 47: Histograma productividad - Antes.....</i>	<i>72</i>
<i>Figura 48: Histograma productividad - Después.....</i>	<i>72</i>

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue determinar como la gestión por procesos incrementa la productividad del área de créditos de la empresa Dubau Perú S.A.C., San Martín de Porres, 2019. La metodología de estudio fue de tipo aplicada de diseño cuasiexperimental. La población estuvo conformada por los créditos otorgados que corresponden al 3er. trimestre del año 2019. La técnica empleada fue la observación y el instrumento utilizado fue el formato de recolección de datos. Así mismo la validación de los instrumentos se realizó mediante juicio de expertos. Para el análisis estadístico que se utilizó fue descriptivo e inferencial, para ello se empleó el programa SPSS versión 25, donde se realizó el análisis estadístico de la data antes y después. Como conclusión se obtuvo que se acepta la hipótesis general, por lo cual, la gestión por procesos mejoró la productividad del área de créditos de la empresa Dubau Perú S.A.C.

Palabras Claves: Gestión por procesos, Productividad, Eficiencia, eficacia

ABSTRACT

The objective of the research was to determine how process management will increase the productivity of the credit area of the company Dubau Perú S.A.C., San Martín de Porres, 2019. The study methodology was of an applied type of quasi-experimental design. The population was made up of credits granted corresponding to the 3rd. quarter of the year 2019. The technique used was observation and the instrument used was the data collection format. Likewise, the validation of the instruments was carried out through expert judgment. For the statistical analysis that was used it was descriptive and inferential, for this the SPSS version 25 program was used, where the statistical analysis of the before and posttest data was performed. As a conclusion, it was obtained that the general hypothesis is accepted, therefore, the management by processes improved the productivity of the credit area of the company Dubau Perú S.A.C.

Keywords: Process management, Productivity, Efficiency, effectiveness

I. INTRODUCCIÓN

Realidad problemática

Lawrence (2016), el entorno actual está marcado por la incertidumbre las empresas multinacionales compiten por los mismos mercados globales. Por consiguiente, es fundamental que ofrezcan condiciones crediticias interesantes a sus potenciales clientes (pág. 794).

Gutiérrez, (2014), las empresas deben adaptarse al mercado y generar retos en las actividades que necesitan mejoras y cambios, así adaptarse con éxito al mundo que cambia constantemente. Para ello, se debe enfocar en el estudio de las personas, sus actividades y sus desafíos (pág. 3).

Camino (2019), en este contexto, podemos decir que, para las ventas exitosas se necesitan tener habilidades, pero también que las empresas cuiden sus finanzas para disminuir riesgos. Por ello, para incrementar sus ventas, estas eligen vender a crédito; generándose cuenta por cobrar para después convertirse en efectivo; además deben tener políticas establecidas respecto a los niveles de crédito que se brinda al cliente, método de análisis crediticios y el seguimiento de las cobranzas (pág. 1).

El gráfico adjunto muestra los detalles de los países productivos

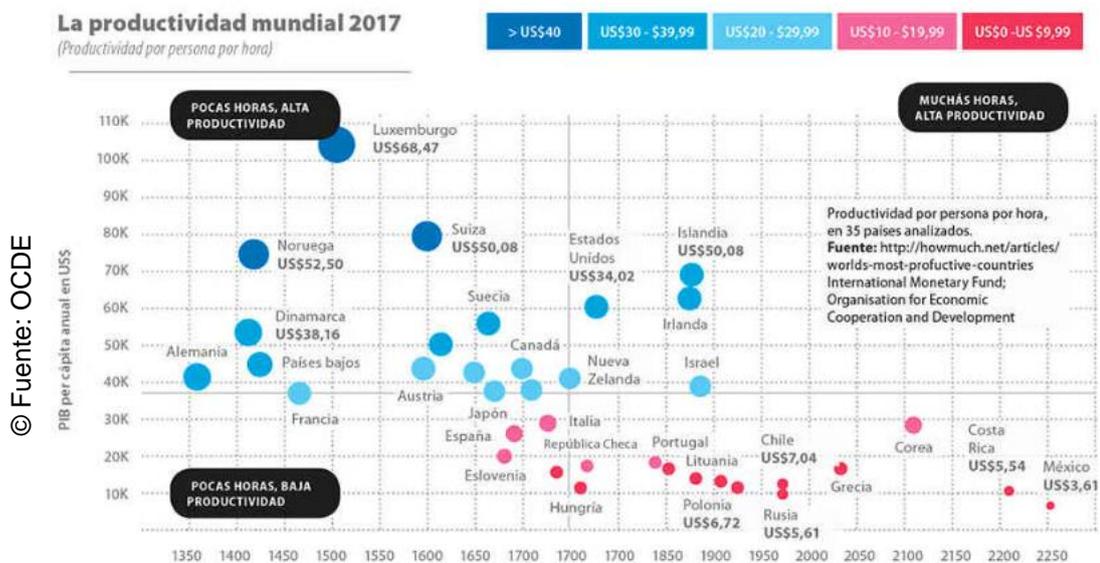


Figura 1: Países más productivos según horas laboradas

Dinero.com (2017), en el gráfico se comparó la productividad y el ingreso per cápita de 35 países. Donde indican que los países con más productividad son aquellas que se encuentran menos tiempo en el área de trabajo. (pág. 1).

(Morales, y otros, 2014), la productividad de un negocio y, en muchos casos, su éxito o fracaso son determinados por la eficiencia con que se recupera las cuentas por cobrar (pág. 145).

La gestión por procesos usa habilidades de la gestión empresarial, para llevar planes de mejora continua, óptimo manejo de gastos y recursos, por medio de actividades que garantice el funcionamiento y la inspección del resto de los procesos; las cuales ayudan a tomar mejores decisiones.

Maza (2017), indica que en el Perú, hay la necesidad de gestionar procesos dejando de lado prácticas empíricas y el desorden a fin de planificar, monitorear, ejecutar, comercializar y tomar decisiones correctamente (pág. 1).

Las empresas que otorgan créditos se fijaron como por objetivo aumentar sus ventas y administrar las cuentas por cobrar, pues, si no tenían un adecuado control, podían ver afectados sus ingresos por el aumento de la morosidad. Por ello debían definir procesos adecuados desde el cierre las ventas hasta cuando el dinero ingresaba a la cuenta de la empresa.

El gráfico adjunto, muestra la productividad de las ventas en las empresas.

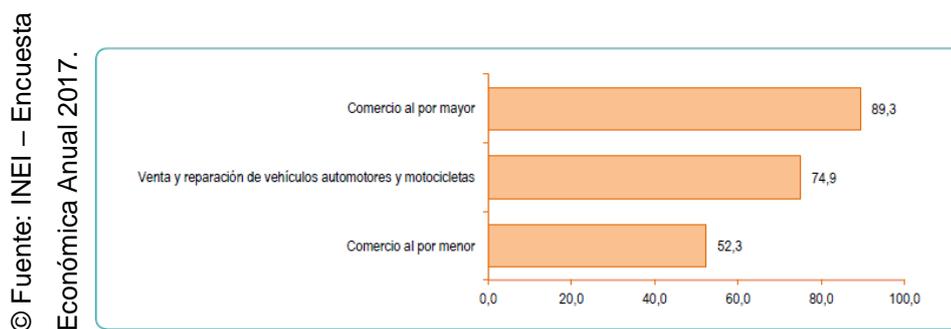


Figura 2: Perú: Productividad del trabajo de las empresas comerciales, según actividad económica, 2016 (Miles de soles).

Indica que las empresas del comercio al por mayor son las más productivas en ventas (INEI, 2018 pág. 86).

Se hace necesario resaltar, que la medición de la productividad del trabajo asigna información valiosa de desempeño de la empresa. La cual, aprovecha con mayor eficiencia la fuerza de trabajo, capital real y los recursos disponibles

de la organización (INEI, 2018 pág. 86).

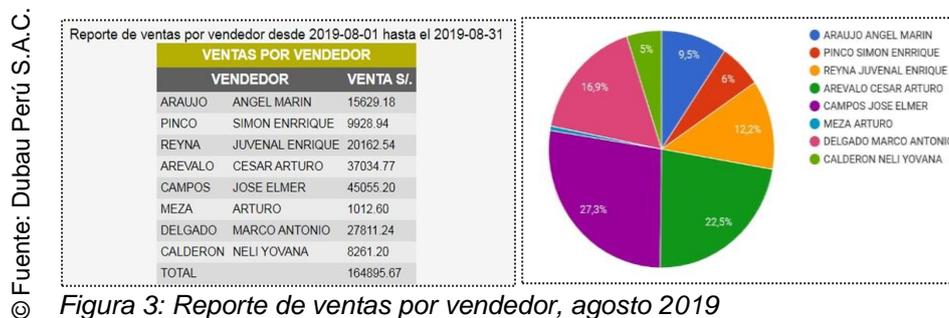
La productividad es el fin que persiguen las organizaciones que desean permanecer activas en el mercado. Es el arte de lograr más con lo mismo y alcanzar la competitividad.

La productividad mide la capacidad de los colaboradores de las organizaciones para crear valor agregado (INEI, 2018 pág. 86).

El informe de investigación realizó el estudio en la empresa Dubau Perú S.A.C. La misma, tiene en el mercado 6 años comercializando y distribuyendo artículos del rubro ferretero. La entrevista sostenida con el gerente el Sr. Dante Moreno Asencios, indicó que teniendo en consideración la coyuntura por la enorme competencia del mercado se vio en la necesidad de vender tanto al crédito como al contado para incrementar ventas y conservar a sus clientes.

El problema principal que atravesaba la empresa se iniciaba en las ventas al crédito y en la aprobación de estas, pues no se contaban con los procesos adecuados y políticas establecidas. Ello ocasionaba demoras en las aprobaciones generando la anulación de pedidos y los despachos no se efectúan oportunamente. Esto reflejaba una baja productividad en los procedimientos del área de créditos.

La imagen, muestra el reporte de ventas por asesor comercial para el mes de agosto del 2019; está es información del sistema.



Se visualiza el total de ventas del mes de agosto, representado por los 8 vendedores con que cuenta la organización y donde 4 de estos vendedores son libres y los otros 4 son vendedores que forman parte del personal de la empresa.

De este modo, las ventas totales del mes fueron S/164,895.67. A pesar de la venta mencionado para dicho mes, el equipo de ventas no llegaron a la meta establecida, ya que, los procesos del área de crédito & cobranzas y área comercial no estaban establecidos.

Para identificar las causas principales del problema se utilizó la lluvia de ideas mediante la reunión de las áreas involucradas (anexo 12), plasmada en los diagramas de Ishikawa y Pareto.

Se visualiza el diagrama, donde indica las causas que afectan la productividad de la empresa.

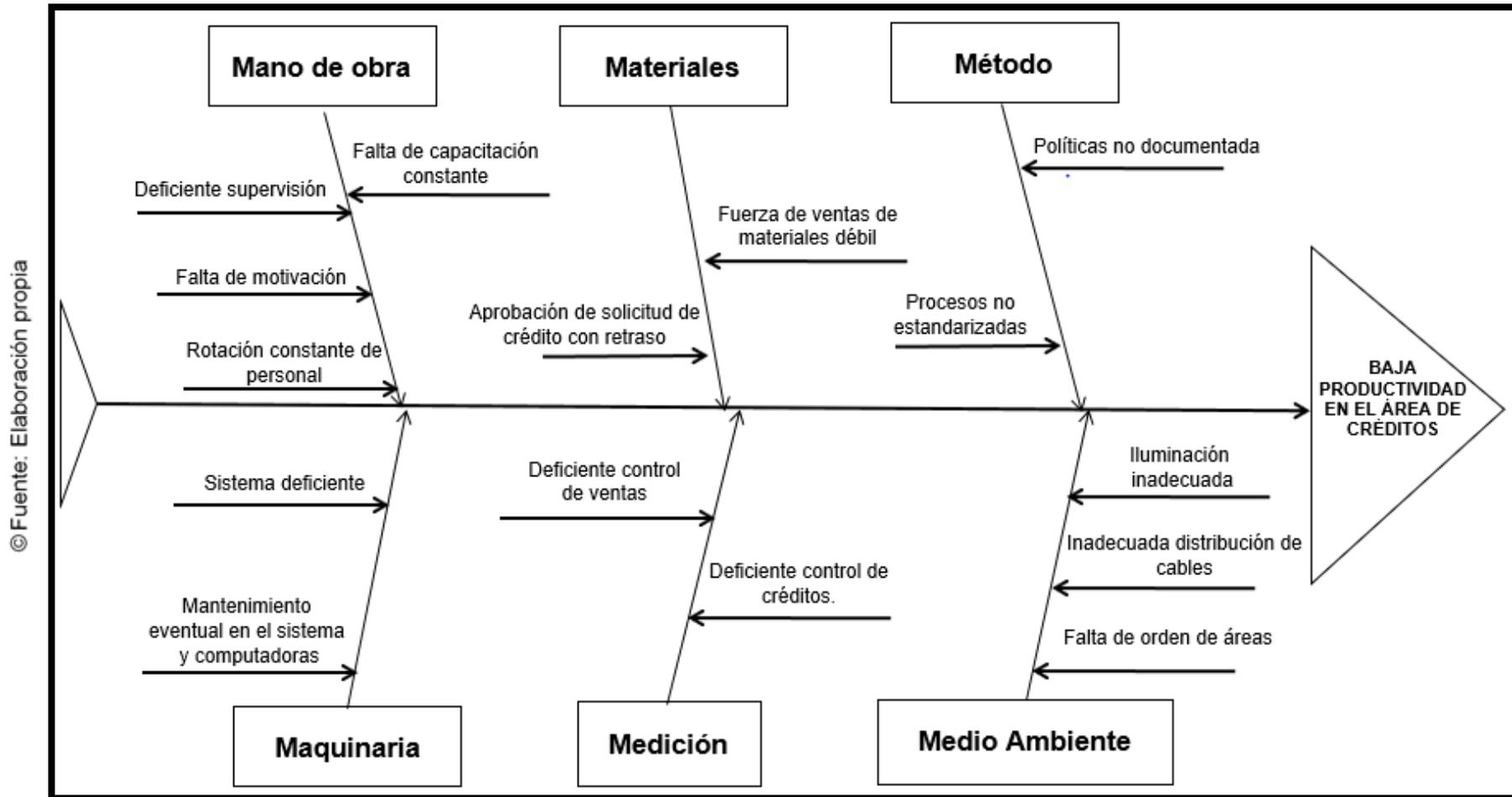


Figura 4: Diagrama causa efecto - Ishikawa

En la (tabla 1) se visualiza la matriz de correlación, en base a la información del diagrama Ishikawa (figura 4), a fin de poder establecer la correlación entre las causas identificadas para poder precisar cuales están más o menos relacionadas (tabla 2).

Para el análisis se consideró la técnica de Pareto, lo cual, se elaboró la matriz de correlación; se hizo la ponderación de la siguiente manera: Si poseen relación fuerte = 5, media = 3, débil = 1, no hay relación = 0:

Tabla 1: Matriz de correlación

CAUSAS QUE ORIGINAN LA BAJA PRODUCTIVIDAD		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	FRECUENCIA
C1	Deficiente supervisión	5	0	0	1	5	5	3	5	5	5	5	5	0	0	0	39
C2	Falta de motivación	0	5	5	5	5	1	1	0	0	0	3	5	1	1	1	28
C3	Rotación constante de personal	0	5	5	3	5	0	0	1	1	1	5	5	1	1	1	29
C4	Falta de capacitación constante	1	5	3	5	5	3	3	3	3	3	5	5	0	0	0	41
C5	Fuerza de ventas de materiales débil	5	5	5	5	5	3	5	3	3	3	5	3	0	0	1	48
C6	Aprobación de solicitud de créditos con retraso	5	1	0	5	5	5	3	3	3	3	5	5	0	0	0	40
C7	Políticas no documentadas	3	1	0	3	3	5	5	0	0	5	5	0	0	0	0	30
C8	Procesos no estandarizadas	5	0	1	3	5	3	5	1	1	5	5	0	0	0	0	34
C9	Sistema deficiente	5	0	1	3	3	3	0	1	5	5	5	5	0	0	0	31
C10	Mantenimiento eventual en el sistema y computadoras	5	0	1	3	3	3	0	1	5	5	5	5	0	0	0	31
C11	Deficiente control de ventas	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	0	1	54
C12	Deficiente control de créditos	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	0	0	1	54
C13	Iluminación inadecuada	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1	0	3
C14	Inadecuada distribución de cables	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	5	8
C15	Falta de orden de áreas	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	5	5	10
480																	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 1, se visualiza la matriz de correlación, donde se organizaron las causas en el cual ejercían mayor fuerza en la problemática.

Tabla 2: Cuadro de tabulación de frecuencias.

CAUSAS QUE ORIGINAN LA BAJA PRODUCTIVIDAD	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA	% PARCIAL	% ACUMULADO	80-20
Deficiente control de ventas	54	54	11,25%	11,25%	80%
Deficiente control de créditos	54	108	11,25%	22,5%	80%
Fuerza de ventas de materiales débil	48	156	10,00%	32,5%	80%
Falta de capacitación constante	41	197	8,54%	41,0%	80%
Aprobación de solicitud de créditos con retraso	40	237	8,33%	49,4%	80%
Deficiente supervisión	39	276	8,13%	57,5%	80%
Procesos no estandarizadas	34	310	7,08%	64,6%	80%
Sistema deficiente	31	341	6,46%	71,0%	80%
Mantenimiento eventual en el sistema y computadoras	31	372	6,46%	77,5%	80%
Políticas no documentadas	30	402	6,25%	83,8%	80%
Rotación constante de personal	29	431	6,04%	89,8%	80%
Falta de motivación	28	459	5,83%	95,6%	80%
Falta de orden de áreas	10	469	2,08%	97,7%	80%
Inadecuada distribución de cables	8	477	1,67%	99,4%	80%
Iluminación inadecuada	3	480	0,63%	100,0%	80%
480					

Fuente: Elaboración propia

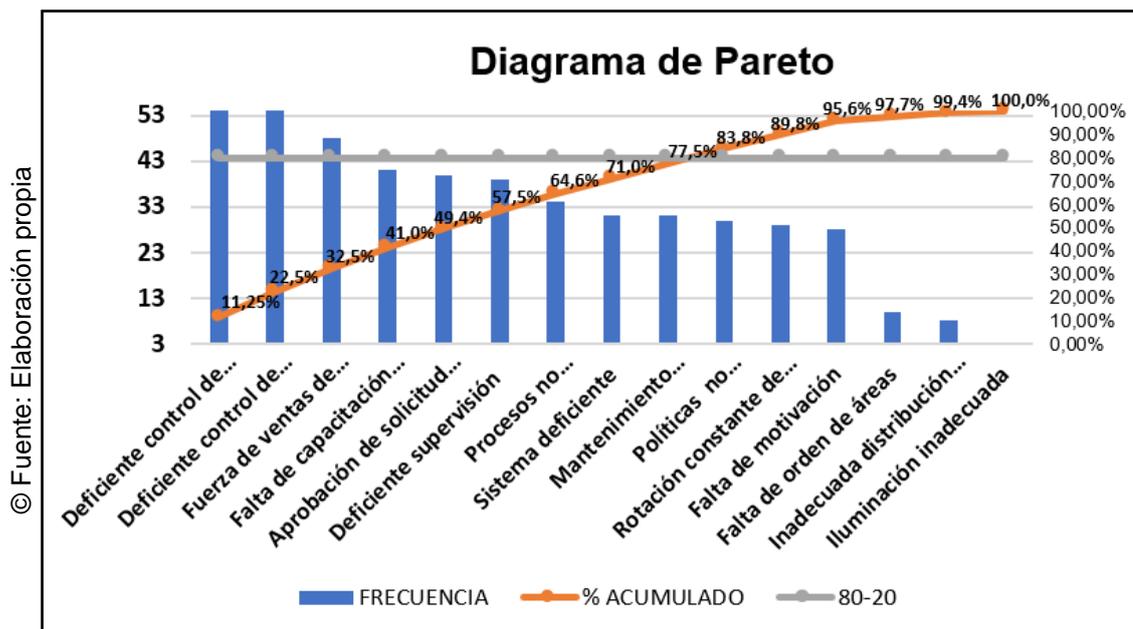


Figura 5: Diagrama de Pareto

La figura 5, nos representa que el 77,5% de los problemas, está concentrado en las nueve causas principales, de modo que incide de gran manera en la problemática.

En tal sentido, se realizó la estratificación de modo que fueron agrupadas por áreas, con ello, poder identificar las causas que afectaban con mayor fuerza a las mismas.

Tabla 3: Estratificación de las causas por áreas.

CAUSAS QUE ORIGINAN LA BAJA PRODUCTIVIDAD	FRECUENCIA	
Deficiente control de ventas	54	GESTIÓN
Deficiente control de créditos	54	
Fuerza de ventas de materiales débil	48	
Falta de capacitación constante	41	
Aprobación de solicitud de créditos con retraso	40	
Deficiente supervisión	39	
Procesos no estandarizadas	34	PROCESOS
Sistema deficiente	31	
Mantenimiento eventual en el sistema y computadoras	31	
Políticas no documentadas	30	
Rotación constante de personal	29	RR.HH
Falta de motivación	28	
Falta de orden de áreas	10	MANTENIMIENTO
Inadecuada distribución de cables	8	
Iluminación inadecuada	3	

Fuente: Elaboración propia

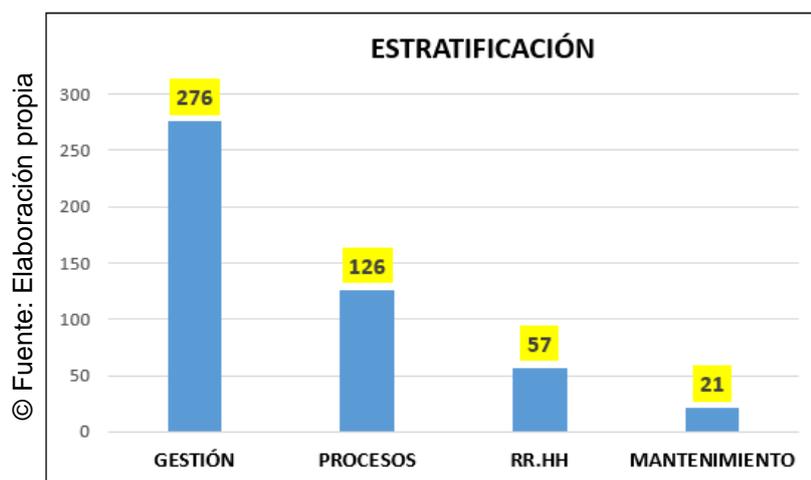


Figura 6: Diagrama de estratificación

En la figura 6, se visualiza la estratificación y se identificaron las causas que tuvieron mayor dominio en la problemática. Con esta información se concluyó que la frecuencia con mayor puntuación es gestión, donde las causas que afectan deben reducirse.

Tabla 4: Alternativas de solución

ALTERNATIVAS	CRITERIOS				TOTAL
	Solución a la problemática	Costo de aplicación	Facilidad de aplicación	Tiempo de aplicación	
REINGENIERIA DE PROCESOS	2	0	0	0	2
GESTIÓN DE RRHH.	1	1	2	1	5
5S	0	2	2	2	6
GESTIÓN POR PROCESOS	2	2	2	2	8

Baja (0) - Media (1) - Alta (2)
Los criterios fueron propuesto en conjunto con el administrador de la empresa

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4, se visualiza los criterios utilizados para la elección de la herramienta apropiada para solucionar el problema. Donde la gestión por procesos tiene mayor puntuación.

Tabla 5: Matriz de priorización de las causas a resolver

	CONSOLIDACIÓN DE CAUSAS	MANO DE OBRA	MATERIALES	MÉTODOS	MAQUINARIA	MEDICIÓN	MEDIO AMBIENTE	NIVEL DE CRITICIDAD	TOTAL DE PROBLEMAS	PORCENTAJE	IMPACTO	CALIFICACIÓN	PRIORIDAD	MEDIDAS A TOMAR
GESTIÓN	80	88	0	0	108	0	ALTO	276	58%	10	2760	1		GESTIÓN POR PROCESOS
PROCESOS	0	0	64	62	0	0	ALTO	126	26%	9	1134	2		REINGENIERIA DE PROCESO
RR.HH	57	0	0	0	0	0	MEDIO	57	12%	8	456	3		GESTIÓN DE RRHH.
MANTENIMIENTO	0	0	0	0	0	21	BAJO	21	4%	7	147	4		5 S
TOTAL DE PROBLEMAS	137	88	64	62	108	21		480	100%					

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5, se observó la consolidación de las causas por área, donde se indicó el nivel de criterio y todos los problemas, por ello, se estableció que la gestión por proceso es la opción apropiada para solucionar el problema.

Los problemas de investigación propuestos fueron los siguientes:

Problema general

¿Cómo la gestión por procesos incrementará la productividad del área de créditos de la empresa Dubau Perú S.A.C., San Martín de Porres, 2019?

Problemas específicos

¿Cómo la gestión por procesos incrementará la eficacia del área de créditos de la empresa Dubau Perú S.A.C., San Martín de Porres, 2019?

¿Cómo la gestión por procesos incrementará la eficiencia del área de créditos de la empresa Dubau Perú S.A.C., San Martín de Porres, 2019?

Justificación del estudio

Según Valderrama (2016) es una carta de presentación, donde se deben establecer las motivaciones para el desarrollo del proyecto. Por ello, pueden ser representadas de carácter teórico, metodológico o práctico (pág. 140).

Los aspectos considerados respecto a la justificación del estudio fueron los siguientes.

Teórica

Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2014), señalaron que la justificación teórica constituye la esencia de la ciencia ya que su propósito es explicar y describir las bases teóricas investigadas generando la discusión y análisis de estos (pág. 138)

Según Valderrama (2016), la justificación teórica profundiza el propósito del estudio generando discusión académica, de teorías que tratan de buscar solución al problema (pág. 140).

Se justifica, porque la investigación se realizó el estudio de teorías de la gestión por procesos propuesto por Pérez Fernández, José. Lo cual, brindó el conocimiento para ser aplicado en el área de créditos para incrementar su productividad.

Metodológica

Valderrama (2016), hace mención del uso de la metodología para usar nuevas habilidades para crear conocimiento válido y confiable, que contribuyen a problemas similares de posteriores investigaciones (pág. 140).

La investigación acudió en la elaboración de instrumentos para la medición de las variables.

Práctica

Para Valderrama (2016), la justificación practica es desarrollada mediante la propuesta de estrategias para tomar medidas correctivas a la solución del problema y favorecer a las organizaciones (pág. 141).

La investigación incrementó la productividad del área de créditos, mediante la gestión por procesos, la cual, fue la propuesta más práctica para solucionar el problema, bajo costo, fácil de implementación y tiempo de aplicación adecuada tal como señala la matriz de alternativas de solución.

Con relación a los objetivos de investigación propuestos, estos fueron los siguientes:

Objetivo general

Determinar como la gestión por procesos Incrementa la productividad del área de créditos de la empresa Dubau Perú S.A.C., San Martin de Porres, 2019.

Objetivos específicos

Determinar como la gestión por procesos incrementa la eficacia del área de créditos de la empresa Dubau Perú S.A.C., San Martin de Porres, 2019.

Determinar como la gestión por procesos incrementa la eficiencia del área de créditos de la empresa Dubau Perú S.A.C., San Martin de Porres, 2019.

Con relación a las hipótesis de investigación propuestos, estos fueron los siguientes:

Hipótesis general

La gestión por procesos incrementa la productividad del área de créditos de la empresa Dubau Perú S.A.C., San Martin de Porres, 2019.

Hipótesis específicas

La gestión por procesos incrementa la eficacia del área de créditos de la empresa Dubau Perú S.A.C., San Martin de Porres, 2019.

La gestión por procesos incrementa la eficiencia del área de créditos de la empresa Dubau Perú S.A.C., San Martin de Porres, 2019.

II. MARCO TEÓRICO

Para tener mayor conocimiento de las variables de estudio se toma en cuenta los siguientes trabajos previos que ayudó a la realización de la investigación.

Nacional

TICSE, Jonel (2018), en la investigación “Aplicación de la gestión por procesos para mejorar la productividad de la empresa SERVACI S.A.C., Puente Piedra, 2018”. Universidad César Vallejo. Su objetivo general fue determinar la aplicación de la gestión por procesos para mejorar la productividad. Fue una investigación aplicada y su diseño cuasi experimental. Su población estuvo conformado por el servicio de instalación de sistema contra incendio de agua presurizada y la muestra fue el total de la población donde midió el servicio de instalación de sistema contra incendio elaborado en 14 semanas antes y después. El instrumento fue la ficha de recolección de datos. Se concluyó que la productividad en el servicio de instalaciones de sistema contra incendio previa a la aplicación de la gestión por procesos era 52% y después 65%, teniendo un incremento del 13%.

La investigación tiene un aporte importante, ya que, se puede indicar que con el estudio de los procesos se mejoró la productividad.

ALVAREZ, Cyntia (2017), en la investigación “Mejora de procesos para incrementar la productividad en la recepción de combustible en la empresa Vipusa, Zapallal, 2017”. Universidad César Vallejo. Tuvo como objetivo principal determinar si la mejora de procesos incrementa la productividad en el área de recepción de combustible. Fue una investigación aplicada y su diseño cuasi experimental. Su población estuvo conformado por la cantidad de galones que llega durante 30 días. El instrumento fue la hoja de verificación de toma de tiempo y medición de tiempo. Se concluyó que incrementó la eficiencia en 2.8%, y la eficacia incrementó 11.2%.

La investigación tiene una gran contribución, teniendo como referencia la mejora de procesos y su incidencia en la productividad.

SÁNCHEZ, Ángela (2017), en su investigación “Aplicación de la mejora de procesos en el área de créditos y cobranzas de provincia para incrementar la

rentabilidad de la empresa Anypsa Corporation S.A., Lima, 2017". Universidad César Vallejo. Tuvo como objetivo principal la determinación de la aplicación de la mejora de procesos para incrementar la rentabilidad. Fue una investigación aplicada y con diseño cuasi experimental. Su población estuvo conformada por la cartera de clientes a crédito conformado por 1680 clientes y la muestra fue las cuentas por cobrar de 6 semanas comprendido de Julio a Setiembre de 790 clientes. El instrumento fue la ficha de registro. Se concluyó que la rentabilidad obtuvo un incremento de 30%.

Esta investigación presenta la metodología de la aplicación de la mejora de procesos, las cuales aportan en la elaboración para nuestra investigación.

ARAPA, Suguey (2017), en la investigación "Mejora de procesos para incrementar la productividad en la elaboración de prendas de vestir en Creaciones Nachito, Ate, 2017". Universidad César Vallejo. El objetivo principal fue determinar como la mejora de procesos incrementa la productividad. Fue una investigación aplicada y su diseño cuasi experimental. La población fue la cantidad de prendas elaboradas en el periodo de 10 meses. El instrumento fueron las hojas de verificación que permitió registrar datos. Se concluyó que la productividad tuvo un incremento de 0.26 a 0.61.

Esta investigación presenta un aporte importante, ya que, refleja las estrategias aplicadas para lograr el incremento de la productividad.

BALABARCA, Melany (2017), en la investigación "Gestión por procesos para la mejora de la productividad en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C., Comas, 2017". Universidad Cesar Vallejo. Tuvo como objetivo principal determinar si la gestión por procesos mejora la productividad. Fue una investigación aplicada y su diseño cuasi experimental. La población fueron las solicitudes de crédito durante 12 semanas. Tuvo como instrumento la ficha de recolección de datos. Se concluyó que la productividad mejoró en un 15%.

La investigación presento estrategias aplicadas las cuales mejoraron los procesos del área de crédito, por consiguiente se tomaron como base para la ejecución de nuestra investigación.

CONDEZO, Luis (2017), En la investigación “Propuesta de un modelo de gestión por procesos para mejorar la productividad en el área de talento humano de la empresa SSAYS, Pueblo Libre, 2017”. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. El objetivo principal fue plantear un modelo de gestión por procesos para mejorar la productividad. Fue una investigación aplicada y su diseño cuasi experimental. Su población estuvo conformado por 430 trabajadores y muestra fue de 74 trabajadores. El instrumento utilizado fue el cuestionario. Su conclusión fue que la gestión por procesos permitió lograr colaboradores competitivos y alineados a los objetivos, logrando incorporar de manera adecuada a los trabajadores en el puesto de trabajo.

La investigación aplicó estrategias para lograr que la productividad mejore, las cuales ayudaron de referencia para nuestro informe de investigación.

Internacional

MONTALVO, Santiago (2016), en su investigación titulado “Aumento de la productividad mediante la gestión por procesos en el área de empaque en la empresa GREENROSE, Ecuador” Universidad de las Américas. El objetivo general fue aumentar la productividad del área del empaque para optimizar los recursos utilizados. Fue una investigación aplicada. La población estuvo conformado por procesos en el área de empaque. El instrumento utilizado fue la ficha de recolección de datos. Se concluyó que la productividad tuvo un incremento de 5.54%.

La investigación brinda un gran aporte a nuestro trabajo, ya que, aplica herramientas logrando incrementar la productividad.

CABEZAS, Juan (2017), en la investigación “Gestión de procesos para mejorar la productividad de la línea de productos para exhibición en la empresa Instruequipos Cía. Ltda”. Universidad Técnica de Ambato. Su objetivo principal fue analizar los procesos, para mejorar la rentabilidad mediante el estudio del trabajo. Fue una investigación aplicada, Se tomo 8 procesos como población de referencia. Se utilizó la hoja de toma de tiempos, las fichas de levantamiento de procesos y la entrevista. Se concluyó que la capacidad de producción incremento de 2 unidades a 3 unidades; esto es un

incremento del 50%.

Este estudio dio un gran aporte a nuestra investigación, incrementado la eficiencia con la aplicación de la gestión de procesos.

PONCE, Víctor (2014), en la investigación “Implementación de un sistema de gestión por procesos para el área de créditos de la Cooperativa 23 de Julio”. Universidad Tecnológica Equinoccial de Quito. El objetivo fue implementar un sistema de gestión de procesos para mejorar la administración de los procesos internos. El método fue inductivo. Se concluyó que las aprobaciones y evaluaciones disminuyeron de 6 a 2 con la implementación del sistema de gestión por procesos.

La propuesta de investigación constituye el aporte de estrategias en el área de créditos para la reducción de las aprobaciones de los créditos. Es un importante aporte a nuestra investigación.

QUINTERO, Jaime y GONZÁLES, Julián (2013), en la investigación “Propuesta de un modelo de gestión por procesos para mejorar la productividad del área de producción de la empresa Ladrillera La Ximena”. Universidad San Buenaventura. Su objetivo principal fue diseñar un modelo de gestión por procesos para mejorar la productividad. El estudio fue exploratorio y descriptivo. Su población fue constituido por la producción de ladrillos durante 30 días. Se utilizó como técnicas la observación y la entrevista informal. La adecuada gestión de procesos mejoró la utilidad y, también la medición en cada uno de sus procesos.

La investigación nos propone una gran contribución por los contenidos brindados mediante la propuesta de la gestión por procesos. La cual, nos plantea una guía para nuestra investigación.

Teorías relacionadas al tema

Variable Independiente: Gestión por procesos

Pérez (2012), exige una visión estratégica de la organización. Esto se presenta en la figura 7 y consta de tres etapas:

Sistematización de la gestión: es la primera fase e indica que cuando la ejecución es repetitivo se puede sistematizar siendo más eficiente y eficaz.

Consolidación y mejora continua del sistema de gestión: Implica consolidar la gestión sistemática, utilizando auditoría interna para señalar la fijación y el desarrollo del sistema de gestión. De modo paralelo la gestión por procesos admite mejorar los procesos críticos del negocio.

Hacia la excelencia en la gestión: Aquí la empresa se involucra en la innovación, el conocimiento, responsabilidad social introduciendo el cambio y la estrategia (pág. 43).

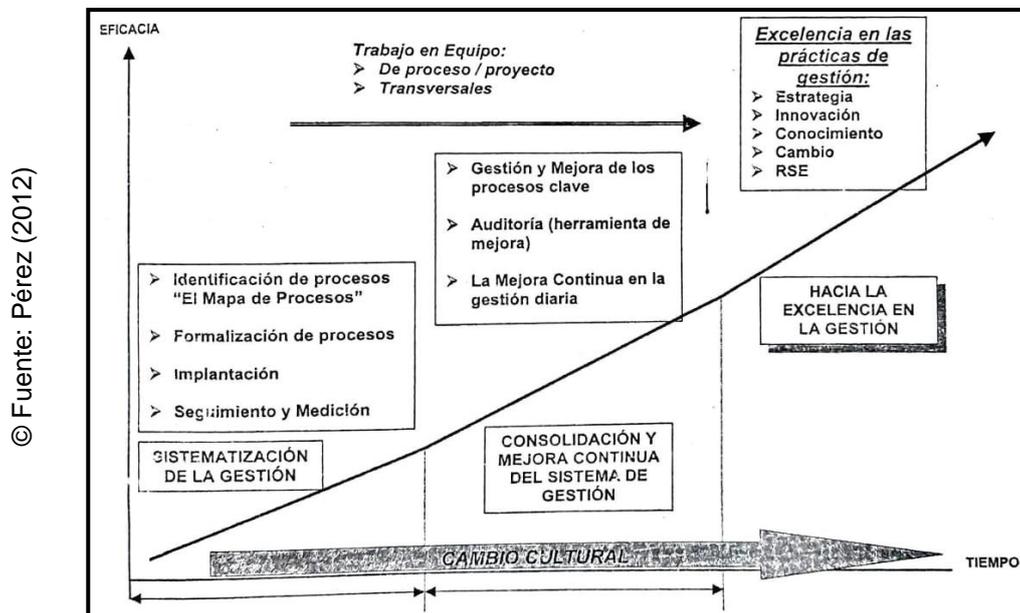


Figura 7: Visión estratégica del desarrollo de la organización

Pérez (2012), la gestión por procesos es una manera avanzada de gestión de: La calidad, es un conocimiento con principios y herramientas, donde especifica que la calidad se gestiona, por otro lado la gestión de la empresa busca caracterizar las estrategias corporativas, buscando la eficiencia global y no la eficacia local, se genera mediante el mejoramiento de las actividades que

aportan un valor añadido en la entrada y satisfaciendo las necesidades de los clientes (pág. 44).

Pérez (2012), la gestión por procesos debe ser aplicado en el proceso de apoyo, administración y dirección y no solo en los procesos productivos (pág. 133).

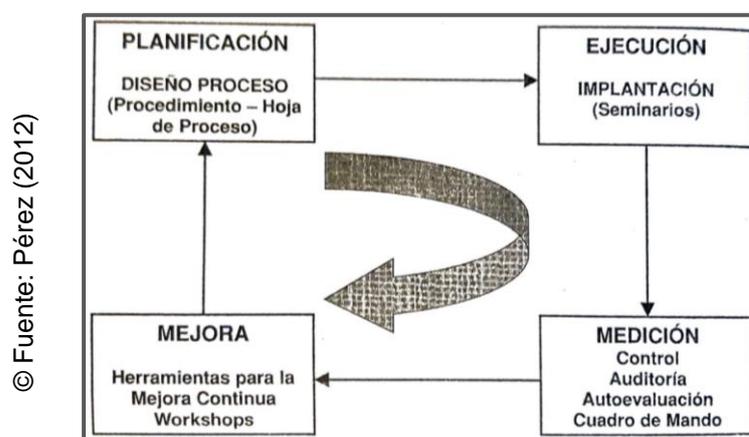


Figura 8: Ciclo de gestión de los procesos

Pérez (2012) “Se dice que no se puede controlar aquello que no se mide y no se puede gestionar lo que no está bajo control” (pág. 132).

Para Agudelo (2012), la gestión por procesos se realiza mediante la planificación, ejecución, medición y control de la relación de personas y procesos en el trabajo a diario, a la vez garantizar el resultado a través de los objetivos planteados. Teniendo en consideración que los objetivos y su cumplimiento establecen la superación en las perspectivas de los clientes, logrando a la vez el bienestar de la organización (pág. 23).

Así mismo, para comprender más sobre la gestión por procesos, tenemos que conocer los métodos de gestión y procesos.

Gestión

(Villcarromero, (2017), es el efecto de la administración de las actividades para cumplir los objetivos que se proponen mediante la formación de estrategias de desarrollo y la ejecución, logrando la dirección de la organización (pág. 13).

Rubio (2014), la gestión se realiza a través de las personas, para ello, se forman equipos de trabajo y así obtener mejores resultados y contar con personal competente para asumir responsabilidades en la organización (pág. 12).

Así mismo, Pérez (2012), menciona que la gestión es toda acción para cumplir de objetivos planteados. Seguidamente se visualiza la figura de elementos para gestionar (pág. 125).

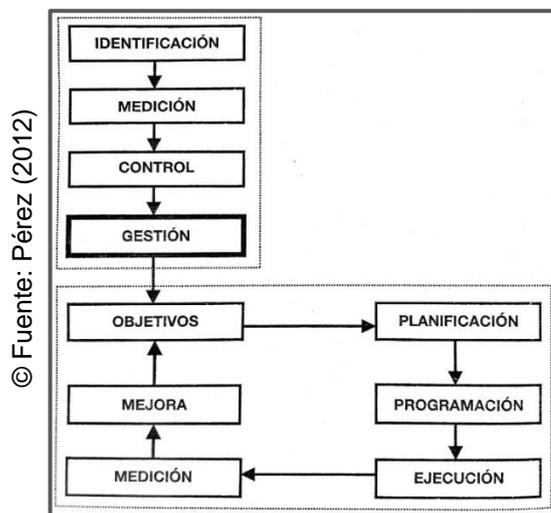


Figura 9: Ciclo de gestión

Pérez (2012), el ciclo PDCA (Ciclo de gestión) es conocida, pero no por ello suficientemente aplicado. Por lo tanto, es obligatorio que todos los directivos de la organización puedan comprender y emplear el ciclo para cumplir con los objetivos planteados (pág. 128).

Proceso

Pérez (2012), indica que los procesos son las secuencias ordenadas de las actividades que poseen un producto con valor, que es apreciable por los clientes (pág. 49).

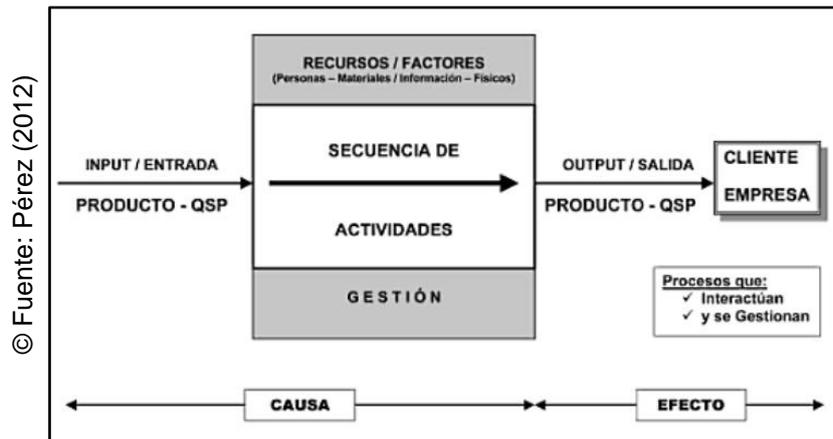


Figura 10: Elementos de un proceso

Elementos de un proceso

Entrada (input)

Para Pérez (2012), las entradas responden a criterios de aceptación determinados, pueden ser elementos físicos, humanos, etc. Son elementos que añaden valor al proceso y sin estas no se podría ejecutar (pág. 52)

Procesos (secuencia de actividades)

Pérez (2012), es la gestión de personas, materiales, energía, equipamiento e información, en la cual se entrega un producto final las cuales deben cumplir con las necesidades del cliente (pág. 53).

Output (salidas)

Para Pérez (2012), el output es el producto o servicio que resulta después del proceso donde se efectuaron una serie de elementos (entradas), la cual es destinado a un cliente interno o externo (pág. 53).

Límites, elementos y factores de un proceso

Pérez (2012), los procesos son la manera más natural de organizar el trabajo, lo distinto es que no todos lo identifican. Para ello, en primer lugar se debe determinar sus límites, identificando sus elementos y factores, así establecer sus interacciones para lograr la gestión (pág. 51)

© Fuente: Pérez (2012)

ENTRADA/INPUT		PROCESO	SALIDA/OUTPUT	
PRODUCTO	PROVEEDOR (*)		PRODUCTO	CLIENTE (*)
CARACTERÍSTICAS OBJETIVAS (Requisitos QSP)	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	PERSONAS <ul style="list-style-type: none"> • Responsable del proceso. • Miembros del equipo. MATERIALES <ul style="list-style-type: none"> • Materias primas. • Información. RECURSOS FÍSICOS <ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria y utillaje. • Hardware y software. MÉTODO DE: CAUSAS	CARACTERÍSTICAS OBJETIVAS (Requisitos QSP)	Satisfacción
MEDIDAS DE		Eficiencia y Eficacia	Cumplimiento	Satisfacción

Figura 11: Límites, elementos y factores de un proceso

Para Deulofeu (2012), Los procesos de las empresas se pueden diferenciar en tres tipos: Como estratégicos, clave y de soporte o apoyo.



Figura 12: Mapa de procesos

Procesos estratégicos: pertenece a los cargos de dirección y gerencia donde se encuentran la estrategia de procesos y actividades que deben brindar un apoyo para la correcta toma de decisiones.

Procesos Clave: Es uno de los procesos principales de la empresa. Se encuentran relacionados con los objetivos y tienen impacto con el cliente final.

Proceso de soporte o apoyo: Son procesos menores que establecen el desempeño de los procesos superiores, la cual permite obtener el éxito o el fracaso (pág. 82).

Pérez (2012), cuando todos los procesos de la empresa son conocidos, el siguiente paso es realizar un mapa de procesos. La cual, representa la interrelación de todos los procesos y comparten necesidades, recursos, datos e información (pág. 107)

Como se gestiona un proceso

Pérez (2012), se necesita identificar el proceso, para ello, se debe tener en cuenta los pasos a seguir y conocer los conceptos previos de gestión y de procesos (Conocer + saber aplicar) (pág. 141).

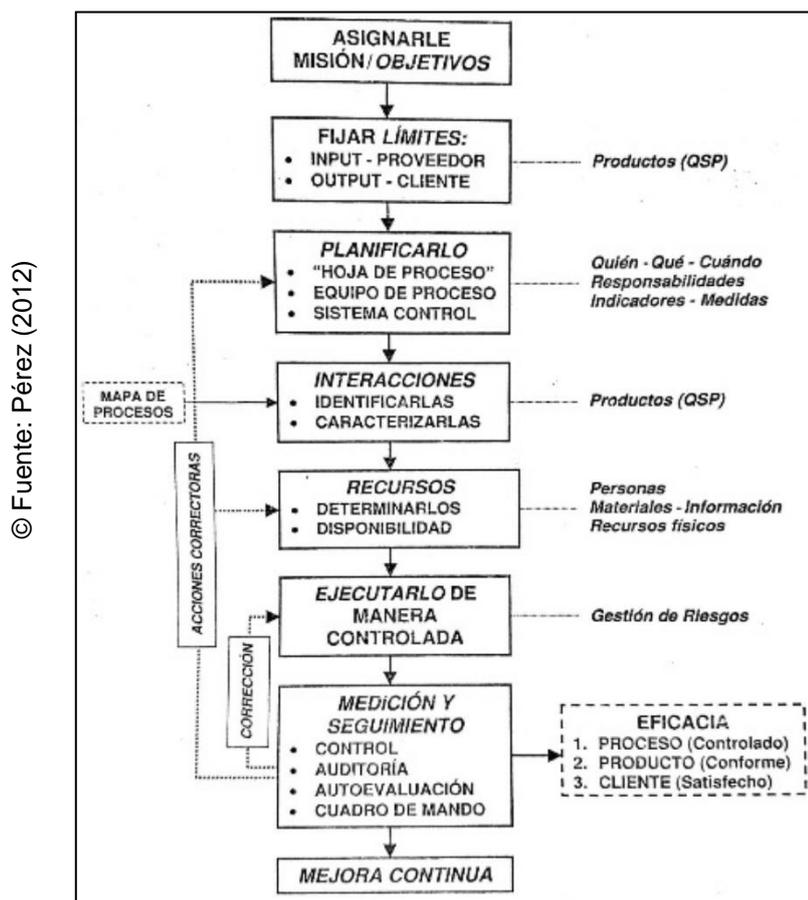


Figura13: Cómo se gestiona un proceso

Normalización de procesos: herramientas

Pérez (2012), menciona que “Conviene no olvidar dos frases tautológicas a la hora de formalizar procesos: Las cosas las hace el que sabe (diseño de procesos / elaboración de procedimientos) y para normalizar algo, ese algo tiene que ser normalizable (repetitivo)” (pág. 95).

© Fuente: Pérez (2012)

HERRAMIENTA	CARACTERÍSTICA	USO
1. PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO	Descripción exhaustiva.	Procesos, actividades o tareas (instrucciones de trabajo) que hayan de ser descritos en todos sus detalles por razones de seguridad, características de los ejecutores, etc.
2. «HOJA DE PROCESO»	Razonablemente descriptiva.	General cuando no haya otra herramienta más adecuada.
3. «MATRICES»	Claridad y comprensión.	Procesos secuenciales (intradepartamental) y muy largos.
4. DIAGRAMA DE BLOQUES	Sencillez. Intuitivo. Muestra con claridad input, output, interacciones y el soporte documental (registros).	Primera visión de procesos complicados. Procesos muy dominados ejecutados por personal cualificado y con experiencia.
5. DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL	Especifica gráficamente la participación de las áreas organizativas (departamento, sección, persona).	Procesos «largos» o muy interfuncionales. Análisis de procesos.
6. «MAPA DE COMUNICACIONES»	Describe sencilla y extensamente entradas y salidas.	Donde la secuencia de actividades del proceso sea muy simple y «evidente». Procesos que manejan muchos datos y producen información.
7. MUESTRAS/FOTOS/PANTALLAS DE ORDENADOR	Poca posibilidad de interpretación. Muy fácil de comprender por el ejecutor.	Actividades críticas con criterios de operación o control de no fácil transmisión o comprensión por escrito. Ejecutores de la actividad poco cualificados.
8. PLANNING DEL PROCESO	Además de la planificación, muestra la programación de las actividades.	Procesos de ejecución con periodicidad fija.

Figura 14: Herramientas para la normalización de procesos

La intención de conocer los conceptos de la gestión por procesos es aplicar las herramienta mencionadas, obteniendo buenos resultados en menor tiempo por consiguiente lograr la competitividad y excelencia en el desempeño de la empresa Dubau Perú S.A.C.

Dimensiones 1: Análisis del proceso

Según Pérez (2012), el análisis del proceso es la caracterización y selección de todas las actividades que componen el proceso y el estudio del mismo para verificar que la ejecución se esté llevando de la manera esperada para la organización (pág. 146).

Indicador: índice de valor agregado del proceso

$$IVAP = \frac{N^{\circ} AAV}{N^{\circ} TA} \times 100$$

IVAP: Valor agregado del proceso.

N.º AAV: Número de actividades que agregan

N.º TA: Número total de actividades

Variable dependiente: productividad

Morales (2014), la aplicación de estrategias adecuadas permite que las empresas tengan una alta productividad, ello permite lograr la competitividad y puedan conseguir el éxito (pág. 41).

Por otro lado Gutiérrez (2014) enseña que “La productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. [...] En otras palabras, la medición de la productividad resulta de valorar adecuadamente los recursos empleados para producir o generar ciertos resultados” (pág. 20).

En ese mismo contexto, podemos definir que la productividad mide la cantidad de bienes o servicios generados a través de los recursos utilizados. Así mismo deben de implementar procedimientos adecuados para recopilar, analizar y almacenar datos para brindar la iniciativa en la innovación frente a la competencia.

En tal sentido Gutiérrez (2014), menciona que “[...]. En general, la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los resultados empleados [...]. Es usual ver la productividad a través de dos componente: Eficiencia y Eficacia [...]” (pág. 20).

Dimensión 1: Eficacia

Gutiérrez (2014), la eficacia es la capacidad de alcanzar los objetivos planteados, en otras palabras, es la ejecución de las acciones planificadas para lograr un buen resultado (pág. 20).

Indicador 1: Eficacia del crédito planificado

$$\frac{S/\text{Créditos otorgados}}{S/\text{Crédito planificados}}$$

Dimensión 2: Eficiencia

Gutiérrez (2014), es la utilización apropiada de los bienes y los resultados obtenidos, en otras palabras, es el hecho de optimizar recursos y lograr los objetivos planteados (pág. 20).

Indicador 2: Eficiencia del costo planificado

$$\frac{S/\text{Costos planificados}}{S/\text{Costos realizados}}$$

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

El informe de investigación fue aplicada, por consiguiente plantea usar la gestión por procesos con el propósito de aumentar la productividad, lo cual busca resolver el problema; para definir Valderrama (2016) menciona que la investigación aplicada trata de crear conocimientos con el fin de aplicar de manera directa en una realidad (pág. 165).

De acuerdo con el nivel del informe de investigación el estudio se ubicó en el nivel descriptivo y explicativo:

Es descriptivo, ya que estudia las características y datos diversos de las variables que intervienen en la investigación, para Hernández, y otros, (2014) indican que el estudio descriptivo recopila datos buscando analizar las particularidades de un grupo o una población que se pretende investigar (pág. 92).

Es explicativa, ya que, pretende explicar las causas que implican en la baja productividad (Hernández, y otros, 2014), menciona que los estudios explicativos no solo describen el fenómeno o problema encontrado si no que se enfoca en explicar las causas y situaciones en las cuales se manifiesta (pág. 95).

El enfoque del informe de investigación es cuantitativa: Para (Hernández, y otros, 2014), es la recolección y análisis de datos numéricos de las variables que investigan propiedades y fenómenos cuantitativos con el fin de crear pautas para probar hipótesis (pág. 4).

Diseño de la investigación

Según Kerlinger, citado por Ñaupas, y otros, 2014, afirma que el diseño del experimento manipula una o más variables independientes para ver su efecto en una o más variables dependientes (pág. 331).

Tabla 6: *Diseño experimental*

Pre prueba	Experimental	Pos prueba
O ₁	X	O ₂

Fuente: Ñaupás [et al.]

Según Campbell y Stanley citado por (Hernández, y otros, 2014), el diseño experimental se divide en preexperimento, experimentos puros y cuasi experimento (pág. 150).

En la investigación se usó el diseño cuasiexperimental y para definir (Hernández, y otros, 2014), menciona que el cuasiexperimental es un diseño con pre y post prueba y los grupos son asignados antes del experimento. También, manipula una o más variables independientes para ver su efecto en una o más variables dependientes (pág. 151).

3.2. Variable y operacionalización

Variable independiente: Gestión por procesos

Definición conceptual

Pérez (2012), la gestión por procesos es una manera avanzada de gestión de: La calidad, es un conocimiento con principios y herramientas, donde especifica que la calidad se gestiona, por otro lado la gestión de la empresa busca caracterizar las estrategias corporativas, buscando la eficiencia global y no la eficacia local, se genera mediante el mejoramiento de las actividades que aportan un valor añadido en la entrada y satisfaciendo las necesidades de los clientes (pág. 44).

Definición operacional

La gestión por procesos es una herramienta que nos ayuda a realizar adecuadamente las actividades, previamente planificadas, para cumplir los objetivos de la organización.

Variable dependiente: Productividad

Definición conceptual

Gutiérrez (2014), menciona que “[...]. En general, la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los resultados empleados [...]. Es usual ver la productividad a través de dos componente: Eficiencia y Eficacia [...]” (pág. 20).

Definición operacional

La productividad es un indicador de eficiencia productiva, relacionada con la calidad, perfeccionando los procesos de la empresa.

En el (anexo 3) se visualiza la operacionalización de variables

3.3. Población, muestra y muestreo

Población

Valderrama (2016), menciona que el universo es el conjunto finito o infinito de elementos, cosas atributos o rasgos comunes observables, las cuales se deben considerar los elementos, lugar y tiempo donde se elabora la investigación (pág. 182).

En la investigación la población fue conformado por los créditos otorgados que corresponde al 3er trimestre del año 2019 de la empresa Dubau Perú S.A.C.

Criterios de inclusión: se consideraron los días laborables de lunes a sábado.

Criterios de exclusión: No se consideraron los días no laborados domingos y feriados.

Muestra

Valderrama (2016), indica que es una parte representativa de la población, donde se recogerán datos para realizar la investigación (pág. 184).

En el informe de investigación la muestra fue conformado por los créditos otorgados que corresponde al 3er trimestre del año 2019.

Muestreo

Valderrama (2016), es la técnica de poder seleccionar los datos de la muestra para deducir las particularidades de una población (pág. 188).

En el informe de investigación no se hizo muestreo alguno.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica de recolección de datos

Para Valderrama (2016), la técnica de recolección de datos es recoger información de distintas maneras (pág. 194).

La técnica empleada fue la observación.

Instrumentos de recolección de datos

Valderrama (2016), son los recursos utilizados por el investigador para acumular los datos de las variables (pág. 195).

En el informe de investigación fue utilizado la ficha recolector de datos.

Validez

(Hernández, y otros, 2014), representa la medición verídica de las variables que se pretenden medir (pág. 200).

La validación se ejecutó mediante el juicio de expertos, que tienen experiencia en el tema estudiado (anexo 9).

Confiabilidad

Según (Hernández, y otros, 2014), la confiabilidad del instrumento es la consistencia y coherencia de la información recolectada de datos reales (pág. 200).

La confiabilidad del instrumento midió las variables obteniendo resultados similares.

3.5. Procedimientos

Situación Actual: La empresa

Dubau Perú S.A.C. identificado con RUC N.º 20566229774, es una empresa familiar que fue constituida el 13 de noviembre del 2014 por la Sra. Donatilda Martel Rojas. Su actividad económica es la distribución a nivel nacional de productos de ferretería distribuidos en líneas; está ubicada en Calle los algarrobos N° 209 Urb. Los Jardines en el distrito de S.M.P.

La empresa es 100% peruana que empezó vendiendo productos de ferretería de la línea de sujeción y fijación en una pequeña tienda en el centro comercial Bellota de las Malvinas, siendo su domicilio fiscal en la Av. Argentina N° 339 interior U-4 (Pasaje Secundario. 3 Centro Comercial La Bellota), gracias a la buena planificación y a la buena utilización de los recursos obtenidos en el lapso de los años la empresa fue progresando hasta que implementó su propio almacén en el mismo centro comercial.

Posteriormente se implementó una oficina principal y almacén principal en la Calle los Algarrobos N°209 Urbanización los Jardines en el Distrito de S.M.P., para la distribución a nivel nacional, realizando la contratación de asesores comerciales con su respectiva cartera de clientes en distintos departamentos del Perú, sin embargo no se tenía la gestión para el procedimiento desde las ventas hasta el retorno de dinero, teniendo como consecuencia la baja productividad.

Productos

La empresa Dubau Perú S.A.C. tiene un registro de 6,197 artículos que ofrece a los clientes a nivel nacional, teniendo su respectivo código, descripción, unidad de medida, señalización de medida comercial y unidad de venta que brinda la facilidad de cierre de venta.

Se muestra el registro de artículos de la empresa.

© Fuente: Sistema Dubau Perú S.A.C.

Figura 15: Registro de artículos del sistema

En el anexo 20 se visualiza la clasificación de líneas de los artículos.

Clientes

La empresa tiene una cartera de clientes en todos los departamentos del Perú, en seguida se muestra los principales clientes de la organización.

Tabla 7: Principales clientes

ITEMS	RUC	RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN DE DOMICILIO FISCAL
1	20572120555	El Iman Ferreteros S.A.C.	Car. Fernando Belaunde Terry N° S/N Juanjuncillo San Martín Mariscal Cáceres - Juanjui
2	20559587185	Distribuidora Royer S.A.C.	Cal. Leonidas Yerovi N° 233 Urb. Palermo La Libertad - Trujillo
3	20402316927	Ferretería La Económica S.A.	N° 601 Dpto. A-2 Urb. Tupan Amaru Lima - San Luis
4	20486588498	Ferretería Maranatha E.I.R.L.	Jr. Moquegua N° 562 Junin - Tarma - Tarma
5	20604470375	Grupo Yrigoin II	Jr. Coronel Secada N° 264 - San Martín - Moyobamba - Moyobamba
6	10176068529	Arroyo Mio Percy	Av. Panamerica N° 368A Olmos- Lambayeque - Lambayeque
7	20539539214	Comercial Infesur E.I.R.L.	Av. Garcilazo de la Vega N° 303 Urb. Mariscal Castilla - Arequipa - Arequipa - Cerro Colorado
8	20568320922	Negociaciones Perú Woods E.I.R.L.	Jr. Junin N° 238 Dpto. 101 Urb. Orbea - Lima - Magdalena del Mar
9	20600996968	Distribuidora de herramientas y accesorios Ferreboom S.A.C.	Jr. Ancash N° 101 Chilca Cercado de Junin - Huancayo - Chilca
10	10336755846	Bustamante Castro Juan Antonio	Jr. Las Mercedes N° 313 Sec. Pueblo Nuevo- Bagua Grande - Utcubamba - Amazonas
11	20600892585	Depósitos y Ferretería del Pacífico E.I.R.L.	Car. Panamerica Km. 2 Lote 125 - Piura - Paita - Paita

Fuente: Dubau Perú S.A.C.

En el anexo 19 se muestra el establecimiento del cliente Iman Ferreteros S.A.C.

Proveedores

En el siguiente cuadro se especifica a los principales proveedores de diferentes líneas que nos abastecen a diario con los artículos.

Tabla 8: Proveedores

ITEMS	RUC	RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN DE DOMICILIO FISCAL	LOGO
1	20125396811	Vedona S.A.C.	Av. República de Panama N° 6555 Santiago de Surco - Lima	
2	20516886359	Consortio Peruano de Inversiones S.A.C.	Av. La Encalada N° 340 Urb. Centro Comercial Monterrico Santiago de Surco - Lima	
3	20134112981	Koller S.R.L.	Av. Separadora Industrial N° 2981 Urb. Mayorazgo - Ate - Lima	
4	20536900170	Multistock S.A.	Calle Omicron N° 551 Urb. Parque Int. De la Ind y Com - Prov. Const. Del Callao - Callao	
5	20170717261	Rumi Import S.A.	Calle Omicron N° 128 Urb. Parque Int. De la Ind y Com - Prov. Const. Del Callao - Callao	
6	20510174047	Tramontina del Perú S.A.C.	Av. Javier Prado Este N° 488 Dpto. 1002 Urb. Jardín (Esquina con calle las Orquideas 430) - San Isidro - Lima	
7	20545799422	Gricol S.A.C.	Av. Du Petit Thouars N° 1037 Urb. Santa Beatriz - Lima	
8	20515015435	Taviexport S.R.L.	Cal. Clla B Mza. D Lote. 45 Urb. Ind. Panamericana Norte - Independencia - Lima	
9	20522320405	Ibero Tools Trading S.A.C.	Av. Los Faisanes Mza. K Lote. 20A Urb. La Campiña - Chorillos - Lima	
10	20555535130	Dinafast S.A.C.	Av. Argentina N° 2424 Urb. Conde de las torres - Lima	

Fuente: Dubau Perú S.A.C.

Data pre-test

Se presenta la data pre-test.

Variable dependiente: Productividad

Eficacia

La eficacia se mide con la siguiente ecuación:

$$\frac{S/\text{Créditos otorgados}}{S/\text{Crédito planificados}}$$

Se verificó que en el proceso de aprobación de crédito que se registró en el sistema no alcanzó al objetivo de los créditos planificados.

Tabla 9: Eficacia del crédito planificado antes de la mejora

EFICACIA						
MESES	SEMANAS	Eficacia del crédito planificado				%
		S/. créditos otorgados	S/ créditos planificados			
Julio (2019)	Semana 1	S/. 35.664,98	S/. 55.680,00	0,64	64%	
	Semana 2	S/. 27.177,48	S/. 55.680,00	0,49	49%	
	Semana 3	S/. 38.971,54	S/. 55.680,00	0,70	70%	
	Semana 4	S/. 39.854,18	S/. 55.680,00	0,72	72%	
Agosto (2019)	Semana 5	S/. 26.104,58	S/. 55.680,00	0,47	47%	
	Semana 6	S/. 38.888,73	S/. 55.680,00	0,70	70%	
	Semana 7	S/. 28.799,10	S/. 55.680,00	0,52	52%	
	Semana 8	S/. 40.145,33	S/. 55.680,00	0,72	72%	
Setiembre (2019)	Semana 9	S/. 28.546,48	S/. 55.680,00	0,51	51%	
	Semana 10	S/. 38.869,11	S/. 55.680,00	0,70	70%	
	Semana 11	S/. 36.884,91	S/. 55.680,00	0,66	66%	
	Semana 12	S/. 43.866,39	S/. 55.680,00	0,79	79%	
Total	12	S/. 423.772,81	S/. 668.160,00	0,63	63%	

Fuente: Elaboración propia

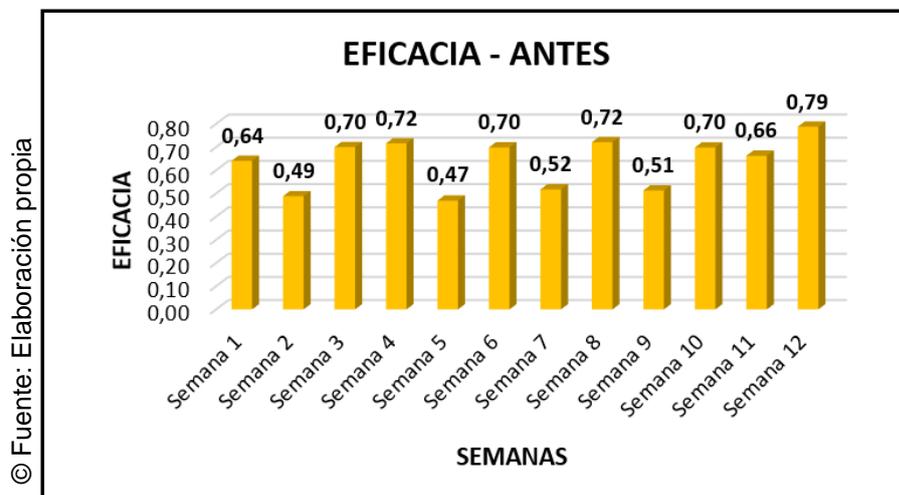


Figura 16: eficacia antes de la mejora

Interpretación

En la tabla 9, muestra que durante en el mes de julio-setiembre (12 semanas), la eficacia del crédito planificado que viene desarrollando la empresa es de 63%. Es por ello, que el estudio desea mejorar la productividad.

Eficiencia:

La eficiencia se mide con la siguiente ecuación:

$$\frac{S/ \text{ Costos planificados}}{S/ \text{ Costos realizados}}$$

Tabla 10: Eficiencia en el Costo antes de la mejora

EFICIENCIA					
Eficiencia de costos planificados					
MESES	SEMANAS	Costos planificados	Costos realizados	Eficiencia	%
Julio 2019	Semana 1	S/. 3,297.50	S/. 3,677.50	0.90	90%
	Semana 2	S/. 3,297.50	S/. 3,862.50	0.85	85%
	Semana 3	S/. 3,297.50	S/. 3,861.50	0.85	85%
	Semana 4	S/. 3,297.50	S/. 3,677.50	0.90	90%
Agosto 2019	Semana 5	S/. 3,297.50	S/. 3,817.50	0.86	86%
	Semana 6	S/. 3,297.50	S/. 3,792.50	0.87	87%
	Semana 7	S/. 3,297.50	S/. 3,929.50	0.84	84%
	Semana 8	S/. 3,297.50	S/. 3,632.50	0.91	91%
Setiembre 2019	Semana 9	S/. 3,297.50	S/. 3,752.50	0.88	88%
	Semana 10	S/. 3,297.50	S/. 3,648.50	0.90	90%
	Semana 11	S/. 3,297.50	S/. 3,817.50	0.86	86%
	Semana 12	S/. 3,297.50	S/. 3,663.50	0.90	90%
12 semanas		S/. 39,570.00	S/. 45,133.00	0.88	88%

© Fuente: Elaboración propia

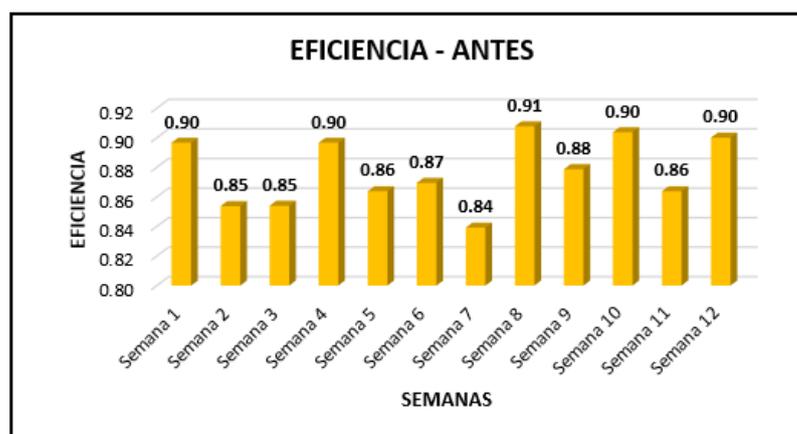


Figura 17: Eficiencia antes de la mejora

Interpretación

En la tabla 10, se visualiza que durante el mes de julio-setiembre (12 semanas), el costo planificado sobre el costo realizado es 88%. Es por ello, que el estudio desea reducir los costos para mejorar la eficiencia.

Dimensión del Problema

El inconveniente que presenta la organización es la baja productividad (tabla 11), donde muestra una productividad de 56%. Por consiguiente, afecta el desempeño de la organización, teniendo en consecuencia no ser competitivo en el mercado.

Tabla 11: Productividad antes de la mejora

PRE TEST - PRODUCTIVIDAD					
MESES	SEMANAS	EFICACIA	EFICIENCIA	PRODUCTIVIDAD	%
Julio 2019	Semana 1	0.64	0.90	0.57	57%
	Semana 2	0.49	0.85	0.42	42%
	Semana 3	0.70	0.85	0.60	60%
	Semana 4	0.72	0.90	0.64	64%
Agosto 2019	Semana 5	0.47	0.86	0.40	40%
	Semana 6	0.70	0.87	0.61	61%
	Semana 7	0.52	0.84	0.43	43%
	Semana 8	0.72	0.91	0.65	65%
Setiembre 2019	Semana 9	0.51	0.88	0.45	45%
	Semana 10	0.70	0.90	0.63	63%
	Semana 11	0.66	0.86	0.57	57%
	Semana 12	0.79	0.90	0.71	71%
TOTAL	12	0.63	0.88	0.56	56%

Fuente: Elaboración propia

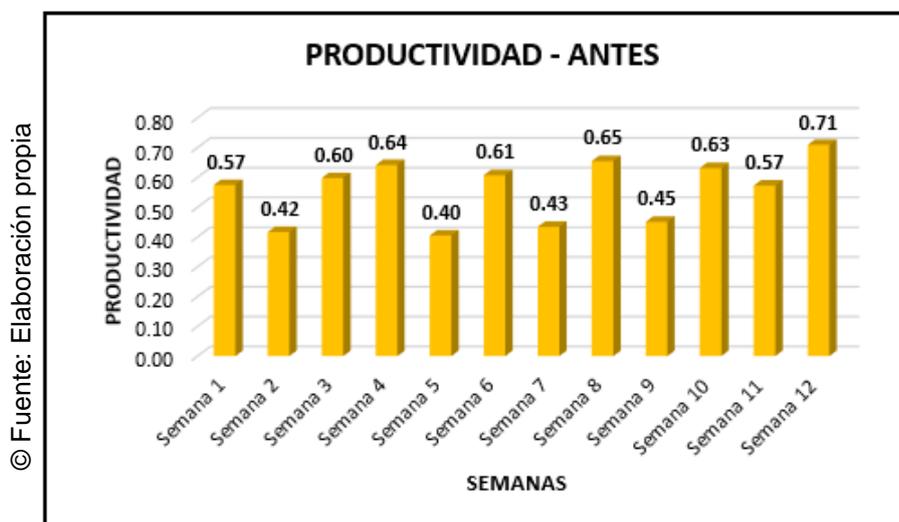


Figura 18: Productividad antes de la mejora

Propuesta de mejora

El informe de investigación se ha observado la baja productividad del área de créditos, dicho problema fue identificado mediante la reunión de las principales áreas de la organización. Seguidamente se realizó la identificación de las causas principales que generan dicho problema mediante la herramienta del Ishikawa (ver figura 4), seguidamente se realizó el diagrama Pareto (figura 5), lo cual nos indica las causas principales que tienen mayor incidencia en la problemática.

Mediante una secuencia de matrices se realizó la matriz de priorización (ver tabla N° 5), donde se observó la consolidación de causas por área, el nivel de criticidad y el total de problemas, la cual, nos dio a conocer que la gestión por procesos es la herramienta más exacta y adaptable para resolver el problema de la organización.

Cronograma de ejecución de la propuesta de mejora

Tabla 12: Diagrama de Gantt

ACTIVIDADES	JULIO				AGOSTO				SETIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				JUNIO							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Análisis de la situación de la empresa	█				█				█																																			
Propuesta al gerente	█																																											
Autorización de la propuesta	█																																											
Determinación de las principales causas	█				█																																							
Recopilación de los datos productividad (Pre test)	█				█				█																																			
Elaboración de la propuesta de mejora									█				█																															
Identificar las principales alternativas de solución									█				█																															
Realizar el presupuesto de implementación del proyecto									█				█				█																											
Implementación de la propuesta de mejora													█				█				█																							
Planificación													█				█																											
Ejecución													█				█				█																							
Control																					█				█				█															
Recopilación de datos (Post test)																					█				█				█															
Resultado de la mejora (Post - test)																													█				█											
Análisis económico financiero del proyecto																																	█				█							
Análisis Descriptivo																																					█				█			
Análisis Inferencial																																					█				█			
Redacción de las conclusiones y recomendaciones																																					█				█			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13: Presupuesto de implementación

PRESUPUESTO DEL PROYECTO		
Arreglo de oficina (Tercerizado)	S/	3.500,00
Personal de créditos y cobranzas	S/	3.000,00
Personal de ventas	S/	3.000,00
Asistente de créditos	S/	1.200,00
Recursos materiales	S/	825,80
TOTAL	S/	11.525,80

Fuente elaboración propia

Implementación de la propuesta

La gestión por procesos en la empresa Dubau Perú S.A.C. se implementará a través de la planificación, Ejecución y control, siguiendo los pasos del ciclo de gestión de los procesos (ver figura 8).

Planificación

Tabla 14: Plan de acción

	DUBAU PERÚ S.A.C.	
	PLAN DE ACCIÓN	
Nº RUC	20566229774	
RAZÓN SOCIAL	DUBAU PERÚ S.A.C.	
DOMICILIO	CALLE LOS ALGARROBOS Nº 209 - URB. LOS JARDINES S.M.P.	
META PLAN DE ACCIÓN	OBJETIVO	
Sensibilizar a la empresa.	Comprender el concepto de gestión y de procesos en la empresa.	
Implementación de la gestión por procesos.	Formalizar el equipo de trabajo	
Distribución adecuada de las áreas.	Reorganización las áreas para la implementación.	
Implementación de los aspectos estratégicos.	Convertir los objetivos en acciones.	
Identificación de los procesos del área de créditos.	Realizar el flujograma del área de créditos.	
Creación de las políticas del área de créditos.	Determinar la selección, normas y condiciones del crédito.	
Establecer procesos del área de créditos.	Mapa de proceso	
	Eliminar actividades que no añaden valor.	
Aprobaciones de créditos eficientes.	Reducir días de aprobación de créditos.	
Asesores comerciales capacitados.	Capacitar al personal.	
Controlar la implementación de la gestión por procesos.	Creación de fichas de control.	
Responsables	Meza Jara, Noemi	
	Salas Fretel, Sheyla	

Fuente: Elaboración Propia

Se visualiza el plan de acción, las cuales fueron elaboradas por el equipo de trabajo.

Ejecución

Sensibilización de la empresa y formación del equipo de trabajo

Reunión con gerencia

Se llevó a cabo la reunión con el gerente y encargados de las áreas para definir el desarrollo de la herramienta. Con el fin de establecer planes de acción, fijando la disponibilidad de los recursos de personas, bienes y financiero y la asignación de responsabilidades.

© Fuente: Elaboración propia

		DUBAU PERÚ S.A.C.	
		Nº ACTA	001
REGISTRO DE ASISTENCIA Y COORDINACIÓN		CÓDIGO	DPREU-001
		PÁGINA	1 DE 1
RAZÓN SOCIAL		DUBAU PERÚ S.A.C.	Nº RUC
DOMICILIO		CALLE LOS ALGARROBOS Nº 209 - URB. LOS JARDINES S.M.P.	
ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL		VENTA AL POR MAYOR	
ÁREA		CRÉDITOS	FECHA
TEMA		IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS	HORA DE INICIO
Nº TRABAJADORES		12	HORA DE FIN
Nº ASISTENTES		6	LUGAR
TIPO DE EVENTO			
INDUCCIÓN	<input type="checkbox"/>	CAPACITACIÓN	<input type="checkbox"/>
SIMULACRO	<input type="checkbox"/>	FORMATIVA	<input checked="" type="checkbox"/>
		ENTRENAMIENTO	<input type="checkbox"/>
		INFORMATIVA	<input type="checkbox"/>
Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	CARGO
1	Moreno Ascencios, Dante	40996506	Gerente General
2	Fretel Martel, Amner	44282205	Gerente de operaciones
3	Meza Jara, Noemí	47555382	Jefe de créditos y cobranzas
4	Sandra Fuente, Sandra	09903847	Asistente de C.C.
5	Salas Fretel, Sheyla	48127885	Jefe comercial
6	Paucar Chávez, Cliff	72500028	Jefe de Logística
7			
8			
9			
OBJETIVO	AGENDA	COMPROMISO	
Implementación de la gestión por procesos en el área de créditos de la empresa.	Comunicado de la implementación de la gestión por procesos	El equipo de trabajo se comprometo a dar inicio la implementación de la gestión por procesos.	
	Importancia de la gestión por procesos en la empresa		
	Formación de funciones del equipo a trabajar en la gestión por proceso.		
	Situación actual de la empresa		
REUNIONES SIGUIENTES		DIRECTORIO	
TEMA	FECHA	 DUBAU PERU SAC RUC: 20566229774 Dante Moreno Ascencios Gerente General	
Determinar los aspectos estratégicos	07/10/2019		
El área responsable del otorgamiento de créditos entregará información de como se administra las aprobaciones.	07/10/2019		
El área responsable de ventas tiene que entregar información del proceso de ventas.	07/10/2019	GERENTE GENERAL	

Figura 19: Acta de Reunión N.º 001

La figura 19 muestra el acta de reunión con código DPREU-001 en la cual se detalla la agenda tratada y la formación del equipo de trabajo.

Formalizar: Equipo de trabajo

La finalidad del equipo de trabajo es identificar y analizar los procesos que no añaden valor a la empresa, su deber es encontrar soluciones, implementar mejoras y distribuir tareas.

El equipo está constituida por colaboradores comprendida de diferentes áreas de la empresa y constituida formalmente en el acta anexo 9.

Tabla 15: Equipo de trabajo

Representante	Cargo
Salas Fretel, Sheyla	Líder
Meza Jara, Noemi	Encargada
Fuentes Mejía, Sandra	Secretario

Elaboración propia

Líder: su función es establecer todas las acciones para la ejecución de la gestión por procesos.

Encargada: Su función es ofrecer información adecuada de cada fase de la implementación.

Secretaria: Su función es tener el registro de cada fase para la ejecución (preparación de agenda, consolidar reuniones).

© Fuente: Elaboración propia



Figura 20: Equipo de trabajo para la implementación

Tabla 16: Descomposición de los procesos del área de créditos

MACROPROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESOS	ACTIVIDADES
GESTIÓN DE VENTAS	Captación del cliente	Propuesta comercial	Visita al cliente presencial Presentación de empresa Toma de requerimiento
	Cierre de ventas	Solicitud del crédito	Acuerdo de transporte Firma de pedido aceptado por el cliente Rellenar la solicitud de crédito Firma de letra Solicitud de documentación Ingreso del pedido al sistema Envío de letra por Olva Courier
OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	Registro de solicitudes	Digitación de solicitud	Registrar si es nuevo cliente o cliente Registrar el importe de pedido Registrar el tipo de venta (Letra o transferencia) Registrar línea de crédito de cliente Registrar el del descuento establecido
	Verificación de datos	Registro de datos	Recopilación y verificación de documentos Impresión del pedido Comunicación con el cliente por llamada Corroboración de teléfono y correos Actualizar datos del cliente en el sistema
	Evaluación de crédito	Historial crediticio	Revisión de buró del cliente (sentinel) Referencias comerciales
	Aprobación del pedido	Solicitud aprobado	Asignación de la línea de crédito Firma de autorización Entrega de pedido a despacho Reporte de pedidos aprobados Archivar documentación del cliente
COBRANZA	Generar letras	Seguimiento de cobranza	Registro y proyección de vencimientos de letras Impresión de letras Registrar planilla en web le letras BCP Planilla de letra es enviada al banco Envío de números únicos a clientes Cobranza vía telefónica y whatsApp Envío de estado de cuenta de clientes al asesor comercial Verificación del pago en web letras BCP

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17: Situación actual de la empresa

PROCESOS	SUBPROCESOS	ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL
Captación del cliente	Propuesta comercial	Visita al cliente presencial	El vendedor sale a zona con la cartera de clientes desactualizado, no cuentan con itinerarios y no existe seguimiento a los vendedores para cumplir metas establecidas.
		Presentación de empresa	El vendedor no cuenta con uniforme, fotoscheck, tarjeta de presentación y catálogo.
		Toma de requerimiento	La nota de pedido del requerimiento era de la medida A5.
Cierre de ventas	Solicitud del crédito	Acuerdo de transporte	El vendedor solicita el transporte pero sin los datos necesarios.
		Firma de pedido aceptado por el cliente	No todas las notas de pedido cuentan con firma de aceptación del cliente.
		Rellenar la solicitud de crédito	No se cuenta con una solicitud de crédito.
		Firma de letra	Los clientes firman letras correspondientes.
		Solicitud de documentación	El cliente no entrega documentación solicitada.
		Ingreso del pedido al sistema	Los vendedores no ingresan el pedido en el día.
		Envío de letra por Olva Courier	El vendedor demora el envío de las letras.
Registro de solicitudes	Digitación de solicitud	Registrar si es nuevo cliente o cliente	El encargado verifica en el sistema.
		Registrar el importe de pedido	Se registra manualmente.
		Registrar el tipo de venta (Letra o transferencia)	Registro de línea de crédito
		Registrar la línea de crédito de cliente	No se verifica el descuento que debe tener cada cliente
Verificación de datos	Registro de datos	Recopilación de documentos	Los vendedores no anexan los documentos completos de los clientes, por ello el área de créditos es quien recopila los documentos faltantes para su posterior verificación.
		Recepción y verificación de documentos	Se recepciona documentos incompletos
		Impresión del pedido	No existe una correlación de impresión (pedidos olvidados).
		Comunicación con el cliente por llamada	Deficiente comunicación con el cliente.
		Corroboración de teléfono y correos	Deficiente control de teléfonos y correos de los clientes
		Actualizar datos del cliente en el sistema	Los datos en el sistema no eran actualizados constantemente.
Evaluación de crédito	Historial crediticio	Revisión de buró del cliente (sentinel)	No existe capacitación para el uso del sentinel y la evaluación es deficiente.
		Referencias comerciales	No existe seguimiento en la referencia comerciales.
Aprobación del pedido	Solicitud aprobado	Asignación de la línea de crédito	Deficiente asignación de la línea de crédito en el sistema y ello ocasiona la dificultad en la facturación.
		Firma de autorización	La firma no cuenta con hora y fecha de entrega.
		Entrega de pedido a despacho	No existe cargo de entrega de pedidos a despacho.
		Reporte de pedidos aprobados	No se reporta a diario los pedidos aprobados a gerencia.
		Archivar documentación del cliente	Deficiente control del expediente del cliente
Generar letras	Seguimiento de cobranza	Registro y proyección de vencimientos de letras	No existe políticas de créditos y se toma en cuenta la proyección de letras de acuerdo a la solicitud del cliente.
		Impresión de letras	No hay letras en oficina (envío tardío de letras).
		Registrar planilla en web de letra BCP	Se registra la planilla.
		Planilla de letras es enviada al banco	Se lleva la planilla de letras.
		Envío de números únicos a clientes	Se envía números únicos al cliente con retraso.
		Cobranza vía telefónica y whatsapp	Las cobranzas no tienen seguimiento.
		Envío de estado de cuenta de clientes al asesor comercial	Solo se envía cuando las letras de sus clientes están vencidas.
		Verificación del pago en web letras BCP	Se verifica pago de letras.

Fuente: elaboración propia

DUBAU PERU S.A.C.																					
Diagrama Num. 01		Hoja N° 1 de 1																			
Proceso de créditos		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">RESUMEN</th> </tr> <tr> <th>Actividad</th> <th>Actual</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Operación</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>Transporte</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Espera</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Inspeccion</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Almacenamiento</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Distancia (m)</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>Tiempo ciclo</td> <td>5268</td> </tr> </tbody> </table>		RESUMEN		Actividad	Actual	Operación	11	Transporte	1	Espera	1	Inspeccion	4	Almacenamiento	1	Distancia (m)	18	Tiempo ciclo	5268
RESUMEN																					
Actividad	Actual																				
Operación	11																				
Transporte	1																				
Espera	1																				
Inspeccion	4																				
Almacenamiento	1																				
Distancia (m)	18																				
Tiempo ciclo	5268																				
Actividad:																					
Empieza: Registrar al cliente																					
Termina: Archivar el documento del cliente																					
Método	Actual <input checked="" type="checkbox"/> Propuesto <input type="checkbox"/>			Fecha	05/10/2019																
Elaborado por: Meza Jara, Noemi y Salas Fretel, Sheyla																					

© Fuente: Elaboración propia

Nro	DESCRIPCIÓN	Distancia	Tiempo (min)	□	→	D	○	▽	OBSERVACIÓN
1	Registrar si es nuevo cliente o cliente		5	●					
2	Registrar el importe de pedido		5	●					
3	Registrar el tipo de venta (Letra o transferencia)		10	●					
4	Registrar la línea de crédito de cliente		5	●					
5	Registrar el descuento establecido		5	●					
6	Recopilación de documentos		1440			●			
7	Recepción y Verificación de documentos		15				●		
8	Impresión del pedido		2	●					
9	Comunicación con el cliente por llamada		300	●					
10	Corroboración de teléfono y correos		5				●		
11	Actualizar datos del cliente en el sistema		30	●					
12	Revisión de buró del cliente (sentinel)		60					●	
13	Referencias comerciales		1440					●	
14	Asignación de la línea de crédito		4	●					
15	Firma de autorización		2	●					
16	Entrega de pedido a despacho		960		●				
17	Reporte de pedidos aprobados		960	●					
18	Archivar documentación del cliente		20					●	
TOTALES			5268	11	1	1	4	1	

Figura 21: Diagrama DAP antes

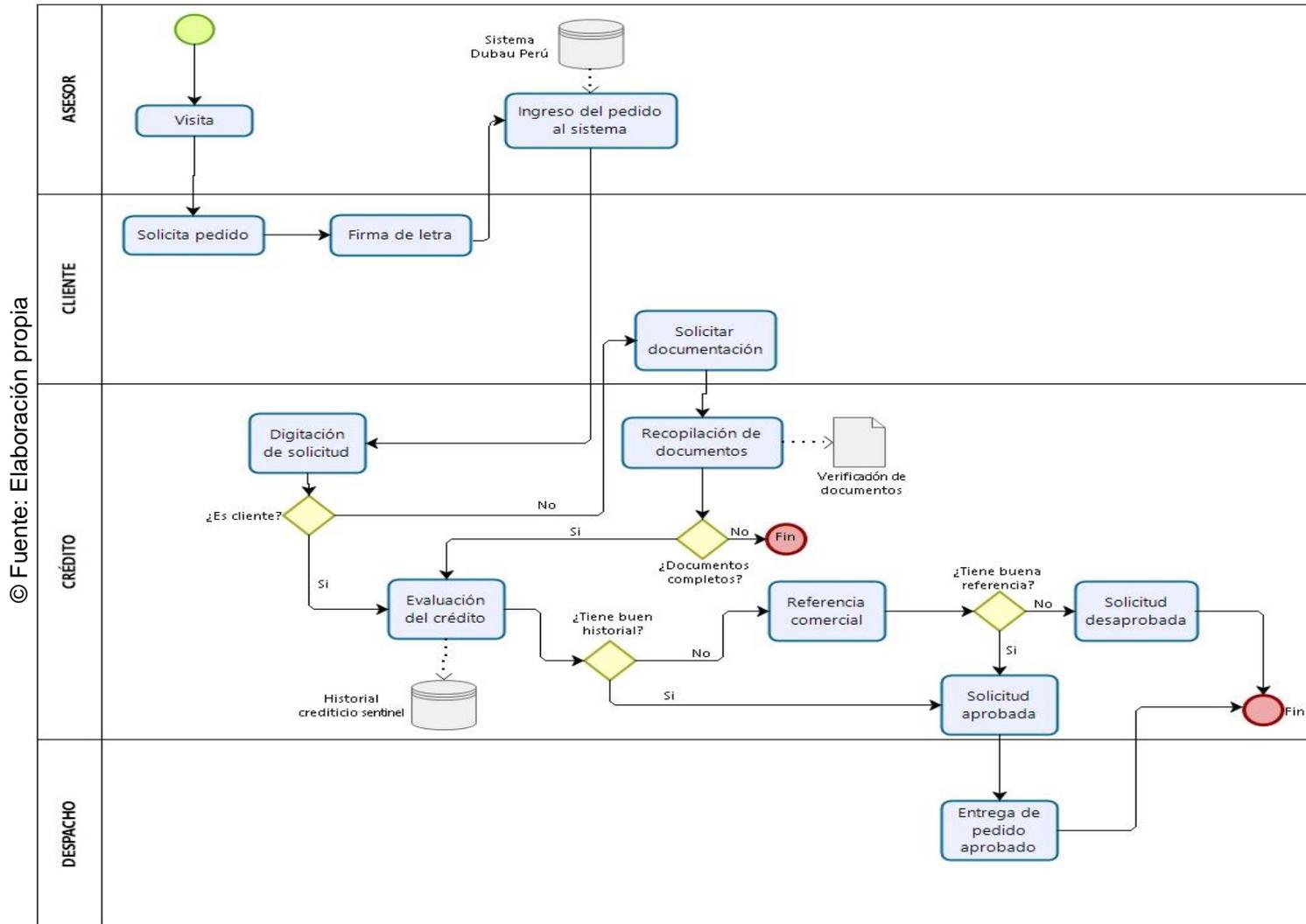
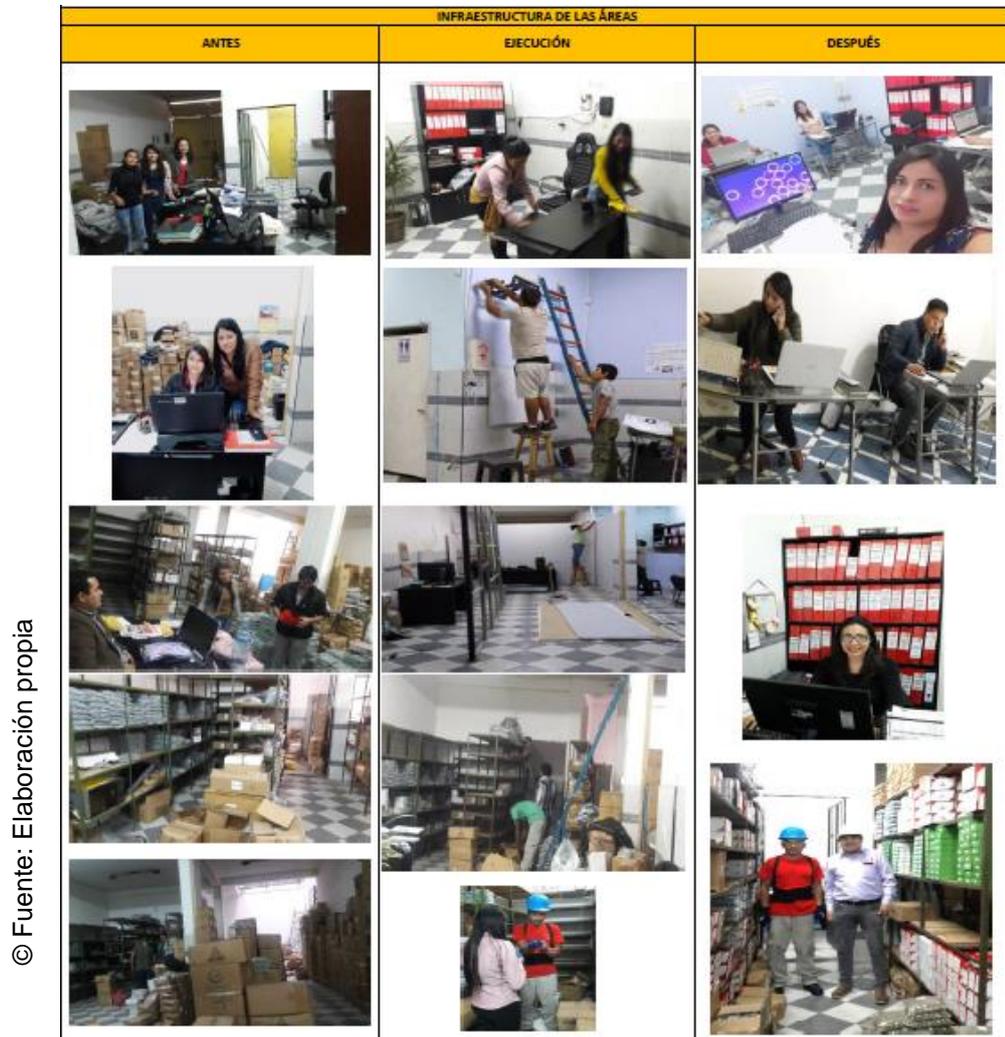


Figura 22: Flujograma actual

Reorganización de las áreas

Para realizar la ejecución de la gestión por procesos se procedió a verificar como se encontraba la organización donde se observó el desorden de las ubicaciones de las áreas teniendo en consecuencia el desorden de sus actividades diarias.



© Fuente: Elaboración propia

Figura 23: Infraestructura de las áreas antes y después

La empresa contaba con espacios que no se utilizaban para la distribución adecuada de las áreas, ocasionando desorden y peligro. se realizó correctamente la reorganización de las áreas, ejecutándose durante una semana.

© Fuente: Elaboración propia

		DUBAU PERÚ S.A.C.		Nº ACTA	002
		REGISTRO DE ASISTENCIA Y COORDINACIÓN		CÓDIGO	DPREU-002
				PÁGINA	1 DE 1
RAZÓN SOCIAL		DUBAU PERÚ S.A.C.		Nº RUC	20566229774
DOMICILIO		CALLE LOS ALGARROBOS Nº 209 - URB. LOS JARDINES S.M.P.			
ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL		VENTA AL POR MAYOR			
ENCARGADOS	FUENTES MEJIA, SANDRA		FECHA	07/10/2019	
	MEZA JARA, NOEMI		HORA DE INICIO	4.30 PM	
	SALAS FRETTEL, SHEYLA		HORA DE FIN	6.30 PM	
TEMA	PLAN DE ACCIÓN A TOMAR				
Nº TRABAJADORES	12		LUGAR		
Nº ASISTENTES	5		Oficina		
TIPO DE EVENTO					
INDUCCIÓN	<input type="checkbox"/>	CAPACITACIÓN	<input type="checkbox"/>	ENTRENAMIENTO	<input type="checkbox"/>
SIMULACRO	<input type="checkbox"/>	FORMATIVA	<input type="checkbox"/>	INFORMATIVA	<input checked="" type="checkbox"/>
Nº	APELLIDOS Y NOMBRES		DNI	CARGO	
1	Moreno Asencios, Dante		40996506	Gerente General	
2	Fretel Martel, Amner		44282205	Gerente de operaciones	
3	Meza Jara, Noemi		47555382	Jefe de créditos y cobranzas	
4	Sandra Fuente, Sandra		09903847	Asistente de C.C.	
5	Salas Fretel, Sheyla		48127885	Jefe comercial	
6					
7					
8					
9					
OBJETIVO		AGENDA		COMPROMISO	
Implementación de la gestión por procesos en el área de créditos de la empresa.		Determinar los aspectos estratégicos El área responsable del otorgamiento de créditos entregará información de como se administra las aprobaciones. El área responsable de ventas tiene que entregar información del proceso de ventas.		El equipo de trabajo se comprometió a realizar los aspectos estratégicos	
REUNIONES SIGUIENTES			DIRECTORIO		
TEMA		FECHA		 GERENTE GENERAL	
Identificación de los procesos del área de créditos.		15/10/2019			

Figura 24: Acta de reunión N° 002

Se muestra la agenda tratada en la reunión y el compromiso de la creación de los aspectos estratégicos.

Implementación de los aspectos estratégicos

Seguidamente se define la misión, visión, valores, organigrama y la cadena de valor.

Misión

Somos una empresa que trabaja para ofrecer a sus clientes soluciones de calidad y servicio en el rubro ferretero, ofreciendo la mejor atención con personal capacitado, comprometido, eficiente, honrado y motivado trabajando con nuestros valores y principios; con la finalidad de fomentar crecimiento a los clientes.

Visión

Ser una organización líder en la distribución del mercado ferretero reconocido y dinámico a nivel nacional, enfocado a las necesidades de nuestros clientes.

Valores

Respeto: Apreciamos el trabajo realizado por nuestros colaboradores y, el respeto y la comunicación clara entre cada miembro.

Responsabilidad: Valoramos el aporte de nuestros colaboradores y la responsabilidad en cada una de sus actividades que realizan de manera eficiente; facilitando el trabajo en equipo.

Transparencia: Cumplir nuestras acciones de manera honesta e íntegra en todo momento para generar confianza de nuestros colaboradores, proveedores y clientes.

Disciplina: Las actividades de los colaboradores se presentan de manera ordenada y puntual de acuerdo a las metas propuestas, para el cumplimiento de objetivos.

Servicio: Ofrecer apoyo en todo momento, con colaboradores serviciales que apoyan de manera espontánea, con actitud permanente de asistencia.

Estructura Organizacional

Asimismo se diseñó el organigrama.

© Fuente: Elaboración propia

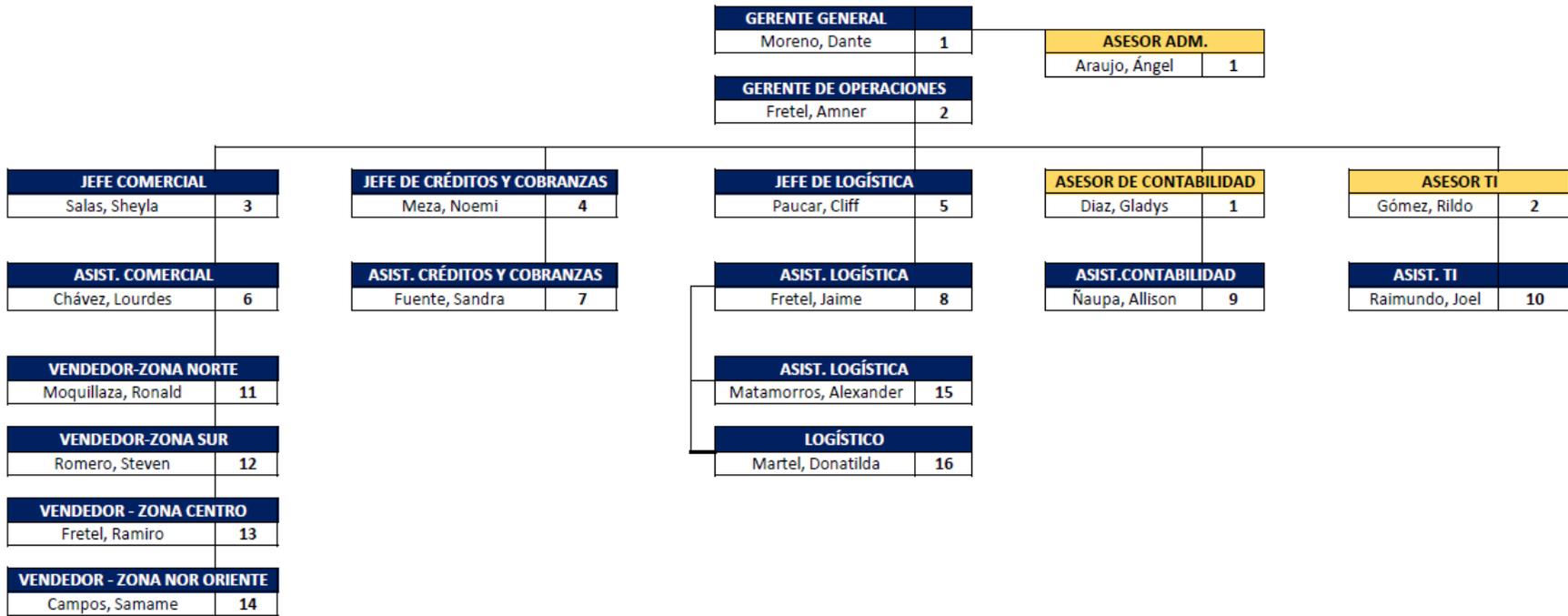


Figura 25: Organigrama Dubau Perú S.A.C.

Cadena de valor

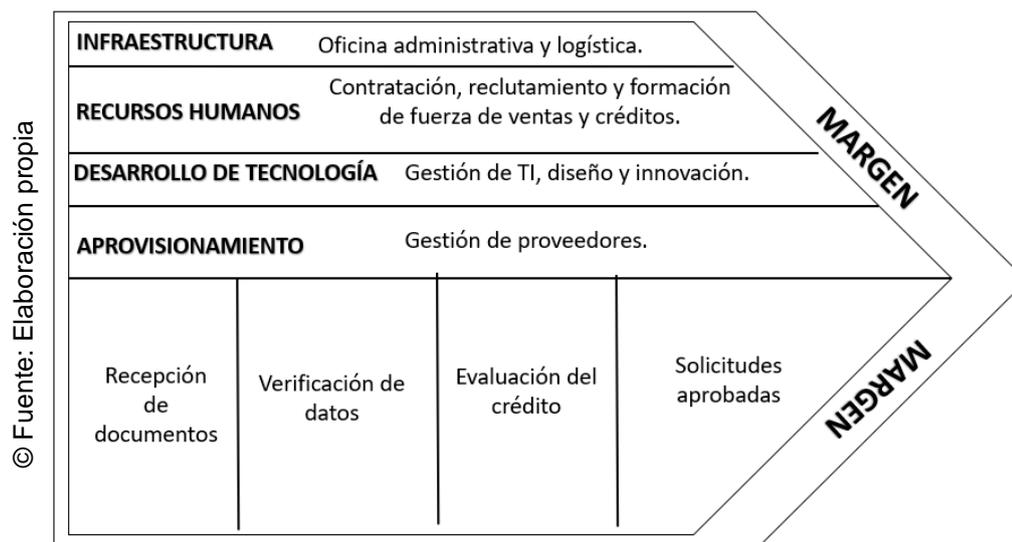


Figura 26: Cadena de valor

Infraestructura: Se cuenta con una oficina y logística en San Martín de Porres.

Recursos Humanos: Cuenta con 12 personales administrativos, 4 asesores comerciales y 3 asesores externos.

Desarrollo de tecnología: Cuenta con un sistema propio, donde se registra desde el ingreso del requerimiento del cliente hasta la cobranza de la misma.

Aprovisionamiento: Clasificación, evaluación y selección de proveedores.

Identificación de los procesos del área de créditos

Para identificar la relación de los procesos del área se realiza el diagrama de bloques, ya que, brinda una visión clara del macroproceso del otorgamiento del crédito.

Diagrama de bloques

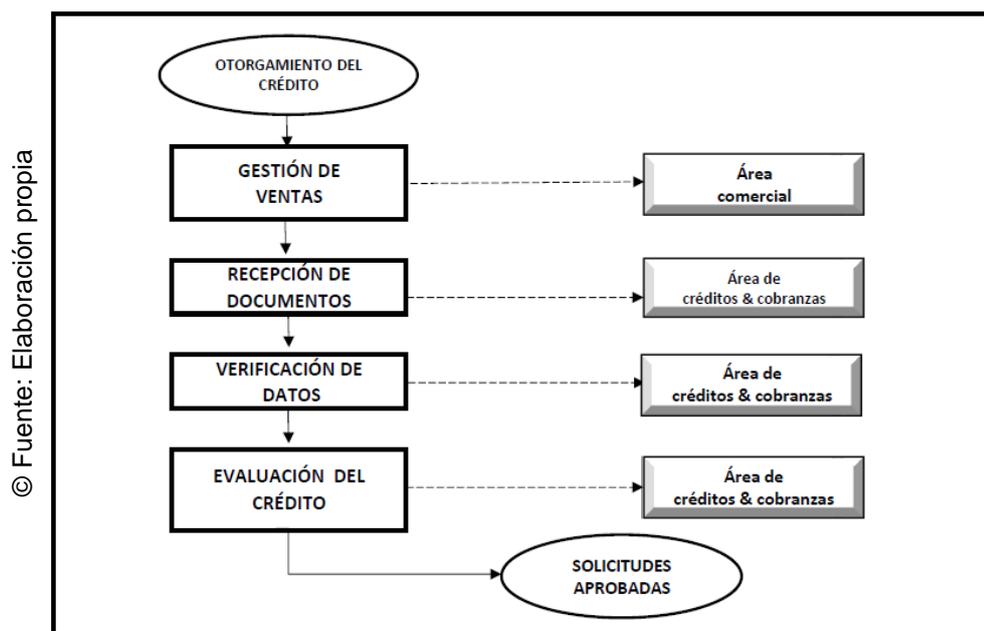


Figura 27: Diagrama de bloques del área de créditos

Gestión de ventas: Administran el proceso de ventas desde la captación del cliente hasta el cierre de venta.

Recepción de documentos: El área de ventas entrega la documentación completa del solicitante para apertura o ampliación de línea de crédito.

Verificación de datos: Se realiza mediante comunicación vía celular para confirmar el requerimiento solicitado, además de la verificación de datos básicos del cliente.

Evaluación del crédito: Se evalúa el historial crediticio y se solicita referencias comerciales a terceros. Si cumple con todos los requisitos de aprueba la solicitud.

Creación de las políticas de créditos



DIPA PERU
Metal Industria + Comercio

IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTÍCULOS DE FERRERÍA EN GENERAL: PERNOS UNIC-UNIF MILIMÉTRICO TIRAFONES, AUTORROSCANTES, TORNILLOS STONE BOLTS, REMACHES POP, TIRUJO, BROCHAS, CLAVOS PARA CONCRETO, DISPARAFIS, CERRAJOS, ETC.

POLÍTICAS DE CRÉDITOS

❖ **MISIÓN**

La misión del área de créditos es facilitar las metas del crecimiento de ingresos de la empresa, teniendo un vínculo con el área comercial para incrementar la cartera de clientes y proporcionar créditos a los clientes que cumplan con los requisitos y se encuentren bien en el sistema financiero.

❖ **OBJETIVO**

El objetivo principal del área de créditos es establecer los pasos a seguir para evaluar, aprobar y ampliar líneas de crédito, de ser necesario disminuir o anular línea de crédito.

❖ **ALCANCE**

El alcance de esta política es aplicable a todas las actividades comerciales que requieren análisis de crédito para la recuperación oportuna del efectivo.

❖ **CONDICIONES DE VENTA**

Las ventas al crédito que realiza la empresa representan el 80% de las ventas totales. Las condiciones de venta del crédito se especifican en el siguiente cuadro:

CLIENTES	CONDICIÓN DE PAGO	PRECIO DE LISTA	COMPRA MÁXIMO	DESCUENTOS	PLAZO
Ferreteros & Distribuidores	Contado	Lista 1	-	Sin descuento	-
Distribuidor Ferretero	Letra	Lista 2	Hasta S/ 30.00.00	Sin descuento	
Ferretero	Letra	Lista 3	Hasta S/ 3.000.00	Máximo desc. 8%	30-37-44-50 días
			Hasta S/ 10.000.00	Máximo desc. 10%	

Se emitirán facturas electrónicas y el envío del mismo; si existe un reclamo luego de la emisión de la factura será reparada mediante una nota de crédito o débito según corresponda con la autorización del área.

 Ca. Los Algarrobos N°209-Urb.Los Jardines-SMP-Lima

 www.dubametalindustrias.com.pe
ventas@dubametalindustrias.com

 01-3638658 / 999880656
981057633

© Fuente: Elaboración propia

Figura 28: política de créditos



IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN AL POR MAYOR Y MENOS DE ARTÍCULOS DE FERRERÍA EN GENERAL: PERNOS UNC-UNF MILIMÉTRICO TIRAFONES, FUTOROSCANTES, TORNILLOS STONE BOLTS, REMIFICHES POP, TIRUGO, BROCHAS, CLAVOS PARA CONCRETO, DISFRAGAS, CERROJOS, ETC.

Considerar: Las letras se realizarán con la fecha del envío de mercadería (guía de remisión).

El plazo está considerado en días naturales.

❖ REQUISITOS PARA EL CRÉDITO

Para el otorgamiento del crédito al cliente, el área comercial es quien debe entregar la documentación necesaria para su aprobación.

▪ Ventas a Personas Naturales o Jurídicas

- ✓ Tener experiencia mínima en la actividad comercial: 12 meses.
- ✓ Adjuntar los siguientes documentos:
 1. Solicitud del crédito
 2. Copia del DNI del representante legal o de persona natural.
 3. (3) Facturas de proveedores importantes (Antigüedad máxima de 3 meses).
 4. Foto del establecimiento

❖ CRITERIOS DE APROBACIÓN

- ✓ Anexar documentos
- ✓ Buen historial crediticio.
- ✓ Tener buena referencia comercial con los proveedores.
- ✓ El crédito vigente con Dubau Perú S.A.C. debe estar puntual.
- ✓ Sujeto a evaluación.

Los requisitos mencionados no son determinantes, ya que, se busca encontrar el compromiso y capacidad de pago con el objetivo de evitar cartera morosa.

Clientes nuevos tienen aprobado un crédito inicial como mínimo S/ 1,000.00 y como máximo S/ 3,000.00, que serán incrementadas según la forma de pago.

Los clientes recurrentes que tiene pago puntual están sujetos a la ampliación de línea según el historial crediticio y si el caso amerita se solicitará facturas recientes con proveedores.



Ca. Los Algarrobos N°209-Urb.Los Jardines-SMP-Lima



www.dubaumetalindustrias.com.pe
ventas@dubaumetalindustrias.com



01-3638658 / 999880656
981057633

Figura 29: política de créditos



DUBA METAL PERU
Metal Industrias - Comercio

IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN AL POR MAYOR Y MENOS DE ARTÍCULOS DE FERRITERÍA EN GENERAL: PERNOS UNC-UNF MILIMÉTRICO TIRAFONES, AUTORROSCANTES, TORNILLOS STONE BOLTS, REMACHES POP, TIRUGO, DROCFIS, CLAVOS PARA CONCRETO, DISFRANIS, CERRAJOS, ETC.

❖ RECLAMACIÓN DE LETRA PROTESTADA

La letra es un título valor, lo cual, después de 10 días de la fecha de vencimiento el banco protesta la letra y se procede a reportar a la central de riesgo y seguidamente el envío de la liquidación de letra al cliente mediante correo y WhatssAP para el reclamo del pago de la misma.

Así mismo se enviara el reporte de protesto a cada vendedor en zona para que tomen las medidas necesarias y pueda hacer efectivo el pago.

❖ REVOCACIÓN DE LA LÍNEA DE CRÉDITO

Existen dos causas que pueden ocasionar la anulación de la línea de crédito del cliente:

- ✓ Cuando el cliente presenta alto riesgo en la central de riesgo.
- ✓ Cuando el cliente incumple el pago y protesta la letra.

❖ DISMINUCIÓN DE LÍNEA

La causa para la disminución de la línea de crédito es la siguiente:

- ✓ Cuando el cliente paga en noveno día se disminuye el 30 % de su línea vigente.

❖ DEVOLUCIÓN DE MERCADERIA

Las devoluciones de la mercadería por parte de los clientes serán revisadas por el área logística y autorizada por el área comercial; para ello deben de tener los siguientes requisitos.

- ✓ Se aceptaran las devoluciones y reclamos en un periodo máximo de 7 días después de la recepción de la mercadería.
- ✓ La devolución debe ser aceptada si la mercadería presenta cualquier defecto de fabricación.
- ✓ La mercadería debe encontrarse en buen estado y sin manipulación alguna.

Ca. Los Algarrobos N°209-Urb.Los Jardines-SMP-Lima

www.dubametalindustrias.com.pe
ventas@dubametalindustrias.com

01-3638658 / 999880656
981057633

Figura 30: política de créditos



IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN AL POR MAYOR Y MENOR DE
ARTÍCULOS DE FERRERÍA EN GENERAL: PERNAS UNC-UNF
MILIMÉTRICO TRAFONES, AUTORROSCANTES, TORNILLOS STONE
DOLTS, REMACHES POP, TIRAJOS, BROCHAS, CLAVOS PAPA
CONCRETO, DISPARAS, CERRAJOS, ETC.

- ✓ La devolución de la mercadería debe ser revisada y aceptada por el área comercial antes que el cliente efectúe el retorno (Para ello el cliente debe presentar el motivo de devolución).
- ✓ Toda devolución de mercadería debe ser contabilizada y revisada por el área logística, entregando información detallada de la mercadería que retorno al almacén.

❖ RATIOS E INDICADORES DE GESTIÓN Y CONTROL

Se utilizan los ratios financieros para detectar la eficacia y la eficiencia en la gestión de la empresa, es una medida útil para evaluar la política del área de créditos y cobranzas, alguno de estos indicadores son:

- ✓ Eficacia del crédito planificado
- ✓ Eficiencia del costo planificado
- ✓ Periodo promedio de cobro

Los ratios de gestión nos ayudan a medir y a controlar con éxito las operaciones del otorgamiento del crédito, apoya y facilita en la toma de decisiones, por lo cual deben estar actualizados.

❖ CONCLUSIÓN

En conclusión la política de créditos es la relación de la empresa con el cliente. Permitiendo una adecuada toma de decisiones sobre si es conveniente o no la aprobación de nuevos clientes o antiguos para evitar una cartera morosa.

Esta política se encuentra sujeta a cambios, teniendo en consideración que cualquier modificación será avisada a los vendedores y clientes.

Esta política debe ser revisada cada año.

DUBAU PERU SAC
RUC 2096229774
Dante Moreno
Dante Moreno Asesorías
Gerente General

GERENTE GENERAL



Ca. Los Algarrobos N°209-Urb.Los Jardines-SMP-Lima



www.dubauindustrias.com.pe
ventas@dubauindustrias.com



01-3638658 / 999880656
981057633

Figura 31: política de créditos

Establecer procesos del área de créditos

Mapa de procesos

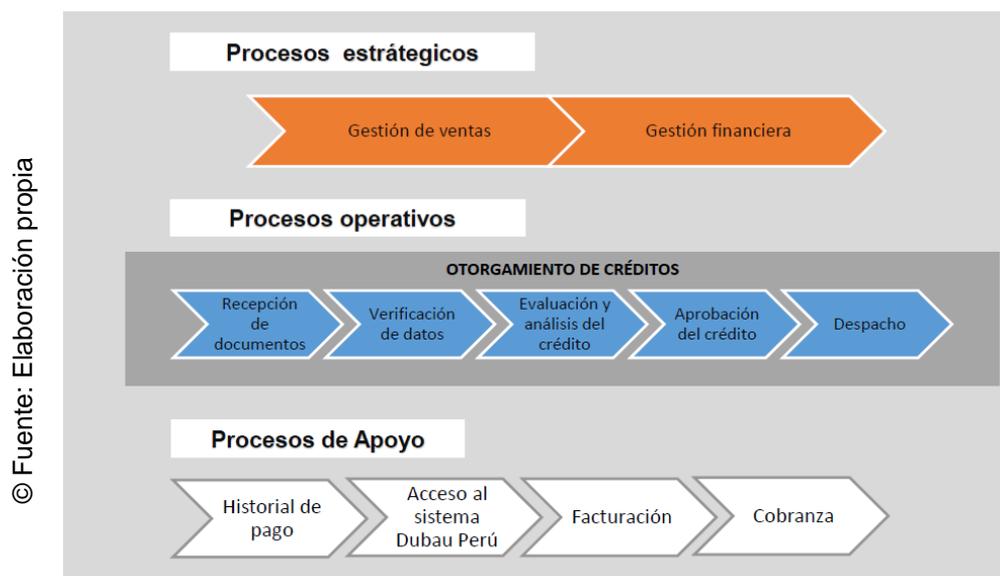


Figura 32: Mapa de procesos

Procesos estratégicos

El directorio realiza la gestión financiera y la gestión de ventas, para ello, realiza el plan de ventas, marketing, política de crédito y cobranzas para un adecuado desempeño en los procesos.

Establece metas de venta mensual que deben ser cumplidos por los asesores comerciales. Para ello la cartera de clientes debe estar actualizados.

Establece metas y objetivos para las aprobaciones mensuales de los créditos solicitados y las cobranzas del mismo.

Procesos operativos

El proceso del otorgamiento del crédito debe regirse a las políticas establecidas por gerencia para la aprobación del crédito.

Proceso de apoyo:

La empresa cuenta con el sistema de la empresa para que pueda verificar el historial de pago de clientes.

Tabla 18: Mejora de las actividades

PROCESOS	SUBPROCESOS	ACTIVIDADES	ACCIÓN CORRECTIVA
Comercial	Plan de Marketing	Plan de ventas	Se implementó la proyección de la meta de venta mensual, la presentación del vendedor (Uniforme, fotoscheck, tarjeta de presentación, catálogo y itinerario).
		Diseño de estrategia de ventas	Elaboración de asesoría personalizada, ofertas diarias, red social, obsequios por compra para cliente y vendedor, obsequios a clientes en fechas festivas e incentivos al vendedor.
		Capacitación de vendedores	Se realizó la gestión con los proveedores para las capacitaciones.
		Seguimiento de vendedores	Se implementó ficha de reporte diario de visitas y verificación de meta de venta diaria.
Captación del cliente	Propuesta comercial	Visita al cliente presencial	Los vendedores salen con cartera actualizada de clientes e itinerarios.
		Presentación de empresa	Los vendedores salen con capacitación y material de trabajo.
		Toma de requerimiento	Se realizó el cambio de la nota de pedido de A5 a A4.
Cierre de ventas	Solicitud del crédito	Acuerdo de transporte	Se debe ingresar los datos completos del transporte sin ello no se acepta solicitud de crédito.
		Firma de pedido aceptado por el cliente	Las notas del pedido deben ser aceptados y firmados por el cliente y dejar una copia.
		Rellenar la solicitud de crédito	Se implementó la solicitud de créditos.
		Firma de letra	Los clientes firman letras correspondientes.
		Solicitar y recopilar documentación	El cliente debe entregar la documentación solicitada al vendedor.
		Ingreso del pedido al sistema	Los pedidos deben ser ingresados el día de cierre de venta.
Registro de solicitudes	Digitación de solicitud	Envío de letra por Olva Courier	El envío de las letras deben ser semanal.
		Registrar si es nuevo cliente o cliente	El encargado verifica en el sistema.
		Registrar el importe de pedido	El registro se realiza en el sistema automáticamente.
		Registrar el tipo de venta (Letra o transferencia)	Registro de línea de crédito.
		Registrar la línea de crédito de cliente	Se verifica y se registra el descuento en el sistema.
Verificación de datos	Registro de datos	Registrar el descuento establecido	Los vendedores anexan los documentos completos de los clientes, posteriormente el área de créditos verifica los mismos.
		Recopilación de documentos	Se recepciona los documentos completos
		Recepción y verificación de documentos	Las impresiones deben ser correlativos.
		Impresión del pedido	La primera comunicación con el cliente es requisito para el procedimiento del otorgamiento del crédito.
		Comunicación con el cliente por llamada	Datos de contactabilidad verificados.
		Corroboración de teléfono y correos	Actualizar constantemente datos en el sistema.
Evaluación de crédito	Historial crediticio	Actualizar datos del cliente en el sistema	Capacitación al personal del área.
		Revisión de buró del cliente (sentinel)	Seguimiento constante por correo, whatsapp y llamada telefónica.
Aprobación del pedido	Solicitud aprobado	Referencias comerciales	La línea de crédito aprobado debe ser ingresado en el sistema para continuidad del proceso.
		Asignación de la línea de crédito	Al realizar la firma de aprobación es requisito poner hora y fecha de entrega (despacho).
		Firma de autorización	Creación del cargo de entrega del pedido aprobado a despacho.
		Entrega de pedido a despacho	Se envía reporte diario de pedidos aprobados a gerencia.
		Reporte de pedidos aprobados	Elaboración de expediente del cliente y archivación de la misma.
Generar letras	Seguimiento de cobranza	Archivar documentación del cliente	Se elaboró la política de créditos y cobranzas.
		Registro y proyección de vencimientos de letras	Las letras son enviadas semanalmente por los vendedores.
		Impresión de letras	Se registra la planilla.
		Registrar planilla en web de letra BCP	Se lleva la planilla de letras.
		Planilla de letras es enviada al banco	Se envía los números únicos al cliente el día que el banco emite dicho número.
		Envío de números únicos a clientes	Seguimiento de las cobranzas.
		Cobranza via telefónica y whatsapp	El estado de cuenta se envía cuando se emiten los números únicos del cliente.
		Envío de estado de cuenta de clientes al asesor comercial	Se verifica pago de letras.
Envío de estado de cuenta de clientes al asesor comercial			
Verificación del pago en web letras BCP			

Fuente: elaboración propia

DUBAU PERÚ S.A.C.			
Diagrama Num. 01	Hoja N° 1 de 1	RESUMEN	
Proceso de créditos		Actividad	Actual
Actividad:		Operación <input type="checkbox"/>	12
Empieza: Registrar al cliente		Transporte <input type="checkbox"/>	1
Termina: Archivar el documento del cliente		Espera <input type="checkbox"/>	0
Método <input type="checkbox"/> Actual <input type="checkbox"/> Propuesto <input checked="" type="checkbox"/>		Inspeccion <input type="checkbox"/>	4
Elaborado por: Meza Jara, Noemi y Salas Fretel, Sheyla		Almacenamiento <input type="checkbox"/>	1
		Distancia (m)	18
		Tiempo ciclo	1536



© Fuente: Elaboración propia

Nro	DESCRIPCIÓN	Distancia	Tiempo (min)	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIÓN				
1	Registrar si es nuevo cliente o cliente		5	●					
2	Registrar el importe de pedido		1	●					
3	Registrar el tipo de venta (Letra o transferencia)		1	●					
4	Registrar la línea de crédito de cliente		5	●					
5	Registrar el descuento establecido		3	●					El área comercial es el encargado de la verificación del descuento
6	Recopilación de documentos		5	●					El área comercial es el encargado de entregar los documentos
7	Recepción y Verificación de documentos		15				●		
8	Impresión del pedido		1	●					
9	Comunicación con el cliente por llamada		60	●					
10	Corroboración de teléfono y correos		5				●		
11	Actualizar datos del cliente en el sistema		5	●					
12	Revisión de buró del cliente (sentinel)		15				●		
13	Referencias comerciales		960				●		
14	Asignación de la línea de crédito		3	●					
15	Firma de autorización		2	●					
16	Entrega de pedido a despacho		15		●				
17	Reporte de pedidos aprobados		420	●					
18	Archivar documentación del cliente		15					●	
TOTALES			1536	12	1	0	4	1	

Figura 33: DAP - Después

© Fuente: Elaboración propia

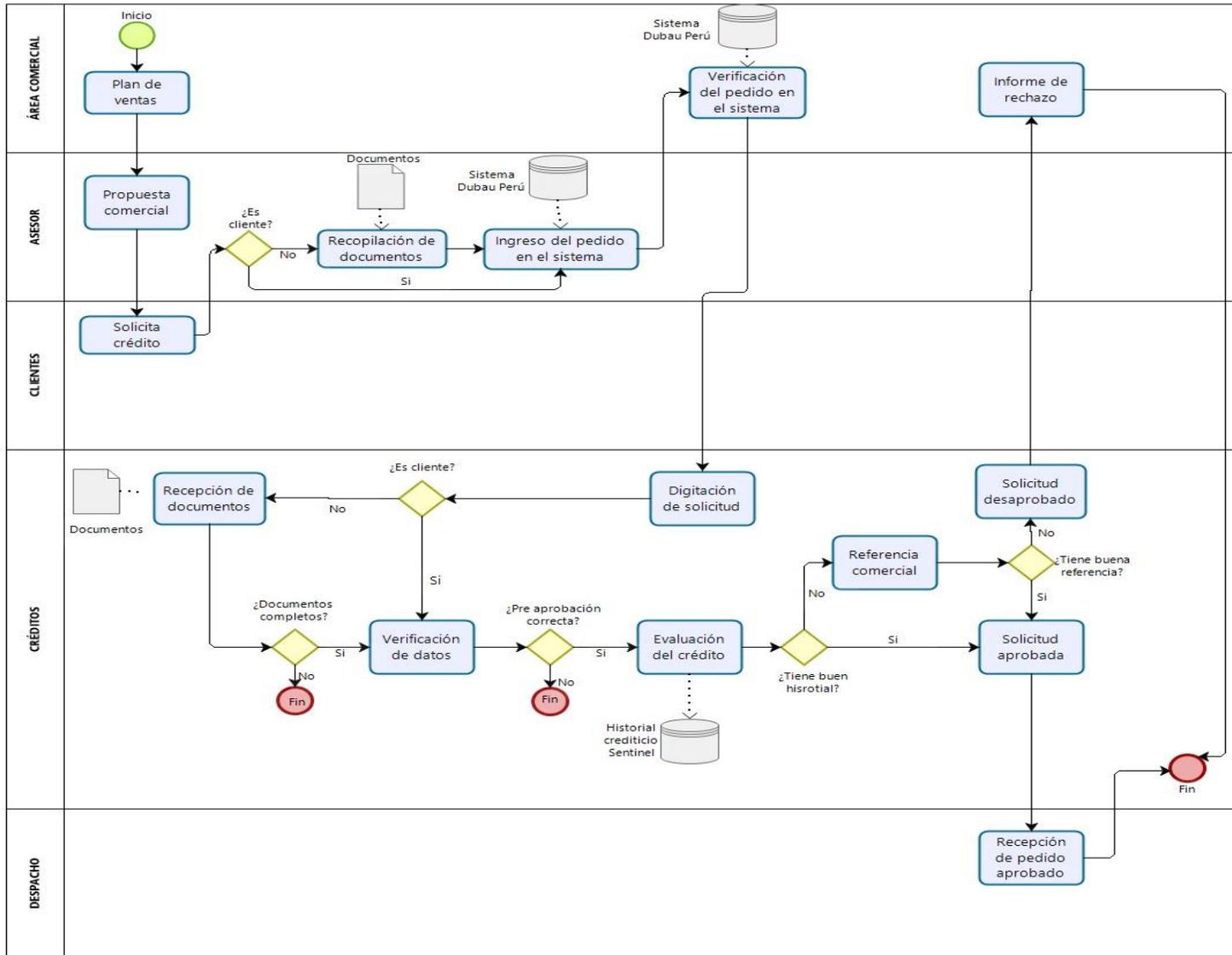
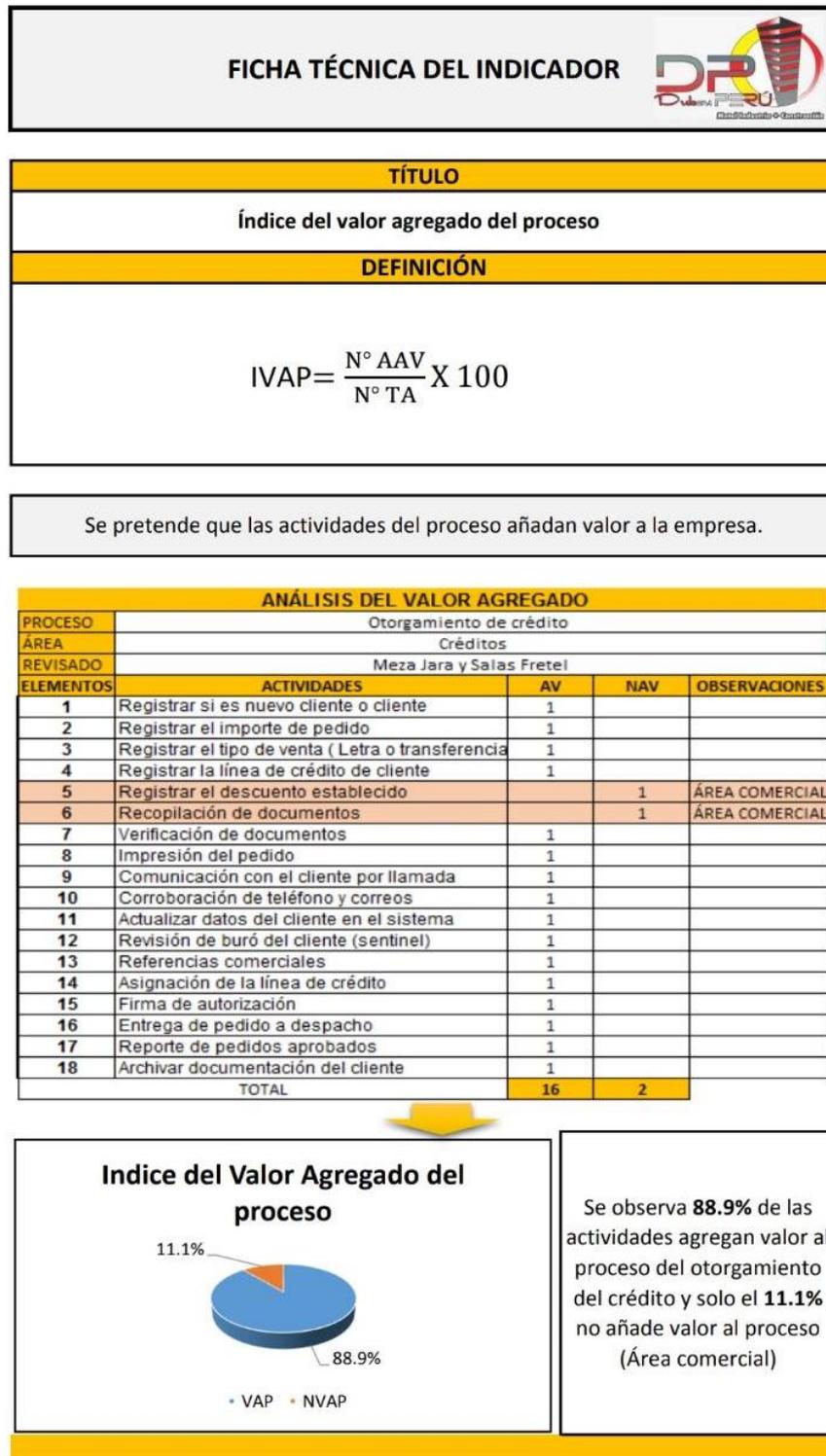


Figura 34: Flujograma después

Control



© Fuente: Elaboración propia

Figura 35: Ficha técnica del indicador índice del valor agregado del proceso

© Fuente: Elaboración propia

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR 	
EFICACIA	EFICIENCIA
Eficacia del crédito planificado	Eficiencia del costo planificado
$\frac{S/\text{Créditos otorgados}}{S/\text{Crédito planificados}}$	$\frac{S/\text{Costos planificados}}{S/\text{Costos realizados}}$
Se pretende cumplir con los objetivo de la empresa mediante los créditos otorgados.	

Figura 36: Ficha técnica del indicador de eficacia y eficiencia

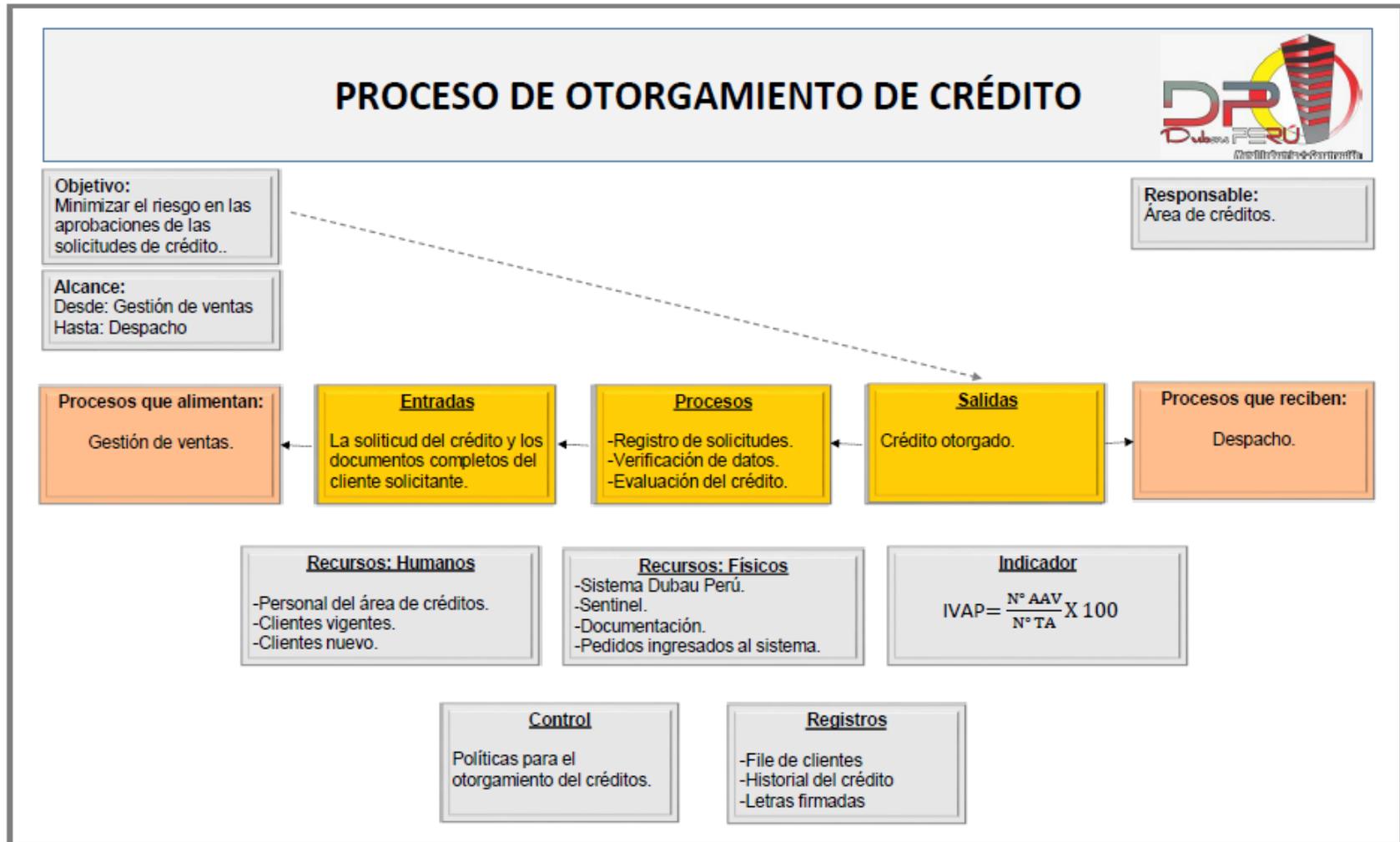


Figura 37: Procesos de otorgamiento de crédito

Data post test:

Gestión por procesos: Variable independiente

Tabla 19: Análisis del valor agregado

ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO				
PROCESO	Otorgamiento de crédito			
ÁREA	Créditos			
REVISADO	Meza Jara y Salas Fretel			
ELEMENTOS	ACTIVIDADES	AV	NAV	OBSERVACIONES
1	Registrar si es nuevo cliente o cliente	1		
2	Registrar el importe de pedido	1		
3	Registrar el tipo de venta (Letra o transferencia)	1		
4	Registrar la línea de crédito de cliente	1		
5	Registrar el descuento establecido		1	ÁREA COMERCIAL
6	Recopilación de documentos		1	ÁREA COMERCIAL
7	Verificación de documentos	1		
8	Impresión del pedido	1		
9	Comunicación con el cliente por llamada	1		
10	Corroboración de teléfono y correos	1		
11	Actualizar datos del cliente en el sistema	1		
12	Revisión de buró del cliente (sentinel)	1		
13	Referencias comerciales	1		
14	Asignación de la línea de crédito	1		
15	Firma de autorización	1		
16	Entrega de pedido a despacho	1		
17	Reporte de pedidos aprobados	1		
18	Archivar documentación del cliente	1		
TOTAL		16	2	

Fuente: Elaboración propia

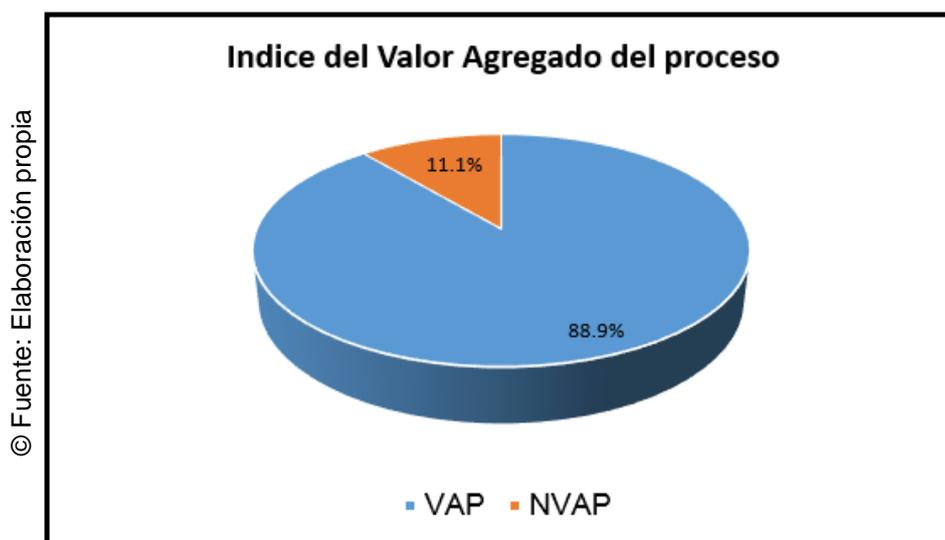


Figura 38: Índice del valor agregado del proceso

Interpretación:

En la figura 34, se visualiza que el 88.9% de actividades son los que agregan valor al proceso del otorgamiento del crédito y solamente el 11.1% no agregan valor al proceso del otorgamiento del crédito.

A continuación se muestra la data post-test

Productividad: Variable independiente

Dimensión 1: Eficacia

La dimensión de la eficacia se mide con el siguiente indicador:

$$\frac{S/\text{Créditos otorgados}}{S/\text{Crédito planificados}}$$

Tabla 20: Eficacia del crédito planificado después de la mejora

EFICACIA							
Eficacia del crédito planificado							
MESES	SEMANAS	S/- créditos otorgados	S/- créditos planificados	Eficacia	%		
Diciembre (2019)	Semana 1	S/.	49,798.36	S/.	55,680.00	0.89	89%
	Semana 2	S/.	50,561.55	S/.	55,680.00	0.91	91%
	Semana 3	S/.	49,999.67	S/.	55,680.00	0.90	90%
	Semana 4	S/.	50,400.86	S/.	55,680.00	0.91	91%
Enero (2020)	Semana 5	S/.	49,536.11	S/.	55,680.00	0.89	89%
	Semana 6	S/.	47,932.64	S/.	55,680.00	0.86	86%
	Semana 7	S/.	49,981.91	S/.	55,680.00	0.90	90%
	Semana 8	S/.	50,400.86	S/.	55,680.00	0.91	91%
Febrero (2020)	Semana 9	S/.	49,307.32	S/.	55,680.00	0.89	89%
	Semana 10	S/.	49,339.08	S/.	55,680.00	0.89	89%
	Semana 11	S/.	49,725.32	S/.	55,680.00	0.89	89%
	Semana 12	S/.	49,345.15	S/.	55,680.00	0.89	89%
Total	12	S/.	596,328.83	S/.	668,160.00	0.89	89%

Fuente: elaboración propia

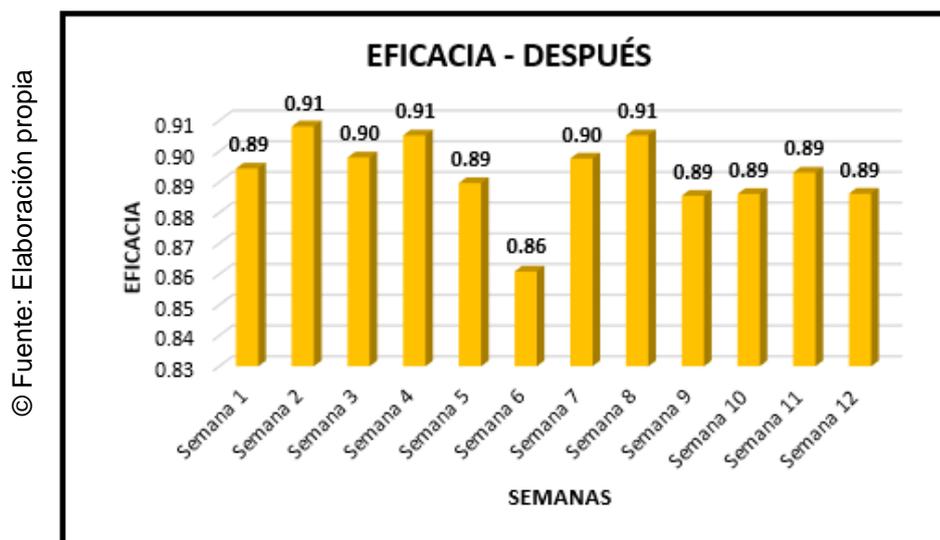


Figura 39: Eficacia después de la mejora

Interpretación

En la tabla 20, se visualiza que durante el mes de diciembre – febrero (12 semanas), después de la mejora la eficacia del crédito planificado tiene un promedio de 0.89 (89%).

Dimensión 1: Eficiencia

La dimensión de la eficiencia se mide con el siguiente indicador:

$$\frac{\text{Costos planificado}}{\text{Costos realizados}}$$

Tabla 21: Eficiencia del costo planificado

EFICIENCIA					
Eficiencia de costos planificados					
MESES	SEMANAS	Costos planificados	Costos realizados	Eficiencia	%
Julio 2019	Semana 1	S/. 3,297.50	S/. 3,497.50	0.94	94%
	Semana 2	S/. 3,297.50	S/. 3,491.50	0.94	94%
	Semana 3	S/. 3,297.50	S/. 3,442.50	0.96	96%
	Semana 4	S/. 3,297.50	S/. 3,355.50	0.98	98%
Agosto 2019	Semana 5	S/. 3,297.50	S/. 3,485.50	0.95	95%
	Semana 6	S/. 3,297.50	S/. 3,417.50	0.96	96%
	Semana 7	S/. 3,297.50	S/. 3,437.50	0.96	96%
	Semana 8	S/. 3,297.50	S/. 3,431.50	0.96	96%
Setiembre 2019	Semana 9	S/. 3,297.50	S/. 3,502.50	0.94	94%
	Semana 10	S/. 3,297.50	S/. 3,467.50	0.95	95%
	Semana 11	S/. 3,297.50	S/. 3,477.50	0.95	95%
	Semana 12	S/. 3,297.50	S/. 3,427.50	0.96	96%
Total	12	S/. 39,570.00	S/. 41,434.00	0.96	96%

Fuente: Elaboración propia

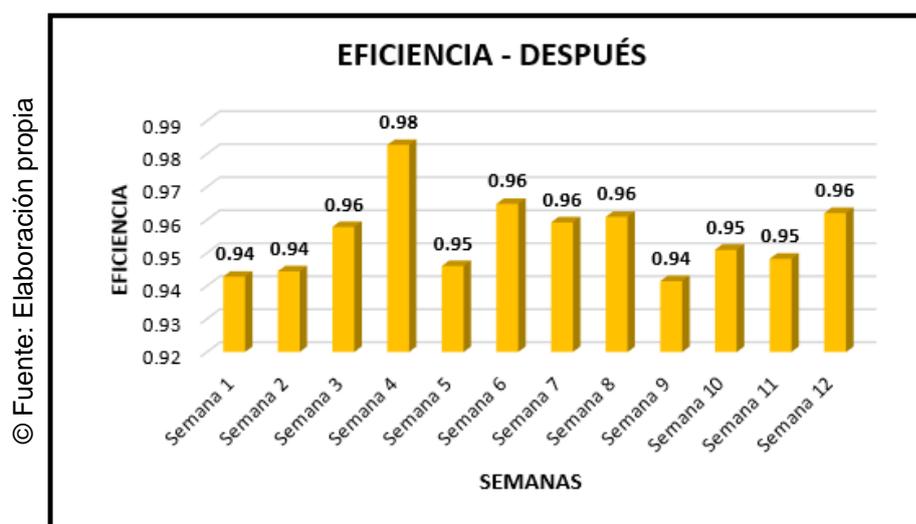


Figura 40: Eficiencia después de la mejora

Interpretación

En la tabla 21, se visualiza que durante el mes de diciembre – febrero (12 semanas), después de la mejora la eficacia de costo planificado tiene un promedio de 0.96 (96%).

Variable dependiente: Productividad

Se visualiza la productividad del área de créditos.

Tabla 22: Productividad después de la mejora

POST TEST - PRODUCTIVIDAD					
MESES	SEMANAS	EFICACIA	EFICIENCIA	PRODUCTIVIDAD	%
Diciembre 2019	Semana 1	0.89	0.94	0.84	84%
	Semana 2	0.91	0.94	0.86	86%
	Semana 3	0.90	0.96	0.86	86%
	Semana 4	0.91	0.98	0.89	89%
Enero 2020	Semana 5	0.89	0.95	0.84	84%
	Semana 6	0.86	0.96	0.83	83%
	Semana 7	0.90	0.96	0.86	86%
	Semana 8	0.91	0.96	0.87	87%
Febrero 2020	Semana 9	0.89	0.94	0.83	83%
	Semana 10	0.89	0.95	0.84	84%
	Semana 11	0.89	0.95	0.85	85%
	Semana 12	0.89	0.96	0.85	85%
TOTAL	12	0.89	0.96	0.85	85%

Fuente: Elaboración propia

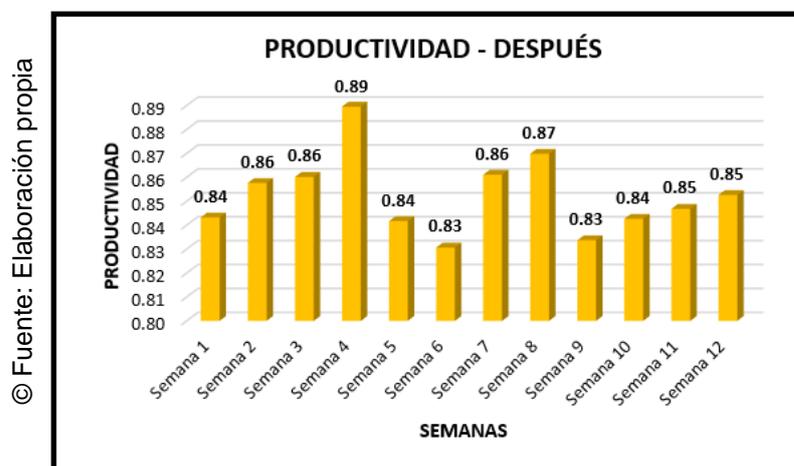


Figura 41: Productividad después de la mejora

Interpretación

En la tabla 22, se visualiza que durante el mes de diciembre – febrero (12 semanas), la productividad aumento con un promedio de 0.85 (85%).

Resultados de la variable dependiente: Productividad (Antes y después)

Tabla 23: Productividad (julio 2019 - febrero 2020)

		PRODUCTIVIDAD				
MESES	SEMANAS	EFICACIA	EFICIENCIA	P=EFICACIA x EFICIENCIA	PRODUCTIVIDAD	
PRE TEST	Julio 2019	Sem. 1	0.64	0.90	0.57	56%
		Sem. 2	0.49	0.85	0.42	
		Sem. 3	0.70	0.85	0.60	
		Sem. 4	0.72	0.90	0.64	
	Agosto 2019	Sem. 5	0.47	0.86	0.40	
		Sem. 6	0.70	0.87	0.61	
		Sem. 7	0.52	0.84	0.43	
		Sem. 8	0.72	0.91	0.65	
	Setiembre 2019	Sem. 9	0.51	0.88	0.45	
		Sem. 10	0.70	0.90	0.63	
		Sem. 11	0.66	0.86	0.57	
		Sem. 12	0.79	0.90	0.71	
POST TEST	Diciembre 2019	Sem. 1	0.89	0.94	0.84	85%
		Sem. 2	0.91	0.94	0.86	
		Sem. 3	0.90	0.96	0.86	
		Sem. 4	0.91	0.98	0.89	
	Enero 2020	Sem. 5	0.89	0.95	0.84	
		Sem. 6	0.86	0.96	0.83	
		Sem. 7	0.90	0.96	0.86	
		Sem. 8	0.91	0.96	0.87	
	Febrero 2020	Sem. 9	0.89	0.94	0.83	
		Sem. 10	0.89	0.95	0.84	
		Sem. 11	0.89	0.95	0.85	
		Sem. 12	0.89	0.96	0.85	

Fuente: Elaboración propia

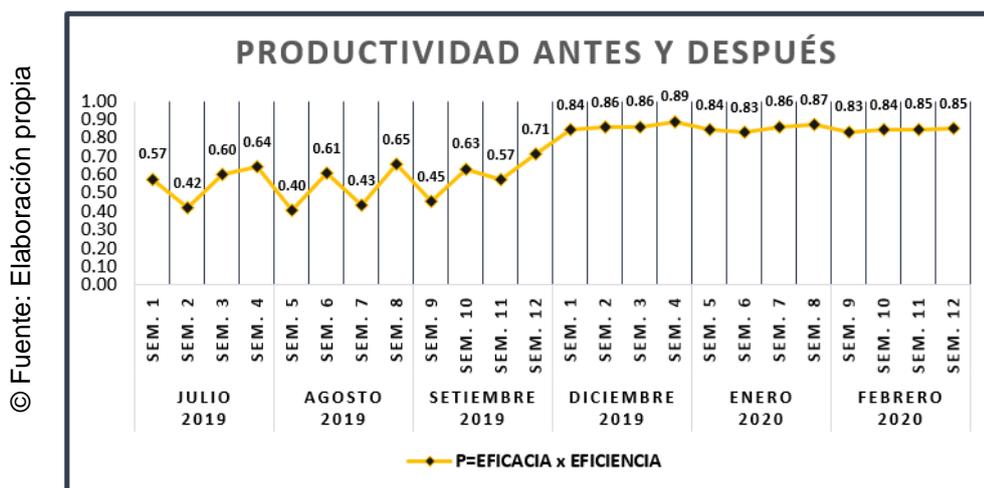


Figura 42: Productividad antes y después

3.6. Métodos de análisis de datos

El análisis estadístico utilizado fue descriptivo e inferencial. Donde se procedió al análisis estadístico respectivo de la data (pre test y pos test) , para ello se utilizó el programa SPSS versión 25.

Análisis descriptivo

Según Valderrama (2016), el análisis descriptivo resume las observaciones de la medida de tendencia central, de variabilidad y brinda gráficos (pág. 230).

Es descriptivo, ya que estudia las características y datos diversos de las variables que intervienen en nuestra investigación.

Análisis inferencial

Hernández, y otros, (2014), contrasta la hipótesis a través de estadígrafos de comparación de medias para generalizar resultados de la muestra a la población (pág. 299).

Permite probar la hipótesis. Esto implica en primer lugar establecer la normalidad a fin de comprobar si la muestra es paramétrica o no paramétrica, según el número de datos que se dispuso con la asociación al tamaño de la muestra, para ello se utilizó el programa SPSS 25.

3.7. Aspectos éticos

El informe de investigación consideró principios éticos como: La originalidad, veracidad y el respeto a la propiedad intelectual las cuales fueron citadas siguiendo la normativa del manual vigente ISO 690.

Miranda (2013), indica que según la Oficina de Integridad en la Investigación (ORI). La mala conducta consiste en la fabricación de datos y el registro de los mismos, como también la falsificación, manipulación o alteración de datos o copia de ideas (pág. 1).

IV. RESULTADOS

Análisis descriptivo de la dimensión: Eficacia

Tabla 24: Análisis descriptivo - Eficacia

Estadísticos		EficaciaAntes	EficaciaDespués
N	Válido	12	12
	Perdidos	0	0
Media		63,4225	89,2508
Mediana		68,0250	89,3750
Desv. Desviación		10,79965	1,26608
Asimetría		-,467	-1,305
Error estándar de asimetría		,637	,637
Curtosis		-1,345	2,814
Error estándar de curtosis		1,232	1,232

Fuente: Elaboración propia – SPSS

La tabla 24, muestra la media anterior (63,4225), siendo menor que la media después (89,2508) lo cual, se obtuvo una mejora en 25,83%, teniendo una reducción en la desviación de 9,56357 esto nos indica que la eficacia después es la más próxima a la media (ver figura 42 y 43).

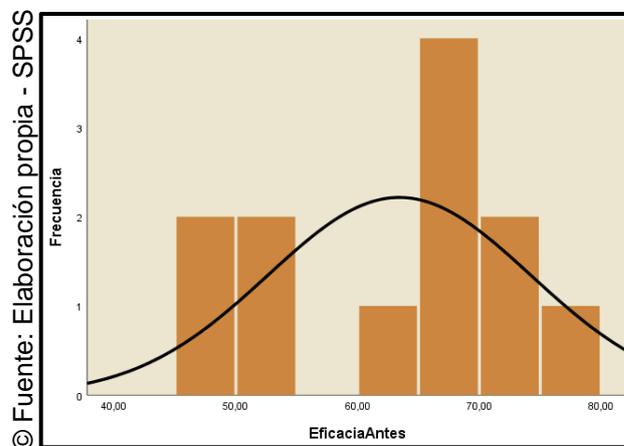


Figura 43: Histograma eficacia - antes

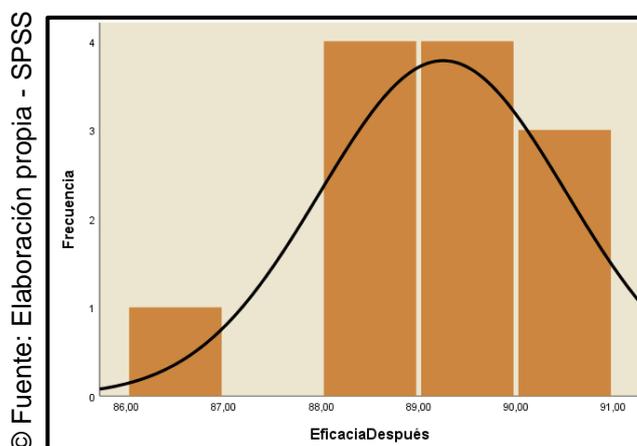


Figura 44: Histograma eficacia-después

Análisis descriptivo de la dimensión: Eficiencia

Tabla 25: Análisis descriptivo – Eficiencia

		Estadísticos	
		EficienciaAntes	EficienciaDespués
N	Válido	12	12
	Perdidos	0	0
Media		87,7308	95,5158
Mediana		87,4100	95,4450
Desv. Desviación		2,31369	1,19210
Asimetría		-,118	1,005
Error estándar de asimetría		,637	,637
Curtosis		-1,449	1,188
Error estándar de curtosis		1,232	1,232

Fuente: Elaboración propia

La tabla 25, se muestra la media anterior (87,7308), siendo menor que la media después (95,5158) en la cual, se obtuvo una mejora en 7,79%, teniendo una reducción en la desviación de 1.12159 esto nos indica que la eficiencia después es la más próxima a la media (ver figura 44 y 45).

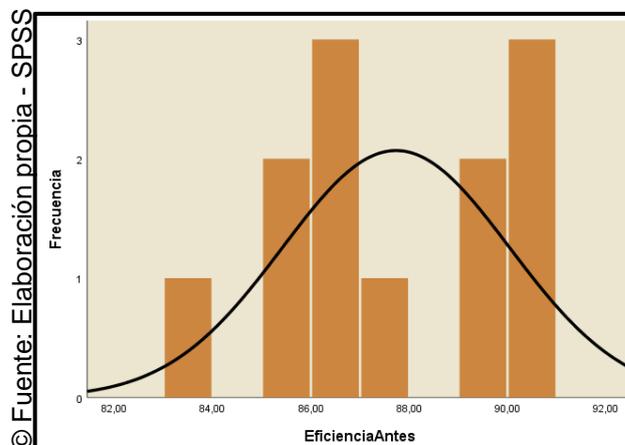


Figura 45: Histograma eficiencia - antes

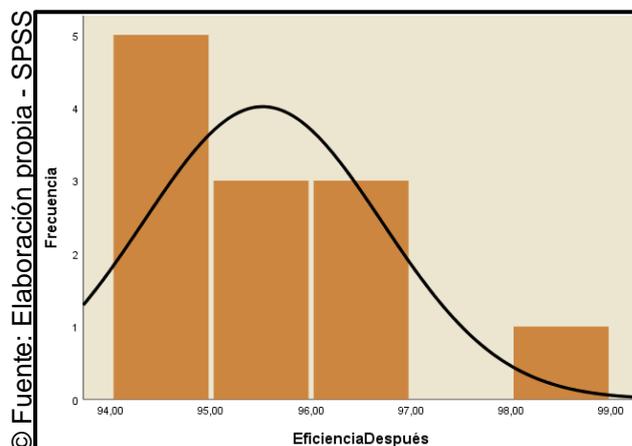


Figura 46: Histograma eficiencia - después

Análisis descriptivo de la variable dependiente: Productividad

Se detalla el resumen del ingreso de datos al programa SPSS

Tabla 26: Análisis descriptivo – productividad

Estadísticos		Productividad Antes	Productividad Después
N	Válido	12	12
	Perdidos	0	0
Media		55,7833	85,2458
Mediana		58,6000	84,9700
Desv. Desviación		10,41244	1,64931
Asimetría		-,384	,902
Error estándar de asimetría		,637	,637
Curtosis		-1,342	1,005
Error estándar de curtosis		1,232	1,232

Fuente: Elaboración propia

La tabla 26, muestra a la media anterior (55,7833), siendo menor que la media después (85,2458), lo cual, ha permitido incrementar la productividad aplicando la gestión por procesos, donde obtuvo una mejora de 29.46%, teniendo una reducción en la desviación de 8.76313 esto nos indica que la eficiencia después es la más próxima a la media (ver figura 46 y 47).

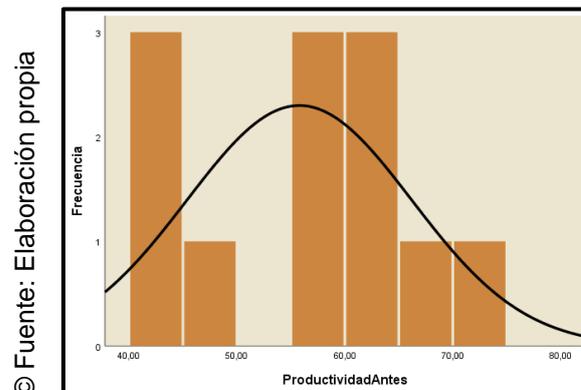


Figura 47: Histograma productividad - Antes

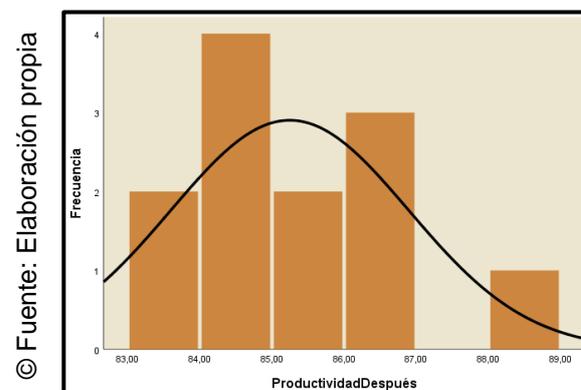


Figura 48: Histograma productividad - Después

Análisis inferencial de la hipótesis general

Ha: La gestión por procesos incrementa la productividad del área de créditos de la empresa Dubau Perú S.A.C., San Martín de Porres, 2019.

Prueba de normalidad

Para la contrastación de la hipótesis general se usó el análisis de la normalidad, la cual, se realizó con la ayuda del estadígrafo Shapiro Wilk, porque la muestra fue menor que 30.

Regla de decisión:

$p\text{valor} \leq 0.05$ los datos de la serie tienen un comportamiento no paramétricos

$p\text{valor} > 0.05$ los datos de la serie tienen un comportamiento paramétricos

Tabla 27: Prueba de normalidad - Productividad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
ProductividadAntes	,222	12	,107	,896	12	,141
ProductividadDespués	,134	12	,200*	,942	12	,522

Fuente: Elaboración propia – SPSS

En la tabla 27, se verificó que la productividad pre test y post test presentaron valores mayores a 0.05, conforme a la regla de decisión presentó conducta paramétrica, por lo cual, se utilizó el estadígrafo T- student.

Contrastación de la hipótesis general

Ho: La gestión por procesos no incrementa la productividad del área de créditos de la empresa Dubau Perú S.A.C., San Martín de Porres, 2019.

Ha: La gestión por procesos incrementa la productividad del área de créditos de la empresa Dubau Perú S.A.C., San Martín de Porres, 2019.

Regla de decisión:

$$H_0: \mu_{Pa} \geq \mu_{Pd}$$

$$H_a: \mu_{Pa} < \mu_{Pd}$$

Tabla 28: Comparación de medias productividad

Estadísticas de muestras emparejadas					
		Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Par 1	ProductividadAntes	55,7833	12	10,41244	3,00581
	ProductividadDespués	85,2458	12	1,64931	,47612

Fuente: Elaboración propia -SPSS

En la tabla 28, se observó que la media de la productividad después (85,2458), es mayor que la media anterior (55,7833), lo cual, conforme con la regla de decisión se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis del investigador.

Además, en la tabla 29 se confirma que el análisis de pruebas de muestras emparejadas demostró que el valor de significancia es de 0.000, donde refleja que es menor a 0.05, en tal sentido se ratifica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna.

Se aplico la siguiente regla de decisión:

$p_{valor} \leq 0.05$, se rechaza la hipótesis nula

$p_{valor} > 0.05$ se acepta la hipótesis nula

Tabla 29: Resultado de análisis de T - student

Prueba de muestras emparejadas									
		Diferencias emparejadas			95% de intervalo de confianza de la diferencia				
		Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	Inferior	Superior	t	gl	Sig. (bilateral)
Par 1	ProductividadAntes - ProductividadDespués	-29,46250	10,10635	2,91745	-35,88377	-23,04123	-10,099	11	,000

Fuente: Elaboración propia - SPSS

Análisis inferencial de la hipótesis específica 1

Ha: La gestión por procesos incrementa la eficacia del área de créditos de la empresa Dubau Perú S.A.C., San Martín de Porres, 2019

Prueba de normalidad

Para la contrastación de la hipótesis específica 1 se usó el análisis de la normalidad, la cual, se realizó con la ayuda del estadígrafo Shapiro Wilk, porque la muestra es menor que 30.

Regla de decisión:

$p\text{valor} \leq 0.05$ los datos de la serie tienen un comportamiento no paramétricos

$p\text{valor} > 0.05$ los datos de la serie tienen un comportamiento paramétricos

Tabla 30: Prueba de normalidad – Eficacia

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
EficaciaAntes	,223	12	,102	,876	12	,077
EficaciaDespués	,207	12	,167	,886	12	,104

Fuente: Elaboración propia - SPSS

En la tabla 30, se verificó que la eficiencia pre test y post test presentaron valores mayores a 0.05, de acuerdo con la regla de decisión presentó conducta paramétrico, por lo cual, se utilizó el estadígrafo T- student.

Contrastación de la hipótesis específica 1

Ho: La gestión por procesos no incrementa la eficacia del área de créditos de la empresa Dubau Perú S.A.C., San Martín de Porres, 2019.

Ha: La gestión por procesos incrementa la eficacia del área de créditos de la empresa Dubau Perú S.A.C., San Martín de Porres, 2019

Regla de decisión:

$$H_0: \mu Efic_a \geq \mu Efic_d$$

$$H_a: \mu Efic_a < \mu Efic_d$$

Tabla 31: Comparación de medias eficacia

Estadísticas de muestras emparejadas					
		Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Par 1	EficaciaAntes	63,4225	12	10,79965	3,11759
	EficaciaDespués	89,2508	12	1,26608	,36549

Fuente: Elaboración propia – SPSS

En la tabla 31, se observó que la media de la eficacia después (89,2508), es mayor que la media anterior (63,4225), conforme con la regla de decisión se afirma que se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis del investigador.

Además, en la tabla 32 se confirma que el análisis de la prueba de muestras emparejadas demostró que el valor de significancia es de 0.000, donde refleja que es menor a 0.05, en tal sentido se ratifica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna.

Se aplicó la siguiente regla de decisión:

$p\text{valor} \leq 0.05$, se rechaza la hipótesis nula

$p\text{valor} > 0.05$ se acepta la hipótesis nula

Tabla 32: Resultado de análisis de T - student

Prueba de muestras emparejadas									
		Diferencias emparejadas							
		Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Sig. (bilateral)
					Inferior	Superior			
Par 1	EficaciaAntes - EficaciaDespués	-25,82833	11,07658	3,19753	-32,86606	-18,79061	-8,078	11	,000

Fuente: Elaboración propia – SPSS

Análisis inferencia de la hipótesis específica 2

Ha: La gestión por procesos incrementa la eficiencia del área de créditos de la empresa Dubau Perú S.A.C., San Martín de Porres, 2019.

Prueba de normalidad

Para la contrastación de la hipótesis específica 2 se usó el análisis de la normalidad, la cual, se realizó con la ayuda del estadígrafo Shapiro Wilk, porque la muestra es menor que 30.

Regla de decisión:

$p\text{valor} \leq 0.05$ los datos de la serie tienen un comportamiento no paramétricos

$p\text{valor} > 0.05$ los datos de la serie tienen un comportamiento paramétricos

Tabla 33: Prueba de normalidad – eficiencia

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
EficienciaAntes	,216	12	,129	,920	12	,285
EficienciaDespués	,137	12	,200*	,907	12	,196

Fuente: Elaboración propia - SPSS

En la tabla 33, se verificó que la eficiencia pre test y post test presentaron valores mayores a 0.05, conforme con la regla de decisión presentó conducta paramétrica, por lo cual, se utilizó el estadígrafo T- student.

Contrastación de la hipótesis específica 2

Ho: La gestión por procesos no incrementa la eficiencia del área de créditos de la empresa Dubau Perú S.A.C., San Martín de Porres, 2019.

Ha: La gestión por procesos incrementa la eficiencia del área de créditos de la empresa Dubau Perú S.A.C., San Martín de Porres, 2019.

Regla de decisión:

$$H_0: \mu_{\text{Eficiencia}_a} \geq \mu_{\text{Eficiencia}_b}$$

$$H_a: \mu_{\text{Eficiencia}_a} < \mu_{\text{Eficiencia}_b}$$

Tabla 34: Comparación de medias eficiencia

Estadísticas de muestras emparejadas					
		Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Par 1	EficienciaAntes	87,7308	12	2,31369	,66791
	EficienciaDespués	95,5158	12	1,19210	,34413

Fuente: Elaboración propia – SPSS

En la tabla 34, se observó que la media de la eficiencia después (95,5158), es mayor que la media anterior (87,7308), conforme a la regla de decisión se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis del investigador.

Además, en la tabla 35 se confirma que el análisis de la prueba de muestras emparejadas demostró que el valor de significancia es de 0.000, donde refleja que es menor a 0.05, en tal sentido se ratifica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna.

Se aplicó la siguiente regla de decisión:

$p\text{valor} \leq 0.05$, se rechaza la hipótesis nula

$p\text{valor} > 0.05$ se acepta la hipótesis nula

Tabla 35: Resultado de análisis de T - student

Prueba de muestras emparejadas									
		Diferencias emparejadas							
		Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Sig. (bilateral)
					Inferior	Superior			
Par 1	EficienciaAntes - EficienciaDespués	-7,78500	2,35565	,68002	-9,28171	-6,28829	-11,448	11	,000

Fuente: Elaboración propia – SPSS

V. DISCUSIÓN

En el informe de investigación se comprobó que la gestión por procesos mejoró la productividad en el área de créditos de la empresa Dubau Perú S.A.C. en 51,8%. Este resultado coincide con los resultados de la investigación de Ticse (2018), donde señala en su investigación que tenía problemas en sus procesos que no se encontraban bien definidos, a la vez no existía capacitación de las instalaciones y ello ocasionaba retraso de entrega de proyectos e insatisfacción a los clientes, aplicando la gestión por procesos mejoró la productividad de un 52% a 65%, logrando un incremento de 25%.

Por consiguiente, en el informe de investigación se ha justificado que la gestión por procesos incrementó la eficacia de la empresa Dubau Perú S.A.C. de un 63% a un 89%, teniendo un incremento de 41,3%. Este resultado coincide con la investigación de Álvarez (2017), donde realizaban improvisación de sus procesos por la carencia de planificación, a la vez no brindaban capacitación al personal y la carencia de políticas establecidas, teniendo una eficacia antes de 70%, y aplicando la mejora de procesos, desde la asignación de métodos de trabajos hasta complementar el uso de EPP y señalización, logró una eficacia de 81%, incrementando en 15,71%.

Por último, en el informe de investigación se comprobó que la gestión por procesos incrementó la eficiencia de la empresa Dubau Perú S.A.C., teniendo antes de la mejora 88% y después 96%, logrando un incremento de 9%. Este resultado concuerda con la investigación de Balabarca (2017), lo cual, indica que no tenían el modelo de los procesos para lograr el otorgamiento de los créditos, por consiguiente, aplicaron la gestión por procesos logrando un incremento de la eficiencia de 3,37 %.

VI. CONCLUSIONES

5.1 conclusión de la hipótesis general

Se llegó a la conclusión que la productividad del área de créditos de la empresa Dubau Perú S.A.C. durante 12 semanas antes fue 56% y después de la aplicación de la gestión por procesos se incrementó 85%, teniendo un incremento de productividad de 51.8%. Luego se utilizó el estadígrafo T- student, donde se demostró la hipótesis general con una sig.= 0.000 < 0.05, de modo que se acepta la hipótesis alterna, reflejando que la aplicación de la gestión por procesos incrementó la productividad.

5.2 conclusión de la hipótesis específica 1

Se llegó a la conclusión que la eficacia del área de créditos de la empresa Dubau Perú S.A.C. durante 12 semanas antes fue 63% y después de la aplicación de la gestión por procesos se incrementó 89%, teniendo un incremento de 41.3%. Luego se utilizó el estadígrafo T- student, donde se demostró la hipótesis específica 1 con una sig.= 0.000 < 0.05, por consiguiente se acepta la hipótesis alterna, reflejando que la aplicación de la gestión por procesos incrementó la eficacia.

5.2 Conclusión de la hipótesis específica 2

Se llegó a la conclusión que la eficiencia del área de créditos de la empresa Dubau Perú S.A.C. durante 12 semanas antes fue 88% y después de la aplicación de la gestión por procesos incrementó 96%, teniendo un incremento de 9%. Luego se utilizó el estadígrafo T- student, donde se demostró la hipótesis específica 2 con una sig.= 0.000 < 0.05, por consiguiente se acepta la hipótesis alterna, reflejando que la aplicación de la gestión por procesos mejoró la eficiencia.

VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa Dubau Perú S.A.C. seguir usando la herramienta de la gestión por procesos tanto en el área de créditos como en las demás áreas. Contribuye a detectar procesos que no añaden valor y poder tomar medidas correctivas, lo cual teniendo todo los procesos y actividades bien definidos y controlados mediante las fichas de indicadores y con el compromiso de todos los colaboradores se logra los objetivos de la organización.

Se recomienda a la empresa Dubau Perú S.A.C. seguir mejorando en la eficacia y tener un control de las planificaciones de los créditos mediante capacitaciones constantes del personal del área de créditos para brindar el crédito de manera eficiente y evitar demoras de las aprobaciones conjuntamente con el área comercial.

Se recomienda a la empresa Dubau Perú S.A.C. seguir mejorando en la eficiencia, teniendo un control de los gastos mediante las medidas correctivas aplicadas, así disminuir los costos y seguir incrementando la eficiencia.

REFERENCIAS

- AGUDELO, Luis Fernando. 2012.** *Evolución de la gestión por procesos.* Bogotá : Icontec, 2012. pág. 304. 978-958-8585-30-7.
- ALVARES, cyntia. 2017.** *Mejora de procesos para incrementar la productividad en la recepción de combustible en la empresa Vipusa, Zapallal.* 2017. pág. 160, Tesis (Ingeniero Industrial).
- ARAPA, Sughey. 2017.** *Mejora de procesos para incrementar la productividad en la elaboración de prendas de vestir en Creaciones Nachito, Ate.* Universidad César Vallejo. 2017. pág. 219.
- BALABARCA, Melany. 2017.** *Gestión por procesos para la mejora de la productividad en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C., Comas.* Universidad César Vallejo. 2017. pág. 126, Tesis (Ingeniera Industrial).
- CABEZAS, Juan. 2017.** *Gestión de procesos para mejorar la productividad de la línea de productos para exhibición en la empresa Instruequipos Cía. Ltda.* Universidad Técnica de Ambato. 2017. pág. 231, Tesis (Ingeniero industrial en procesos de automatización).
- CAMINO, Mario. 2019.** *Emprendedores TV.* [En línea] 11 de abril de 2019. [Citado el: 19 de setiembre de 2019.] <https://emprendedores.tv.pe/tips-para-lograr-ventas-a-credito-exitosas/>.
- CONDEZO, Luis. 2017.** *Propuesta de un modelo de gestión por procesos para mejorar la productividad en el área de talento humano de la empresa SSAYS, Pueblo Libre.* Inca garcilazo de la Vega. 2017. pág. 188, Tesis (Ingeniero Industrial).
- DEULOFEU, Joaquim. 2012.** *Gestión de calidad total en el retail.* Madrid : Ediciones Piramide, 2012, 5, págs. 82-83.
- DINERO.COM. 2017.** *Dinero.com.* [En línea] 31 de agosto de 2017. [Citado el: 21 de setiembre de 2019.] <https://www.dinero.com/edicion-impresa/la-grafica/articulo/paises-mas-productivos-segun-sus-horas-laborales/249258>.
- GUTIÉRREZ, Pulido Humberto. 2014.** *Calidad y productividad.* 4. s.l. : MCGRAW-HILL enteramericana editores, 2014. pág. 382. 9786071511485.
- HERNÁNDEZ, Sampieri, FERNADEZ, Carlos y MARIA, Baptista. 2014.** *Metodología de la investigación.* 6. México : Editores S.A. de C.V., 2014. pág. 634. 978-1-4562-2396-0.
- INEI. 2018.** *Características Económicas y financieras de las empresas comerciales.* [En línea] noviembre de 2018. [Citado el: 23 de setiembre de 2019.] https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1590/libro.pdf
- LAWRENCE, Gitman y CHAD, Zutter. 2016.** *Principios de la administración financiera.* 14. México : Pearson Educación de México S.A., 2016. pág. 802. 978-607-32-3722-22.
- MALDONADO, Santiago. 2016.** *Aumento de la productividad mediante la gestión por procesos en el área de empaque en la empresa GREENROSE, Ecuador.* Universidad de las Américas. 2016. pág. 112, Tesis (Ingeniero en producción Industrial).

- MAZA, Katherine. 2017.** *Por que utilizar un sistema de gestión por procesos.* 24 de agosto de 2017.
- MORALES, José y MORALES, Arturo. 2014.** *Crédito y cobranza.* s.l. : Patria S.A., 2014. pág. 309. 978-607-438-840-4.
- ÑAUPAS, Humberto, y otros. 2014.** *Metodología de la investigación.* 4. Bogotá : Ediciones de la U, 2014. pág. 356. 978-958-762-188-4.
- PÉREZ, Jose Antonio. 2012.** *Gestión por procesos.* 5. Madrid : ESIC, 2012. pág. 310. 978-84-7356-854-8.
- Plagio y ética en la investigación científica.* **MIRANDA, Alejandro. 2013.** 2, Santiago : s.n., agosto de 2013, Vol. 40. 0718-3437.
- PONCE, Victor. 2014.** *Implementación de un sistema de gestión por procesos para el área de créditos de la Cooperativa 23 de Julio.* Universidad Tecnológica Equinoccial de Quito. 2014. pág. 244, Tesis (Ingeniero Industrial y de Procesos).
- QUINTERO, Jaime y GONZÁLES, Julián. 2013.** *Propuesta de un modelo de gestión por procesos para mejorar la productividad del área de producción de la empresa Ladrillera La Ximena.* Universidad San Buenaventura. 2013. pág. 101, Tesis (Ingeniero Industrial).
- rica, La medición de la productividad del valor agregado: una aplicación empirica en una cooperativa agroalimentaria de costa.* **MORALES, Cristina. 2014.** 2, Costa Rica : s.n., agosto-octubre de 2014, Tec Empresarial, Vol. 8.
- RUBIO, Pedro. 2014.** *Gestión empresarial.* Madrid : Instituto Europeo, 2014. pág. 297. 108468976024.
- SÁNCHEZ, Ángela. 2017.** *Aplicación de la mejora de procesos en el área de créditos y cobranzas de provincia para incrementar la rentabilidad de la empresa Anypsa Corporation S.A., Lima.* Universidad César Vallejo. 2017. pág. 139, Tesis (Ingeniera Empresarial).
- TICSE, Jonel. 2018.** *Aplicación de la gestión por procesos para mejorar la productividad de la empresa SERVACI S.A.C., Puente Piedra.* Universidad César Vallejo. 2018. pág. 131, Tesis (Ingeniero Industrial).
- VALDERRAMA, Santiago. 2016.** *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica.* 6. Lima : San Marcos E.I.R.L., 2016. pág. 495. 978-612-302-878-7.
- VILLCARROMERO, Raúl. 2017.** *La gestión en la producción.* 2, Lima, Lima, Perú : s.n., 2017.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
<p>Variable Independiente Gestión por procesos</p>	<p>Pérez (2012), la gestión por procesos es una forma avanzada de gestión de: La calidad, es un conocimiento con principios y herramientas, donde especifica que la calidad se gestiona, por otro lado la gestión de la empresa busca caracterizar las estrategias corporativas, buscando la eficiencia global y no la eficacia local, se genera mediante el mejoramiento de las actividades que aportan un valor añadido en la entrada y satisfaciendo las necesidades de los clientes. (pág. 44).</p>	<p>La gestión por procesos es una herramienta que nos ayuda a realizar el análisis de los procesos y las actividades de las empresas con el fin de entregar un producto con un valor agregado.</p>	<p>Análisis del proceso</p>	<p>Índice del valor agregado del proceso</p>	$IVAP = \frac{N^{\circ} AAV}{N^{\circ} TA} \times 100$ <p>IVAP: Valor agregado del proceso. N.º AAV: Número de actividades que agregan valor al proceso N.º TA: Número total de actividades</p>	<p>Razón</p>
<p>Variable Dependiente Productividad</p>	<p>(Gutiérrez, 2014), menciona que "[...] En general, la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los resultados empleados [...]. Es usual ver la productividad a través de dos componente: Eficiencia y Eficacia [...]" (pág. 20).</p>	<p>La productividad es un indicador de eficiencia productiva, relacionada con la calidad, perfeccionando los procesos de la empresa.</p>	<p>Eficacia</p>	<p>Eficacia del crédito planificado</p>	$\frac{S/\text{créditos otorgados}}{S/\text{créditos planificados}}$	<p>Razón</p>
			<p>Eficiencia</p>	<p>Eficiencia del costo planificado</p>	$\frac{S/\text{Costos planificados}}{S/\text{Costos realizados}}$	<p>Razón</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Formato de recolección de datos

FORMATO DE RECOLECCIÓN DE DATOS							
INVESTIGACIÓN	Gestión por proceso para incrementar la productividad del área de créditos.						
EMPRESA	Dubau Perú S.A.C.						
DIRECCIÓN	Calle los Algarrobos N° 209 - Urb. Los Jardines - S.M.P.						
CRÉDITOS PLANIFICADOS							
MESES	ASESOR COMERCIAL	ZONA	CUOTA SEMANA 1	CUOTA SEMANA 2	CUOTA SEMANA 3	CUOTA SEMANA 4	TOTAL DE CRÉDITOS PLANIFICADOS
Julio (2019)	Moquillaza Ronald	NORTE	S/. 12,000.00	S/. 12,000.00	S/. 12,000.00	S/. 12,000.00	S/. 48,000.00
	Romero Steven	SUR	S/. 13,000.00	S/. 13,000.00	S/. 13,000.00	S/. 13,000.00	S/. 52,000.00
	Fretel Ramiro	CENTRO	S/. 15,340.00	S/. 15,340.00	S/. 15,340.00	S/. 15,340.00	S/. 61,360.00
	Campos Samame	NOR ORIENTE	S/. 15,340.00	S/. 15,340.00	S/. 15,340.00	S/. 15,340.00	S/. 61,360.00
Total de créditos planificados (Julio)			S/. 55,680.00	S/. 55,680.00	S/. 55,680.00	S/. 55,680.00	S/. 222,720.00
Agosto (2019)	Moquillaza Ronald	NORTE	S/. 12,000.00	S/. 12,000.00	S/. 12,000.00	S/. 12,000.00	S/. 48,000.00
	Romero Steven	SUR	S/. 13,000.00	S/. 13,000.00	S/. 13,000.00	S/. 13,000.00	S/. 52,000.00
	Fretel Ramiro	CENTRO	S/. 15,340.00	S/. 15,340.00	S/. 15,340.00	S/. 15,340.00	S/. 61,360.00
	Campos Samame	NOR ORIENTE	S/. 15,340.00	S/. 15,340.00	S/. 15,340.00	S/. 15,340.00	S/. 61,360.00
Total de créditos planificados (Agosto)			S/. 55,680.00	S/. 55,680.00	S/. 55,680.00	S/. 55,680.00	S/. 222,720.00
Setiembre (2019)	Moquillaza Ronald	NORTE	S/. 12,000.00	S/. 12,000.00	S/. 12,000.00	S/. 12,000.00	S/. 48,000.00
	Romero Steven	SUR	S/. 13,000.00	S/. 13,000.00	S/. 13,000.00	S/. 13,000.00	S/. 52,000.00
	Fretel Ramiro	CENTRO	S/. 15,340.00	S/. 15,340.00	S/. 15,340.00	S/. 15,340.00	S/. 61,360.00
	Campos Samame	NOR ORIENTE	S/. 15,340.00	S/. 15,340.00	S/. 15,340.00	S/. 15,340.00	S/. 61,360.00
Total de créditos planificados (Setiembre)			S/. 55,680.00	S/. 55,680.00	S/. 55,680.00	S/. 55,680.00	S/. 222,720.00

DUBAU PERÚ S.A.C.
 RUC: 205662297
 Doña Lorena Moreno
 Gerente General

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5: Formato de recolección de datos

COSTOS PLANIFICADOS																
MES	ASESOR COMERCIAL	VIÁTICOS				SUELDO				RPM				TOTAL POR VENDEDOR		
		SEM. 1	SEM. 2	SEM. 3	SEM. 4	SEM. 1	SEM. 2	SEM. 3	SEM. 4	SEM. 1	SEM. 2	SEM. 3	SEM. 4			
JULIO 2019	RONALD MO	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 232.50	S/ 232.50	S/ 232.50	S/ 232.50	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 2,995.00		
	ESTEVEN ROR	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 325.00	S/ 325.00	S/ 325.00	S/ 325.00	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 3,365.00		
	RAMIRO FRE	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 375.00	S/ 375.00	S/ 375.00	S/ 375.00	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 3,565.00		
	ELMER SAMA	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 3,265.00		
TOTAL JULIO	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 1,232.50	S/ 1,232.50	S/ 1,232.50	S/ 1,232.50	S/ 65.00	S/ 65.00	S/ 65.00	S/ 65.00	S/ 13,190.00			
AGOSTO 2019	RONALD MO	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 232.50	S/ 232.50	S/ 232.50	S/ 232.50	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 2,995.00		
	ESTEVEN ROR	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 325.00	S/ 325.00	S/ 325.00	S/ 325.00	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 3,365.00		
	RAMIRO FRE	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 375.00	S/ 375.00	S/ 375.00	S/ 375.00	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 3,565.00		
	ELMER SAMA	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 3,265.00		
TOTAL AGOSTO	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 1,232.50	S/ 1,232.50	S/ 1,232.50	S/ 1,232.50	S/ 65.00	S/ 65.00	S/ 65.00	S/ 65.00	S/ 13,190.00			
SEPTIEMBRE 2019	RONALD MO	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 232.50	S/ 232.50	S/ 232.50	S/ 232.50	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 2,995.00		
	ESTEVEN ROR	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 325.00	S/ 325.00	S/ 325.00	S/ 325.00	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 3,365.00		
	RAMIRO FRE	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 375.00	S/ 375.00	S/ 375.00	S/ 375.00	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 3,565.00		
TOTAL SEPTIEMBRE	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 1,232.50	S/ 1,232.50	S/ 1,232.50	S/ 1,232.50	S/ 65.00	S/ 65.00	S/ 65.00	S/ 65.00	S/ 13,190.00			

COSTO REALIZADOS																
MES	ASESOR COMERCIAL	VIÁTICOS				SUELDO				RPM				TOTAL POR VENDEDOR		
		SEM. 1	SEM. 2	SEM. 3	SEM. 4	SEM. 1	SEM. 2	SEM. 3	SEM. 4	SEM. 1	SEM. 2	SEM. 3	SEM. 4			
JULIO 2019	RONALD MO	S/ 635.00	S/ 650.00	S/ 615.00	S/ 600.00	S/ 232.50	S/ 232.50	S/ 232.50	S/ 232.50	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 3,495.00		
	ESTEVEN ROR	S/ 615.00	S/ 605.00	S/ 655.00	S/ 585.00	S/ 325.00	S/ 325.00	S/ 325.00	S/ 325.00	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 3,825.00		
	RAMIRO FRE	S/ 590.00	S/ 640.00	S/ 675.00	S/ 615.00	S/ 375.00	S/ 375.00	S/ 375.00	S/ 375.00	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 4,085.00		
	ELMER SAMA	S/ 540.00	S/ 670.00	S/ 619.00	S/ 580.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 3,674.00		
TOTAL JULIO	S/ 2,380.00	S/ 2,565.00	S/ 2,564.00	S/ 2,380.00	S/ 1,232.50	S/ 1,232.50	S/ 1,232.50	S/ 1,232.50	S/ 65.00	S/ 65.00	S/ 65.00	S/ 65.00	S/ 15,079.00			
AGOSTO 2019	RONALD MO	S/ 645.00	S/ 630.00	S/ 645.00	S/ 585.00	S/ 232.50	S/ 232.50	S/ 232.50	S/ 232.50	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 3,500.00		
	ESTEVEN ROR	S/ 615.00	S/ 590.00	S/ 680.00	S/ 560.00	S/ 325.00	S/ 325.00	S/ 325.00	S/ 325.00	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 3,810.00		
	RAMIRO FRE	S/ 615.00	S/ 645.00	S/ 695.00	S/ 575.00	S/ 375.00	S/ 375.00	S/ 375.00	S/ 375.00	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 4,095.00		
	ELMER SAMA	S/ 645.00	S/ 630.00	S/ 612.00	S/ 615.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 3,767.00		
TOTAL AGOSTO	S/ 2,520.00	S/ 2,495.00	S/ 2,632.00	S/ 2,335.00	S/ 1,232.50	S/ 1,232.50	S/ 1,232.50	S/ 1,232.50	S/ 65.00	S/ 65.00	S/ 65.00	S/ 65.00	S/ 15,172.00			
SEPTIEMBRE 2019	RONALD MO	S/ 615.00	S/ 593.00	S/ 575.00	S/ 572.00	S/ 232.50	S/ 232.50	S/ 232.50	S/ 232.50	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 3,350.00		
	ESTEVEN ROR	S/ 600.00	S/ 580.00	S/ 585.00	S/ 574.00	S/ 325.00	S/ 325.00	S/ 325.00	S/ 325.00	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 3,704.00		
	RAMIRO FRE	S/ 635.00	S/ 568.00	S/ 680.00	S/ 590.00	S/ 375.00	S/ 375.00	S/ 375.00	S/ 375.00	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 16.25	S/ 4,038.00		
TOTAL SEPTIEMBRE	S/ 2,455.00	S/ 2,351.00	S/ 2,520.00	S/ 2,366.00	S/ 1,232.50	S/ 1,232.50	S/ 1,232.50	S/ 1,232.50	S/ 65.00	S/ 65.00	S/ 65.00	S/ 65.00	S/ 14,882.00			

TILBAU PERU S.A.C.
 RUC: 2956623774
 Donato Moreno
 Director General

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6: Formato de recolección de datos - Eficacia

FORMATO DE RECOLECCIÓN DE DATOS						
INVESTIGACIÓN	Gestión por proceso para incrementar la productividad del área de créditos.					
EMPRESA	Dubau Perú S.A.C.					
DIRECCIÓN	Calle los Algarrobos N° 209 - Urb. Los Jardines - S.M.P.					
DIMENSIÓN	INDICADOR		TÉCNICA	INSTRUMENTO	FÓRMULA	
EFICACIA	Eficacia del crédito planificado		Observación	Ficha de registro	$\frac{\text{Créditos otorgados}}{\text{créditos planificados}}$	
EFICACIA						
Eficacia del crédito planificado						
MESES	SEMANAS	S/- créditos otorgados	S/- créditos planificados	Eficacia	%	
Julio (2019)	Semana 1	S/. 35,664.98	S/. 55,680.00	0.64	64.05%	
	Semana 2	S/. 27,177.48	S/. 55,680.00	0.49	48.81%	
	Semana 3	S/. 38,971.54	S/. 55,680.00	0.70	69.99%	
	Semana 4	S/. 39,854.18	S/. 55,680.00	0.72	71.58%	
Agosto (2019)	Semana 5	S/. 26,104.58	S/. 55,680.00	0.47	46.88%	
	Semana 6	S/. 38,888.73	S/. 55,680.00	0.70	69.84%	
	Semana 7	S/. 28,799.10	S/. 55,680.00	0.52	51.72%	
	Semana 8	S/. 40,145.33	S/. 55,680.00	0.72	72.10%	
Setiembre (2019)	Semana 9	S/. 28,546.48	S/. 55,680.00	0.51	51.27%	
	Semana 10	S/. 38,869.11	S/. 55,680.00	0.70	69.81%	
	Semana 11	S/. 36,884.91	S/. 55,680.00	0.66	66.24%	
	Semana 12	S/. 43,866.39	S/. 55,680.00	0.79	78.78%	

DUBAU PERU S.A.C.
RUC: 20580229778
Dante Moreno
Gerente General

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7: Formato de recolección de datos – Eficiencia

FORMATO DE RECOLECCIÓN DE DATOS					
INVESTIGACIÓN	Gestión por proceso para incrementar la productividad del área de créditos.				
EMPRESA	Dubau Perú S.A.C.				
DIRECCIÓN	Calle los Algarrobos N° 209 - Urb. Los Jardines - S.M.P.				
DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICA	INSTRUMENTO	FÓRMULA	
EFICIENCIA	Eficiencia del costo planificado	Observación	Ficha de registro	$\frac{\text{Costo planificado}}{\text{Costo realizado}}$	
EFICIENCIA					
Eficiencia de costos planificados					
MESES	SEMANAS	Costos planificados	Costos realizados	Eficiencia	%
Julio 2019	Semana 1	S/. 3,297.50	S/. 3,677.50	0.90	90%
	Semana 2	S/. 3,297.50	S/. 3,862.50	0.85	85%
	Semana 3	S/. 3,297.50	S/. 3,861.50	0.85	85%
	Semana 4	S/. 3,297.50	S/. 3,677.50	0.90	90%
Agosto 2019	Semana 5	S/. 3,297.50	S/. 3,817.50	0.86	86%
	Semana 6	S/. 3,297.50	S/. 3,792.50	0.87	87%
	Semana 7	S/. 3,297.50	S/. 3,929.50	0.84	84%
	Semana 8	S/. 3,297.50	S/. 3,632.50	0.91	91%
Setiembre 2019	Semana 9	S/. 3,297.50	S/. 3,752.50	0.88	88%
	Semana 10	S/. 3,297.50	S/. 3,648.50	0.90	90%
	Semana 11	S/. 3,297.50	S/. 3,817.50	0.86	86%
	Semana 12	S/. 3,297.50	S/. 3,663.50	0.90	90%
	12 semanas	S/. 39,570.00	S/. 45,133.00	0.88	88%

DUBAU PERU S.A.C.
 RUC: 20566229774
 Dante Moreno
 Gerente General

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8: Matriz de coherencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
General	General	General
¿Cómo la gestión por procesos incrementará la productividad del área de créditos de la empresa Dubau Perú S.A.C., San Martín de Porres, 2019?	Determinar como la gestión por procesos incrementa la productividad del área de créditos de la empresa Dubau Perú S.A.C., San Martín de Porres, 2019.	La gestión por procesos incrementa la productividad del área de créditos de la empresa Dubau Perú S.A.C., San Martín de Porres, 2019.
Específicos	Específicos	Específicos
Cómo la gestión por procesos incrementará la eficacia del área de créditos de la empresa Dubau Perú S.A.C., San Martín de Porres, 2019?	Determinar como la gestión por procesos incrementa la eficacia del área de créditos de la empresa Dubau Perú S.A.C., San Martín de Porres, 2019.	La gestión por procesos incrementa la eficacia del área de créditos de la empresa Dubau Perú S.A.C., San Martín de Porres, 2019.
¿Cómo la gestión por procesos incrementará la eficiencia del área de créditos de la empresa Dubau Perú S.A.C., San Martín de Porres, 2019?	Determinar como la gestión por procesos incrementa la eficiencia del área de créditos de la empresa Dubau Perú S.A.C., San Martín de Porres, 2019.	La gestión por procesos incrementa eficiencia del área de créditos de la empresa Dubau Perú S.A.C., San Martín de Porres, 2019.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 9: Validación de juicio de expertos N.º 1



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE:

N.º	VARIABLE / DIMENSION	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Variable independiente (Gestión de procesos)							
	Dimensión análisis del proceso							
	Índice del valor agregado = # de actividades que agregan valor al proceso / # total de actividades	X		X		X		
	Variable dependiente (Productividad)							
	Dimensión 1 (Eficacia)							
	Eficacia del crédito planificado = Créditos otorgados / créditos planificados	X		X		X		
	Dimensión 2 (Eficiencia)							
	Eficiencia del costo planificado = S/ costos planificados / S/Costos Realizados	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. (Mg.) ZEÑA RAMOS JOSÉ LA ROSA DNI: 17533125

Especialidad del validador: Ing. Industrial

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

Anexo 10: Validación de juicio de expertos N.º 2



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE:

Nº	VARIABLE / DIMENSION	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Variable independiente (Gestión de procesos)							
	Dimensión análisis del proceso							
	Índice del valor agregado = # de actividades que agregan valor al proceso / # total de actividades	X		X		X		
	Variable dependiente (Productividad)							
	Dimensión 1 (Eficacia)							
	Eficacia del crédito planificado = Créditos otorgados / créditos planificados	X		X		X		
	Dimensión 2 (Eficiencia)							
	Eficiencia del costo planificado = S/ costos planificados / S/Costos Realizados	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es pertinente

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. (Mg.) Lino Rodríguez Alegre DNI : 06535058

Especialidad del validador: Ing. Pesquero Tecnólogo

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

Anexo 11: Validación de juicio de expertos N.º 3



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE:

N. o	VARIABLE / DIMENSIÓN	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Variable independiente (Gestión de procesos)							
	Dimensión análisis del proceso							
	Índice del valor agregado = # de actividades que agregan valor al proceso / # total de actividades	x		x		x		
	Variable dependiente (Productividad)							
	Dimensión 1 (Eficacia)							
	Eficacia del crédito planificado = Créditos otorgados / créditos planificados	x		x		x		
	Dimensión 2 (Eficiencia)							
	Eficiencia del costo planificado = SI / costos planificados / SI/Costos Realizados	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si Hay

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr./(Mg) Guido Trujillo Valdiviezo

DNI: 25570359

Especialidad del validador: Ing. de Sistemas y Especialista en Investigación y Estadística

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado. ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

Anexo 12: Lluvia de ideas

LA LLUVIA DE IDEAS PARA DETERMINAR LAS CAUSAS QUE GENERAN LA BAJA PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA DE CRÉDITOS DE LA EMPRESA DUBAU PERÚ S.A.C.	
AREA	RESPONSABLE
Gerente General	Dante Moreno Asencios
Administrador	Amner Fretel Martel
Socia Mayoritaria	Donatilda Martel Rojas
Jefe de créditos y cobranzas	Noemi Meza Jara
Asistente de C&C	Sandra Fuentes Mejia
Jefe Comercial	Sheyla Salas Fretel
Asistente Comercial	Neli Calderon Quispe
Jefe de Almacén	Cliff Paucar Chávez
ITEM	MANO DE OBRA
1	Deficiente supervisión
2	Falta de motivación
3	Rotación constante de personal
4	Falta de capacitación constante
ITEM	MATERIALES
1	Fuerza de ventas de materiales débil
2	Aprobación de solicitud de créditos con retraso
ITEM	METODO
1	Políticas no documentadas
2	Procesos no estandarizadas
ITEM	MAQUINARIA
1	Sistema deficiente
2	Mantenimiento eventual en el sistema y computadoras
ITEM	MEDICIÓN
1	Deficiente control de ventas
2	Deficiente control de créditos
ITEM	MEDIO AMBIENTE
1	Iluminación inadecuada
2	Inadecuada distribución de cables
3	Falta de orden de áreas
	
GERENTE GENERAL	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 13: Factura Dubau Perú S.A.C.



DUBAU PERU S.A.C.

Principal: Calle Los Algarrobos N° 209 Urb. Los Jardines S.M.P.
Lima, Lima - Peru
E-mail: ventas@dubauindustrias.com.pe, dubau.ventas@gmail.com
Telefono: SMP (01) 363-8658

R.U.C. 20566229774

FACTURA ELECTRONICA

Nro F001 - 00000278

Adquiriente: BUSTAMANTE CASTRO JUAN ANTONIO
 Direccion: JIRON LAS MERCEDES NRO. 313 SEC. PUEBLO NUEVO BAGUA GRANDE - UTCUBAMBA - AMAZONAS
 RUC: 10336755846 Moneda: SOLES
 Vendedor: JOSE ELMER CAMPOS Fecha: 23/04/2019
 Condiciones: TRANSFERENCIA Guia:

Cantidad	Unidad	Descripción	V.Unitario	Importe
1000	UNIDAD	MANIJAS PARA VENTANA DERECHA	S/. 0.59	S/. 589.20
200	UNIDAD	MANIJAS PARA VENTANA IZQUIERDA	S/. 0.59	S/. 117.84
10	CIENTO	BISAGRA DE SOLDAR NEGRA 2 ALAS 1/2 X 4	S/. 130.78	S/. 1,307.80
5	CIENTO	BISAGRA DE SOLDAR NEGRA 2 ALAS 3/8 X 4	S/. 93.41	S/. 467.07
SUB TOTAL				S/. 2,481.91
DESCUENTO				S/. 0.00
NUEVO SUB TOTAL				S/. 2,481.91
IGV				S/. 446.74
TOTAL				S/. 2,928.66

IMPORTE EN LETRAS DOS MIL NOVECIENTOS VEINTIOCHO CON 66/100 SOLES

Todos los productos tienen una garantía de un mes después de recepcionado.

LA EMPRESA NO SE RESPONSABILIZA POR PAGOS EN EFECTIVO O CHEQUES GIRADOS A NOMBRE DEL VENDEDOR

Fuente: Dubau Perú S.A.C.

Anexo 14: Letra de cambio

Dubau Perú S.A.C.
 IMPORTACION Y DISTRIBUCION DE AJUSTES, SUJECION Y MATERIALES DE CONSTRUCCION

Calle: Los Algarrobos 209 Urb. Los Jardines San Martin de Porres - Lima
 Telef.: Ofic.: 3638658 Tda.: 6893802 Cel.: 981057633 / 983463743
 E-mail: ventas@dubauindustrias.com.pe
 creditos.cobranzas@dubauindustrias.com.pe

NUMERO	REF. DEL GIRADOR	FECHA DE GIRO			LUGAR DE GIRO	FECHA DE VENCIMIENTO			MONEDA E IMPORTE
		DIA	MES	AÑO		DIA	MES	AÑO	

Por esta **LETRA DE CAMBIO** se servirá(n) pagar incondicionalmente a la Orden de: **DUBAU PERU S.A.C.** la cantidad de:

En el siguiente lugar de pago, o con cargo en la cuenta del Banco:

ACEPTANTE:				Importe a debitar en la siguiente cuenta del Banco que se indica:			
DOMICILIO:		LOCALIDAD:		BANCO	OFICINA	NUMERO DE CUENTA	D.C.
D.O.I. / R.U.C.:		TELEFONO:					

AVAL PERMANENTE:

DOMICILIO:

LOCALIDAD:

D.O.I. / R.U.C.:

TELEFONO:

FIRMA

Dubau Perú S.A.C.
 Calle Los Algarrobos 209 Urb. Los Jardines San Martin de Porres - Lima
 Telef.: Ofic.: 3638658 Tda.: 6893802 Cel.: 981057633 / 983463743
 E-mail: ventas@dubauindustrias.com.pe
 creditos.cobranzas@dubauindustrias.com.pe

NOMBRE DEL REPRESENTANTE _____
 D.O.I. _____

DIRECTOR GERENTE

No escribir ni firmar debajo de esta línea

Fuente: Dubau Perú S.A.C.

Anexo 15: Sistema de la empresa Dubau Perú S.A.C. del área de ventas



[Inicio](#)
[Principal](#)
[Almacen](#)
[Ventas](#)
[Compras](#)
[Reportes](#)
[Contabilidad](#)
[Salir](#)
Dubau SMP

ROL: VENEDORES SUPERVISOR EMPRESA: DUBAU PERU USUARIO: SHEYLA

BUSCAR VENTAS FACTURA

Fecha inicial:
 Fecha final:

Número:

Cliente:

Artículo:

N de facturas encontrados: 4684

RELACIÓN DE VENTAS FACTURAS

ITEM	FECHA	SERIE	NUMERO	GUIA REMISION	DOC. REFERENCIA	RAZON SOCIAL	TOTAL	ESTADO	SUNAT	BAJA SUNAT
1801	24/04/2019	F001	00287			FERRETERIA Y INVERSIONES MASHITA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	S/ 256.12	🟢	🖨	🗑
1802	24/04/2019	F001	00286			FERRETERIA Y INVERSIONES MASHITA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	S/ 535.56	🟢	🖨	🗑
1803	23/04/2019	F001	00285			PERNOCENTRO A Y S E.I.R.L.	S/ 1,249.64	🟢	🖨	🗑
1804	23/04/2019	F001	00284			INVERSIONES GENERALES IMAZA E.I.R.L	S/ 498.87	🟢	🖨	🗑

Fuente: Dubau Perú S.A.C

Anexo 16: sistema de la empresa Dubau Perú S.A.C. del área de créditos & cobranzas



[Inicio](#)
[Principal](#)
[Ventas](#)
[Tesoreria](#)
[Reportes](#)
[Salir](#)
Dubau SMP

ROL: CREDITOS COBRANZAS EMPRESA: DUBAU PERU USUARIO: NOEMI

BUSCAR PRE-VENTA

Fecha inicial:
 Fecha final:

Número:

Cliente:

Artículo:

N de presupuestos encontrados: 5324

RELACIÓN DE PRE-VENTA

ITEM	FECHA	SERIE	NUMERO	CODIGO	RAZON SOCIAL	MENSAJE ENVIADOS	TOTAL	ESTADO	ENVIAR	ELIMINAR
1	31/08/2019	002	5534		SERAFICO JAVIER DE SOSA DIOMA	🔴	S/ 1,143.94	🟢	🖨	🗑
2	31/08/2019	002	5533		MONTES ROJAS HUGO	🔴	S/ 483.30	🟢	🖨	🗑
3	30/08/2019	002	5532		JAIME FRETTEL MARTEL	🔴	S/ 1,443.50	🟢	🖨	🗑
4	30/08/2019	002	5531		JAIME FRETTEL MARTEL	🔴	S/ 4,030.49	🟢	🖨	🗑

Fuente: Dubau Perú S.A.C

Anexo 17: Liquidación de letra protestada

DUBAU PERÚ S.A.C.
 Calle Los Algarrobos N° 209
 San Martín de Porras - Lima
 Telef: 363-8658 981057633 983463743
 E-mail: creditos.cobranzas@dubaumetalindustria.com.



LIQUIDACION DE LETRA PROTESTADA BCP

Cliente: **QUISPE ALVAREZ OSWALDO**
 RUC: **10215728850** Teléfono:
 Zona: **NAZCA** Celular: **956 924 333- 984 035 364**
 Gerente Gral.:
 Direccion: **JIRON BOLOGNESI NRO. 694 NAZCA - NAZCA - ICA (ALTURA DE CRUCE CON CALLE TARAPACA)**

Documentos: **LETRA PROTESTADA EN NUEVOS SOLES, INGRESADAS AL BCP**

Vcto.	Moneda	Monto	Gastos de Protesto	Total Deuda
09/11/2019	S/	1415,22	100,00	1515,22
17/11/2019	S/	1415,22	100,00	1515,22
25/11/2019	S/	1415,22	100,00	1515,22
13/12/2019	S/	2316,20	100,00	2416,20
				S/. 6.961,86

Amortizaciones **S/. 0,00**

Total de su deuda en Soles **S/. 6.961,86**

NOTA:
 Sirvase realizar la cancelación de su deuda abonando en las cuentas de DUBAU PERU.
 Solo los depositos serán considerados en el sistema y así procederemos a levantar el protesto de las Centrales de Riesgos.



Tienda Móvil Data
 Creditos & Cobranza
 981 957 433
 981 963 968

EMPRESA ECOLOGICAMENTE RESPONSABLE

CTA. CTE DUBAU PERU	
BCP SOLES	191-2282357-0-09
BBVA SOLES	0011-0172-0100049836
RECAUDADORA BBVA	DUBAU PERU COD: 11343

Fuente: Dubau Perú S.A.C

Anexo 18: Acta de constitución del equipo de trabajo

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

Hoy 03 de octubre del 2019, nos encontramos reunidos en la empresa Dubau Perú S.A.C., donde nos comprometimos como equipo de trabajo para el apoyo de la implementación de la gestión por procesos para el mejoramiento en el área de créditos y cobranzas.

El equipo de trabajo conformado por tres colaboradores se comprometió desde la planificación, ejecución, control y las mejoras continuas en cada una de las actividades que se realizaran.

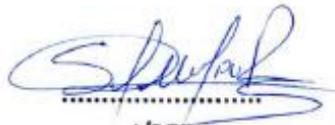
Se nombra al equipo involucrado:

Salas Fretel, Sheyla - Líder del proyecto

Meza Jara, Noemi - Encargada

Fuentes Mejía, Sandra - Secretaria

Por lo expuesto queda registrado el acta del equipo de trabajo para la implementación.



LÍDER
Salas Fretel, Sheyla
DNI N° 48127885



ENCARGADA
Meza Jara, Noemi
DNI N° 47555382



SECRETARIA
Fuentes Mejía, Sandra
DNI N° 09903847

Anexo 19: Local de cliente Imán ferreteros S.A.C.



Fuente: Dubau Perú S.A.C

Anexo 20: Líneas de artículos

ITEMS	LÍNEAS DE ARTÍCULOS	
1	Ferretería Sujeción y fijación)	
2	Linea Pvc	
3	Linea Tramontina	Electrik Garibaldi Master Garibaldi Pro Multi Teec Farroupilha Cutelaria
4	Linea Gricol	
5	Linea Villanueva	
6	Linea Stayer	
7	Linea Jaladores Bronce	
8	Linea Automotriz	

Fuente: Dubau Perú S.A.C

Anexo 21: Plan de trabajo

- El modelo que se imprimirá del presupuesto será el siguiente:
 - En donde se cambiará el logo de la empresa.
 - Se agregará el nombre de la **agencia, horario de atención y teléfono** (Estos datos se ingresarán automáticamente desde la ventana creada de agencia)
 - Se agregará **línea de crédito, línea utilizada y línea disponible** (Estos datos se ingresarán automáticamente desde la ventana creada de "Líneas de créditos del área de créditos").



DUBAU PERU S.A.C.
 Principal: Calle Los Algarrobos 209 urb. Los Jardines SMP
 Lima, Lima - Peru
 E-mail: ventas@dubaumetalindustrias.com ventas2@dubaumetalindustria.com
 Telf: (511) 981057633 - (511) 999880656 - (511) 3638658

Agencia:	Adamel	Línea de Crédito	<input type="text"/>
Horario de Atención:	L-V <input type="text"/> S <input type="text"/>	Línea Utilizada	<input type="text"/>
Telf:	<input type="text"/>	Línea Disponible	<input type="text"/>

Presupuesto 002/5610

Señor(es) : EL IMAN FERRETEROS S.A.C. R.U.C. : 20572120555 Fecha: 10/09/2019
 Dirección : CARRETERA FERNANDO BELAUDE TERRY NRO. SIN JUANJUCILLO JUANJUI - MARISCAL CACERES - SAN MARTIN
 Atención Sr(a) : EL IMAN FERRETEROS S.A.C. E-mail : imancontabilidad@gmail.com
 Teléfono : 042546551

Item	Codigo	Descripción	Un.	Cant.	Precio Uni.	Precio Total
1	THZ-008	TUERCA HEXAGONAL ZINCADA 1/2	CIENT O	2	14.941	29.881

SON : TREINTA Y UNA CON 73/100 SOLES

VALOR VENTA : 29.880
 IMPUESTO : 4.840
 DESCUENTO : 2.990
 TOTAL S/ : 31.730

CONDICIONES DE VENTA:

Tipo de Cambio del Día : 3.5
 Moneda : SOLES
 Forma de Pago : LETRA A 30 DIAS
 Los Precios de los Productos : NO CONTIENEN IGV
 Tiempo de Entrega :
 Lugar de Entrega : CARRETERA FERNANDO BELAUDE TERRY NRO. SIN JUANJUCILLO JUANJUI - MARISCAL CACERES - SAN MARTIN / JUANJUI / MARISCAL CACERES / SAN MARTIN
 Garantía : 1 AÑO CONTRA DEFECTOS DE FABRICA
 Validez de la Oferta : 30 DIAS CALENDARIOS
 Contacto : JOSE ELMER CAMPOS SAMAME
 Nro de cuentas:
 BCP : 1912282357-0-09
 BBVA : 0011-0172-0100049836
 Telef : 6893902
 Cel. : 981057633 / 983463743
 Vendedor : JOSE ELMER CAMPOS SAMAME
 Observación : PRESUPUESTO 09:31 A.M.

ENTREGADO
 16 / 10 / 2019
 DUBAU PERU S.A.C.

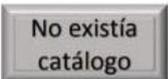
CONFORME
 16 / 10 / 2019
 DUBAU PERU S.A.C.

MEZA Sara, Noemi
 SALAS Fretel, suena R.
 Fuentes Mejia, Sandra

DUBAU PERU S.A.C.
 RUC: 20572120555
 Dante Moreno Asesor
 Gerente General

Fuente: Dubau Perú S.A.C

Anexo 22: Evidencias de implementación

ANTES				DESPUES									
VENDEDOR SIN UNIFORME				VENDEDOR CON UNIFORME									
													
				FOTOSHECK									
													
TARJETA DE REPRESENTACIÓN				TARJETA DE REPRESENTACIÓN									
													
CATÁLOGO ANTES				CATÁLOGO									
													
ITINERARIO													
RUTA				SET		PASAJE	ALIMENTACIÓN	MOV. DIARIA	HOTEL	TOTAL			
DESTINO	FECHA	DÍAS											
PUCALLPA	LUNES 02/09/2019	1 DE 4	4 DÍAS	S/.	250.00	S/.	26.00	S/.	8.00	S/.	35.00	S/.	319.00
PUCALLPA	MARTES 03/09/2019	2 DE 4		S/.	26.00	S/.	8.00	S/.	35.00	S/.	69.00		
PUCALLPA	MIERCOLES 04/09/2019	3 DE 4		S/.	26.00	S/.	8.00	S/.	35.00	S/.	69.00		
PUCALLPA	JUEVES 05/09/2019	4 DE 4		S/.	26.00	S/.	8.00	S/.	35.00	S/.	69.00		
TINGO MARIA	VIERNES 06/09/2019	1 DE 2	2 DÍAS	S/.	45.00	S/.	26.00	S/.	8.00	S/.	35.00	S/.	114.00
TINGO MARIA	SABADO 07/09/2019	2 DE 2		S/.	26.00	S/.	8.00	S/.	35.00	S/.	69.00		
HUÁNUCO	LUNES 09/09/2019	1 DE 3	3 DÍAS	S/.	26.00	S/.	26.00	S/.	8.00	S/.	35.00	S/.	69.00
HUÁNUCO	MARTES 10/09/2019	2 DE 3		S/.	26.00	S/.	8.00	S/.	35.00	S/.	69.00		
HUÁNUCO	MIERCOLES 11/09/2019	3 DE 3		S/.	26.00	S/.	8.00	S/.	35.00	S/.	69.00		
CERRO DE PASCO	JUEVES 12/09/2019	1 DE 1	1 DÍA	S/.	30.00	S/.	26.00	S/.	8.00	S/.	35.00	S/.	99.00
HUANCAYO	VIERNES 13/09/2019	1 DE 10	10 DÍAS	S/.	30.00	S/.	26.00	S/.	8.00	S/.	35.00	S/.	99.00
HUANCAYO	SABADO 14/09/2019	2 DE 10		S/.	26.00	S/.	8.00	S/.	35.00	S/.	69.00		
HUANCAYO	DOMINGO 15/09/2019	3 DE 10		S/.	26.00	S/.	8.00	S/.	35.00	S/.	69.00		
HUANCAYO	LUNES 16/09/2019	3 DE 10		S/.	26.00	S/.	8.00	S/.	35.00	S/.	69.00		
HUANCAYO	MARTES 17/09/2019	4 DE 10		S/.	26.00	S/.	8.00	S/.	35.00	S/.	69.00		
HUANCAYO	MIERCOLES 18/09/2019	5 DE 10		S/.	26.00	S/.	8.00	S/.	35.00	S/.	69.00		
HUANCAYO	JUEVES 19/09/2019	6 DE 10		S/.	26.00	S/.	8.00	S/.	35.00	S/.	69.00		
HUANCAYO	VIERNES 20/09/2019	7 DE 10		S/.	26.00	S/.	8.00	S/.	35.00	S/.	69.00		
HUANCAYO	SABADO 21/09/2019	8 DE 10		S/.	26.00	S/.	8.00	S/.	35.00	S/.	69.00		
HUANCAYO	DOMINGO 22/09/2019	9 DE 10		S/.	26.00	S/.	8.00	S/.	35.00	S/.	69.00		
HUANCAYO	MARTES 24/09/2019	10 DE 10	S/.	26.00	S/.	8.00	S/.	35.00	S/.	69.00			
JAUJA	MIERCOLES 25/09/2019	1 DE 1	1 DÍA	S/.	10.00	S/.	26.00	S/.	8.00	S/.	35.00	S/.	79.00
TARMA	JUEVES 26/09/2019	1 DE 2	2 DÍAS	S/.	25.00	S/.	26.00	S/.	8.00	S/.	35.00	S/.	94.00
TARMA	VIERNES 27/09/2019	2 DE 2		S/.	26.00	S/.	8.00	S/.	35.00	S/.	69.00		
SAN RAMÓN	SABADO 28/09/2019	1 DE 8	8 DÍAS	S/.	15.00	S/.	26.00	S/.	8.00	S/.	35.00	S/.	84.00
SAN RAMÓN	DOMINGO 29/09/2019	2 DE 8		S/.	26.00	S/.	8.00	S/.	35.00	S/.	69.00		
SAN RAMÓN	LUNES 30/09/2019	3 DE 8		S/.	26.00	S/.	8.00	S/.	35.00	S/.	69.00		
SAN RAMÓN	MARTES 01/10/2019	4 DE 8		S/.	26.00	S/.	8.00	S/.	35.00	S/.	69.00		
SAN RAMÓN	MIERCOLES 02/10/2019	5 DE 8		S/.	26.00	S/.	8.00	S/.	35.00	S/.	69.00		
SAN RAMÓN	JUEVES 03/10/2019	6 DE 8		S/.	26.00	S/.	8.00	S/.	35.00	S/.	69.00		
SAN RAMÓN	VIERNES 04/10/2019	7 DE 8		S/.	26.00	S/.	8.00	S/.	35.00	S/.	69.00		
SAN RAMÓN	SABADO 05/10/2019	8 DE 8		S/.	26.00	S/.	8.00	S/.	35.00	S/.	69.00		
* Precios referenciales										S/.	2,744.00		

Fuente: Elaboración propia

Anexo 23: Evidencias de implementación

ASESORIAS PERSONALIZADAS PARA CLIENTES

TIPS PARA VENTAS EFECTIVAS
EL ÉXITO ESTÁ EN LA ATENCIÓN Y EL TRATO QUE LE DAS AL CLIENTE. POR ESO:

1. TRANSMÍTELE CONFIANZA Y HABLALO SEGURO IMPORTANTE
2. SE AMABLE Y BUSCALE EL LADO POSITIVO A LAS SITUACIONES
3. CONOCELO, ESCÚCHALO Y ENCUENTRA SOLUCIONES A SUS NECESIDADES
4. NO PIENSES QUE ES SOLO UNA FUENTE DE DINERO

OFERTAS DIARIAS

SUPER OFERTA

AUTOPERFORANTES

CÓDIGO	MEDIDA	PRECIO
APBN-001	8X11/2	S/. 83.17
APBN-002	8X3/4	S/. 82.84
APBN-003	8X1	S/. 69.77
APBN-004	8X11/2	S/. 84.09
APBN-005	8X1	S/. 104.41
APBN-006	10X3/4	S/. 93.76
APBN-007	10X1	S/. 66.60
APBN-008	10X1 1/2	S/. 79.62
APBN-009	10X2	S/. 123.50
APBN-010	10X2 1/2	S/. 144.94
APBN-011	10X3	S/. 169.43
APBN-012	12X3/8	S/. 97.19
APBN-013	12X1	S/. 98.21
APBN-014	12X1 1/2	S/. 124.81
APBN-015	12X2	S/. 152.09

SUPER OFERTA

AUTOPERFORANTES

CÓDIGO	MEDIDA	PRECIO
APBN-016	12X1 1/2	S/. 190.83
APBN-017	12X3	S/. 208.05
APBN-018	14X3/4	S/. 140.94
APBN-019	14X1	S/. 146.08
APBN-020	14X1 1/2	S/. 166.26
APBN-021	14X2	S/. 204.29
APBN-022	14X3 1/2	S/. 233.62
APBN-023	14X3	S/. 289.99
APBN-024	14X3 1/2	S/. 323.16
APBN-025	18X4	S/. 368.88
APBN-026	14X3	S/. 533.99

*PROMOCIÓN VÁLIDA DESDE 23.03 AL 23.03

OBSEQUIOS PARA CLIENTES

TE REGALAMOS POR TU COMPRA

IMPORTE DE COMPRA: S/ 4,500.00
SURTOS 30 CM NEGRO - BERGAMO, ARDO DE LLAVES COMBINADAS 25 PUNTS BROWN COINING, SALA PLUMEA (PUNTS NEGRO) 17", CERRADURA METALICA Y ACABADO INOXIDABLE

IMPORTE DE COMPRA: S/ 6,000.00
SALA PLUMEA (PUNTS NEGRO) 17", CERRADURA METALICA Y ACABADO INOXIDABLE, CARRETERA DE MANEJO TORRELLA Y BIEL - CARRON NEGRO METALICA 2.5"

TRAMONTINA

POR LA COMPRA DE S/ 4,500.00 EN LA LÍNEA DE MATERIALES ELÉCTRICOS **TRAMONTINA** TE REGALAMOS TU NOSTRODOR **DUBAU PERÚ "PREMIA TU COMPRA"**

INCENTIVOS PARA LOS VENDEDORES

GANA JGO DE OLLAS - BERGAMO (ROJO)

POR VENTAS DE S/5,000.00 (VALOR TOTAL) "CONTADO"

JGO DE OLLAS 9 PZAS BERGAMO - ROJO 1.6 mm
Surtos: 30 cm, Olla baja 20 cm, Cacerola 16 cm, Cacerola 18 cm, Hervidor de leche 12 cm

OBSEQUIO VENDEDOR RAMIRO

INCENTIVOS PARA LOS VENDEDORES POR VENTA

INCENTIVOS PARA ASESORES COMERCIALES EN LA LÍNEA GRIFERÍA

ESCALAS	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.
ESCALA N°1	S/.	9,000.00	S/.	9,000.00	
INCENTIVO	S/.	260.00	S/.	260.00	
ESCALA N°2	S/.	12,000.00	S/.	12,000.00	
INCENTIVO	S/.	350.00	S/.	350.00	
ESCALA N°3	S/.	15,000.00	S/.	15,000.00	
INCENTIVO	S/.	500.00	S/.	500.00	
ESCALA N°4	S/.	20,000.00	S/.	20,000.00	
INCENTIVO	S/.	750.00	S/.	750.00	
ESCALA N°5	S/.	35,000.00	S/.	35,000.00	
INCENTIVO	S/.	1,200.00	S/.	1,200.00	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 24: Evidencias de implementación

CARTERA DE CLIENTES ACTUALIZADO									
Num	Nombre	Distrito	Telefono	Celular	Direccion	Contacto	Linea de Credito	Deuda	Credito Disponible
42	ELECTRO CARVIC EIRL.	CHICLAYO		930746700	AV. PEDRO RUIZ NRO. 886 CENTRO LAMBAYEQUE - CHICLAYO - CHICLAYO		21000	0	21000
43	FLOR DEL PILAR REQUEJO	CHICLAYO		943867999	AV LUIS GONZALES 1580 URB. SAN LUIS	FLOR DEL PILAR REQUEJO	3900	3730.68	169.32
44	IRIGOIN GIL MARY NORMA	CHICLAYO	949799472		CAL. TAHJANTINSUYO NRO. 1051 URB. SAN LORENZO LAMBAYEQUE - CHICLAYO - CHICLAYO		50750	0	50750
45	INVERSIONES CASTILLO DELGADO S.R.L.	CHICLAYO		983637904	AV. LUIS GONZALES NRO. 1532 LAMBAYEQUE - CHICLAYO - CHICLAYO		0	0	0
46	PELAEZ CASTREJON BLANCA GLADIS	CHICLAYO	944821130		CAL. HEROES CIVILES NRO. 152 INT. 40 CENTRO (40-42) LAMBAYEQUE - CHICLAYO - CHICLAYO		7000	0	7000
47	INVERSIONES Y DISTRIBUCIONES J & M SAC	CHICLAYO	955843055		AV. ARICA NRO. 650 INT. 193 CENTRO (STAND 193) LAMBAYEQUE - CHICLAYO - CHICLAYO		4000	0	4000
48	SALAZAR RUIZ DE MERLO MARIA YOLANDA	CHICLAYO			CAL. JOSE PARDO NRO. 360 LAMBAYEQUE - CHICLAYO - CHICLAYO		7000	0	7000
49	CRUZ FERNANDEZ FRANK BRANDON	CHICLAYO	925800790	942678429	AV. MEXICO NRO. 235 URB. LATINA LAMBAYEQUE - CHICLAYO - JOSE LEONARDO ORTIZ		3000	0	3000
50	CAJUSOL RIVERA MARIA CRISTINA	CHICLAYO	945184959	968872137	CAL. HEROES CIVILES NRO. 137 INT. D13 URB. CERCADO DE CHICLAYO LAMBAYEQUE - CHICLAYO - CHICLAYO		0	0	0
51	SOLORZANO ASCORBE FERNANDO EDMUNDO	CHICLAYO			CAL. MORROPE NRO. 186 URB. SAN LORENZO (CDRA 15 LEGUIA, F-CREMA P.P. LOMA METAL) LAMBAYEQUE - CHICLAYO - CHICLAYO		0	0	0
52	OYAMA YABUTA YOSHIO	CHICLAYO	253041		AV. AUGUSTO B. LEGUIA NRO. 1188 URB. SAN LORENZO LAMBAYEQUE - CHICLAYO - CHICLAYO		0	0	0
53	FERRE CENTER DELGADO S.R.L.	CHICLAYO			CAL. ALFONSO UGARTE NRO. 1480 CERCADO LAMBAYEQUE - CHICLAYO - CHICLAYO		3300	0	3300
54	FERRETERIA BRENDA EIRL.	CHICLAYO	*465780	979940918	CAL. HEROES CIVILES NRO. 152 INT. 2 C. COMERCIAL CESARS LAMBAYEQUE - CHICLAYO - CHICLAYO		0	0	0
55	COMERCIAL TYRSA EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	CHICLAYO			CAL. JOSE PARDO NRO. 474 URB. SAN LUIS LAMBAYEQUE - CHICLAYO - CHICLAYO		5250	0	5250
56	SAAVEDRA SANCHEZ MARCO ANTONIO	CHICLAYO	498305		AV. LUIS QUIAONES NRO. 901 P.J. JOSE BALTA LAMBAYEQUE - CHICLAYO - CHICLAYO		2100	0	2100
57	RIVER IMPORT SAC	CHICLAYO	074272024	979989685	CAL. JUAN CUGLIEVAN NRO. 1242 URB. CERCADO DE CHICLAYO LAMBAYEQUE - CHICLAYO - CHICLAYO		0	0	0
58	PROYECTOS & CONSTRUCCIONES CASTISOL E.I.R.L.	CHICLAYO	978950383	074255231	CAL. LOSMAESTROS NRO. 127 URB. SAN LUIS LAMBAYEQUE - CHICLAYO - CHICLAYO		0	0	0
59	IMAN GRUPO SRL	CHICLAYO	0	996872119	CAL. JOSE PARDO NRO. 420 URB. SAN LUIS LAMBAYEQUE - CHICLAYO - CHICLAYO		10500	0	10500
60	GRUPO IMAN CORPORATION S.R.L.	CHICLAYO			CAL. ALFREDO LAPONT NRO. 992 CERCADO LAMBAYEQUE - CHICLAYO - CHICLAYO		0	0	0
61	GRUPO IMAN CORPORATION S.R.L.	CHICLAYO			CAL. ALFREDO LAPONT NRO. 992 CERCADO LAMBAYEQUE - CHICLAYO - CHICLAYO		7718	0	7718
62	FERRETERIA INVERSIONES SAN MIGUEL E.I.R.L.	CHICLAYO	979190471		AVENIDA JOSE QUIAONES NRO. 925 URBANIZACION CAMPODONICO CHICLAYO - CHICLAYO - LAMBAYEQUE		0	0	0

REFERENCIA DE CARTERA POR ZONA

Fuente: Elaboración propia

Anexo 25: Entrega de presupuestos a despacho



DUBAU PERU S.A.C.
Principal: Calle Los Algarrobos 209 urb. Los Jardines SMP
Lima, Lima - Peru
E-mail: ventas@dubaumetalindustrias.com, ventas2@dubaumetalindustrias.com
Teléfonos: SMP 013638658, Bellota 6893902 - 917958209 - 999880656

LÍNEA: S/ 15,000.00

LÍNEA UTILIZADA: S/8,524.45

LÍNEA DISPONIBLE: S/6,475.55

IMPORTE TOTAL DEL PEDIDO:

S/1,409.10

DUBAU PERU S.A.C.
Noemi Meza Jara
Jefa de Créditos & Cobranzas
22/10/19
11:30 am

Presupuesto 002/5939

Señor(es) : EL IMAN FERRETEROS S.A.C. R.U.C. : 20572120555 Fecha: 21/10/2019
 Dirección : CAR.FERNANDO BELAUDE TERRY NRO. S/N JUANJUICILLO SAN MARTIN - MARISCAL CACERES - JUANJUI
 Atención Sr(a) : EL IMAN FERRETEROS S.A.C. E-mail : imancontabilidad@gmail.com
 Telefono : 042546551

Item	Codigo	Descripción	Unid.	Cant.	Precio Unid.	Precio Unid Desc.	Sub Total	Desc.	Valor de Venta
1	APBN-007	AUTOPERFORANTE PUNTA BROCA CON ARANDELA NEOPREMO 10X1	MILLAR	8	74.314	63.1666	594.509	89.176	505.332
2	APBN-008	AUTOPERFORANTE PUNTA BROCA CON ARANDELA NEOPREMO 10X11/2	MILLAR	8	101.297	86.1021	810.373	121.556	688.817

SON : UN MIL CUATROCIENTOS NUEVE CON 10/100 SOLES

IMPORTE BRUTO	1,404.880
DESCUENTO	210.730
VALOR VENTA	1,194.150
IMPUESTO	214.950
TOTAL S/	1,409.100

CONDICIONES DE VENTA:

Tipo de Cambio del Día : 3.7
 Moneda : SOLES
 Forma de Pago : LETRA A 30 DIAS
 Los Precios de los Productos : NO CONTIENEN IGV
 Tiempo de Entrega :
 Lugar de Entrega : CARRETERA FERNANDO BELAUDE TERRY NRO. S/N JUANJUICILLO JUANJUI - MARISCAL CACERES - SAN MARTIN / JUANJUI / MARISCAL CACERES / SAN MARTIN
 Garantía : 1 AÑO CONTRA DEFECTOS DE FABRICA
 Validez de la Oferta : 30 DIAS CALENDARIOS
 Contacto : JOSE ELMER CAMPOS SAMAME
 Nro de cuentas:
 BCP : 1912282357-0-09
 BBVA : 0011-0172-0100049836
 Telef: 013638658
 Cel: 917958209 - 999880656
 Vendedor : JOSE ELMER CAMPOS SAMAME
 Observacion : LETRAS 30-40 DIAS MEGATrans

Fuente: elaboración propia

Anexo 26: Evidencias de implementación

CAPACITACIÓN PARA EL MANEJO DEL SENTINEL

SEGUIMIENTO DE REFERENCIA COMERCIAL

VILLAFUERTE CASSANA LUIS ALBERTO	
RUC:	10200288926
DIRECCIÓN DE ACTIVIDADES:	CALREAL NRO. 1188000N - HUANCAYO -
Dirección del domicilio Fiscal:	HUANCAYO
REPRESENTANTE LEGAL:	
HERRACOM	6041970

REGISTRO DE DOCUMENTOS ANTES

REGISTRO DE DOCUMENTOS DESPUES

Fuente: Elaboración propia

Anexo 27: Evidencias de implementación

CAPACITACIÓN VENEDORES		MATERIAL DE TRABAJO
NOTA DE PEDIDO ANTES		NOTA DE PEDIDO DESPUES
IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLICITUD DE CRÉDITO		

Fuente: Elaboración propia