



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERIA

**ESCUELA ACADEMICO PROFESIONAL DE INGENIERIA
EMPRESARIAL**

**APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL SERVICIO EN LA
EMPRESA WADA SPORT, LOS OLIVOS, 2017**

**TESIS PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO EMPRESARIAL**

AUTOR:

BETETA MONTOYA, EUNICE

ASESOR:

Mg. GUIDO RENE ZUCA APAZA

LINEA DE INVESTIGACION:

ESTRATEGIA Y PLANEAMIENTO

LIMA-PERU

2017

Página del jurado

Dr. Suca Apaza, Fernando
PRESIDENTE

Mg. Suca Apaza, Guido Rene
SECRETARIO

Mg. Benites Rodriguez, Leonidas
VOCAL

DEDICATORIA

A Dios y a mis seres queridos por darme
fuerzas e iluminarme cada día.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios con todo mi corazón porque fue su amor, gracia y su mano la que me ha sostenido, guardado y guiado hasta ahora, me dio la vida y fue quien pagó mis estudios; y a la vez porque está cumpliendo un deseo más de mi corazón, el culminar mi carrera profesional.

Agradezco a mis padres Raul Carlo Beteta, mi madre Marina de Jesús Montoya, mis hermanos Elisabet y Misael, mi abuelita Rosa Mercedes Vargas, y mi tío Augusto Montoya quienes fueron los que apoyaron mis estudios desde un inicio.

También agradezco de forma muy especial a los profesores y asesores por quienes he llegado a obtener los conocimientos necesarios para desarrollar mi tesis.

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo **BETETA MONTOYA, Eunice** con **DNI N° 74910259**, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, **Escuela Profesional de Ingeniería Empresarial, Facultad de Ingeniería**, declaro bajo juramento que toda documentación que acompaño es veraz y auténtica.

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

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

Lima 18 de Enero del 2018



Eunice Beteta Montoya
DNI 74910259

Presentación

Señores Miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la Tesis titulada “APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL SERVICIO EN LA EMPRESA WADA SPORT, LOS OLIVOS, 2017”, la misma que someto a vuestra consideración y espero cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el Título Profesional de Ingeniero Empresarial.

Eunice Beteta Montoya

Índice

Página del jurado	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD	v
Presentación	vi
Índice de tablas	xi
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xvi
I. INTRODUCCIÓN	16
1.1. Realidad Problemática	17
1.2. Trabajos previos	26
1.3. Teorías relacionadas al tema	29
1.4. Formulación del problema	42
1.5. Justificación del estudio	42
1.6. Hipótesis	43
1.7. Objetivos	44
II. MÉTODO	45
2.3. Población y muestra	50
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, y validez	50
III. RESULTADOS	69
3.1 Implementación de la mejora	70
3.2. Análisis estadístico	113
IV. DISCUSIÓN	142
V. CONCLUSIONES	145
VI. RECOMENDACIONES	148
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	151
ANEXOS	159
Anexo nº 1: Matriz de consistencia	160
Anexo nº 2: Certificado de Validez del instrumento: Productividad y Gestión por Procesos (Experto nº1)	161

Anexo nº 3: Certificado de Validez del instrumento: Productividad y Gestión por Procesos (Experto nº2)	162
Anexo nº 4: Certificado de Validez del instrumento: Productividad y Gestión por Procesos (Experto nº3)	163
Anexo nº 5: Encuesta realizada al personal de la empresa Wada Sport SAC ...	164
Anexo nº 6: Encuesta para obtener las causas de la baja productividad en la empresa Wada Sport SAC	165
Anexo nº 7: Formato de ficha de registro de la variable independiente en la empresa Wada Sport SAC	166
Anexo nº 8: Ficha de registro de la variable dependiente: Productividad (pre test) en la empresa Wada Sport SAC	167
Anexo nº 9: Ficha de registro de la variable independiente: Gestión por Procesos en la empresa Wada Sport SAC	168
Anexo nº 10: Ficha de registro de la variable dependiente: Productividad (post test) en la empresa Wada Sport SAC	169
Anexo nº 11: Boletas de Venta con el cual obtuvo información de las horas alquiladas	170
Anexo nº 12: Registro de horas Alquiladas nº1	171
Anexo nº 13: Registro de horas Alquiladas nº2	172
Anexo nº 14: Registro de horas Alquiladas nº3	173
Anexo 15: Recibo de caja con el cuál se recogieron datos para las horas programadas	174
Anexo nº 16: Registro de Horas programadas nº1	175
Anexo nº 17: Registro de Horas programadas nº2	176
Anexo nº 18: Matriz de identificación de proceso se atención al cliente	177
Anexo nº 19: Matriz de identificación de proceso de logística	178
Anexo nº 20: Matriz de factores de proceso para su desarrollo	179
Anexo nº 23: Resultados del turnitin	180

Índice de figuras

Figura 1: Producto buto interno	18
Figura 2. Número de Escuelas Deportivas Municipales implementadas por disciplina.....	21
Figura 3. Diagrama de Ishikawa de las causas que repercuten en la baja productividad del servicio	24
Figura 4. Figura de Pareto de las causas que trascienden en la baja productividad del servicio de la empresa WADA SPORT	25
Figura 5. Figura de pasos para el diseño de un sistema de gestión por procesos	31
Figura 6. Mapa de procesos adaptado	32
Figura 7. Matriz de Procesos.....	33
Figura 8	34
Figura 9. Modelo de Ficha Técnica	34
Figura 10. Modelo de Ficha Técnica con flujo grama	35
Figura 11. Diagramación de procesos.....	36
Figura 12. Ficha técnica del indicador	37
Figura 13. Ficha técnica del indicador nº2.....	38
Figura 14. Matriz de priorización de procesos.....	39
Figura 15. Matriz de priorización de procesos 2.....	39
Figura 16. Organización de la Empresa.	58
Figura 17. Horas alquiladas durante las primeras 12 semanas de estudio	59
Figura 18. Ingreso semanal-pre test.....	60
Figura 19. Horarios con más demanda en Wada Sport	61
Figura 20. Eficacia actual de la empresa WadaSport.....	64
Figura 21. Eficiencia actual de la empresa Wada Sport.....	65
Figura 22. Productividad actual de Wada Sport	67
Figura 23. Horas programadas y horas alquiladas Wada Sport.....	68
Figura 24. Resumen de las acciones de la gestión de los procesos	71

Figura 25. Constancia de reunión de concienciación y formación del equipo de trabajo.	74
Figura 26. Constancia de reunión de concienciación y formación del equipo de trabajo 2.	75
Figura 27. Mapa de Procesos de Wada Sport SAC	77
Figura 28. Matriz de procesos críticos.....	79
Figura 29. Diagrama de normalización del Proceso de Cobro por parte de nuestros clientes tiene el siguiente procedimiento	81
Figura 30. Diagrama de flujo del procedimiento de atención al cliente de forma general.	84
Figura 31. Diagrama de flujo del procedimiento del servicio de alquiler de la cancha deportiva durante el juego.	87
Figura 32. Diagrama de Flujo del procedimiento después del partido de alquiler de la cancha deportiva	90
Figura 33. Diagrama de Flujo del procedimiento de mantenimiento de cancha deportiva.....	93
Figura 34. Diagrama de flujo estándar del procedimiento de compras de la tienda de la cancha deportiva	96
Figura 35. . Diagrama de flujo del procedimiento de limpieza de alquiler de la cancha deportiva	99
Figura 36. Hoja de procesos	101
Figura 37. El proceso de revisión por la empresa Wada	103
Figura 38. Análisis de la Implementación de la Herramienta Gestión por Procesos	110
Figura 39. Horas Programadas Vs Horas alquiladas semanal	111
Figura 40. Análisis pre y post test de horas alquiladas	112
Figura 41. Diagramas de Caja - Indicador de Planeación	116
Figura 42 Diagramas de Caja - Indicador de Productividad.	119
Figura 43. Diagramas de Caja - Indicador de Eficacia	126
Figura 44. Diagramas de Caja - Indicador de Eficiencia	127

Índice de tablas

Tabla 1. Participantes en eventos deportivos y recreativos	20
Tabla 2. Disponibilidad de infraestructura deportiva.....	21
Tabla 3. Presupuesto institucional modificado	22
Tabla 4. Matriz de operalización de Variables.....	49
Tabla 5. Juicio de Expertos	51
Tabla 7. Diagrama de Gant	53
Tabla 8. Presupuesto de la mejora durante el proceso de mantenimiento.....	54
Tabla 9. Presupuesto del taller de trabajo en equipo	54
Tabla 10. Actividades del programa de capacitación técnica	55
Tabla 11. Presupuesto en el proceso de limpieza.....	56
Tabla 12. Presupuesto total de la aplicación de la GPP.....	56
Tabla 13. Financiamiento del proyecto.....	56
Tabla 14. Días con mayor demanda de alquiler (pre test).....	61
Tabla 15. Eficacia de horas de alquiler de la cancha deportiva antes de la aplicación de la gestión por procesos	63
Tabla 16. Eficiencia de horas de alquiler de la cancha deportiva antes de la aplicación de la gestión por procesos	64
Tabla 17. Productividad de horas de alquiler de la cancha deportiva antes de la aplicación de la gestión por procesos	65
Tabla 18. Productividad de horas de alquiler de la cancha deportiva en valores monetarios antes de la aplicación de la gestión por procesos	66
Tabla 19. Pasos para la implementación de la gestión por procesos de cumplimiento de Fuente: Elaboración propia	72
Fuente: Elaboración Propia Tabla 20. : Planing estándar del los procesos de la implementación de la herramienta gestión por procesos wada sport.....	73
Tabla 21. Equipo de trabajo para la aplicación de la gestión por procesos.....	76
Tabla 22. Descripción del procedimiento del servicio de cobro de alquiler de Wada Sport.....	80
Tabla 23. Diagrama de flujo funcional de línea de tiempo del proceso de cobro en simulación de alquiler de cancha deportiva de 1 hora de la empresa Wada Sport.	82

Tabla 24. Descripción del procedimiento del atención al cliente de forma general	83
Tabla 25. Diagrama de flujo funcional de línea de tiempo de atención al cliente de la empresa Wada Sport descrito de forma general.	85
Tabla 26. Descripción del procedimiento del servicio de alquiler de la cancha deportiva durante el juego.....	86
Tabla 27. Diagrama de flujo funcional de línea de tiempo durante el juego con simulación de una hora.	88
Tabla 28. Descripción del procedimiento de la cancha deportiva después del partido	89
Tabla 29. Diagrama de flujo funcional de línea de tiempo del procedimiento después del servicio de alquiler de la cancha deportiva de la empresa Wada sport	91
Tabla 30. Descripción del procedimiento del servicio de mantenimiento de la cancha deportiva	92
Tabla 31. Diagrama de flujo funcional de línea de tiempo de mantenimiento de cancha deportiva de Wada sport.....	94
Tabla 32. Descripción del procedimiento del procedimiento de compras de la tienda de la cancha deportiva.....	95
Tabla 33. Diagrama de flujo funcional de línea de tiempo de compras de la tienda de la empresa wada sport	97
Tabla 34. Descripción del procedimiento limpieza de alquiler de la cancha deportiva.....	98
Tabla 35. Diagrama de flujo funcional de línea de tiempo limpieza de la empresa Wada Sport descrito de forma general.....	100
Tabla 36. Actividades del taller de trabajo en equipo	102
Tabla 37. Ficha Técnica del Indicador del Proceso diario	104
Tabla 38. Ficha Técnica de atención al cliente diario	105
Tabla 39. Ficha técnica del indicador de planeación semanal	106
Tabla 40. Ficha técnica del indicador de control semanal.....	107
Tabla 41. Productividad Total de Wada Sport.....	109
Tabla 42. Resultados de la eficiencia y la eficacia	112
Tabla 43. Reporte del indicador 1: Planeación.....	114

Tabla 44. Descriptivos de la Planeación	115
Tabla 45. Reporte del indicador 2: Control.....	117
Tabla 46. Descriptivos del control	118
Tabla 47. Resultados de la variable dependiente (pre test)	120
Tabla 48. Estadísticos descriptivos de la eficacia y eficiencia Pre Test	121
Tabla 49. Resultados de la variable dependiente (post test).....	123
Tabla 50. Estadísticos descriptivos de la eficacia y eficiencia POST TEST	124
Tabla 51. Prueba de normalidad de Productividad con Shapiro Wilk.....	128
Tabla 52. Descriptivos de la Productividad Antes y Después con Wilcoxon.	129
Tabla 53. Estadísticos de prueba (pvalor) de Wilcoxon para la Productividad. .	130
Tabla 54. Prueba de normalidad de Eficacia con Shapiro Wilk.....	131
Tabla 55. : Descriptivos de Eficacia Antes y Después con Wilcoxon.	132
Tabla 56. Estadísticos de prueba de la Eficacia con Wilcoxon.....	133
Tabla 57. Prueba de normalidad de Eficiencia con Shapiro Wilk	134
Tabla 58. Descriptivos de la Eficiencia Antes y Después con Wilcoxon.....	135
Tabla 59. : Estadísticos de prueba de Eficiencia con Wilcoxon.....	136
Tabla 60. Ingresos Totales	137
Tabla 61. Costos de maquinaria y equipo	137
Tabla 62. Intangible Nacional.....	138
Tabla 63. Mobiliario	138
Tabla 64. Indumentaria	138
Tabla 65. Costo de operación_ materia prima.....	139
Tabla 66. Costo de planilla y mano de obra	139
Tabla 67. Costo de Operación-planta.....	140
Tabla 68. Total de la inversión de la GPP	140
Tabla 69. Costo total de Wada Sport	140
Tabla 70. COSTO-BENEFICIO	141

RESUMEN

En la presente investigación “Aplicación de la gestión por procesos para incrementar la productividad del servicio en la empresa Wada Sport, Los Olivos, 2017”, se tiene como objetivo general aplicar la Gestión por Procesos para incrementar la productividad en la empresa Wada Sport, Los Olivos, 2017. La metodología de investigación para su desarrollo es de enfoque cuantitativo, así como también el tipo de investigación es aplicada y el diseño es cuasi experimental. Se tomó como población los datos numerarios para cada una de las variables de estudio, es por ello que se consideró las 12 semanas de alquiler de cancha deportiva que se reflejan en las boletas de venta de la misma, la muestra determinada es igual a la población, es decir 12 semanas también, por ende no tenemos muestreo; esta muestra se tomó desde el domingo 19 de marzo del 2017 hasta el sábado 10 de Junio como datos pre test, y del domingo 2 de Julio del 2017 al sábado 23 de Setiembre del 2017 como datos post test, con tres semanas de aplicación de la herramienta descritos a las horas de alquiler de cancha deportiva. La técnica que se utilizó fue la observación y el instrumento para la aplicación fue la ficha de observación. Por consiguiente la validación de los instrumentos se realizó a través del juicio de expertos, que se describen detalladamente en el desarrollo del proyecto. Con el fin de obtener el análisis estadístico de los datos se manipuló el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Versión 22 con el cual se buscó interpretar cada dimensión con sus respectivos indicadores por medio de la estadística descriptiva y la estadística inferencial, a fin de interpretar de los resultados. Se afinó después de la prueba de normalidad y de la contrastación de la hipótesis general que la aplicación de la gestión por procesos incrementa la Productividad en el servicio de la empresa Wada Sport en un 23,46%, al obtener un valor en $p_v = 0,002$, un nivel de significancia de 0,05 y con rango de $-3,066^b$ con el análisis de Wilcoxon. Por lo tanto, se aprueba la hipótesis general: La aplicación de la Gestión por Procesos incrementa la productividad del servicio en la empresa Wada Sport, 2017. Asimismo, de los resultados obtenidos en la investigación, se observa que La aplicación de la Gestión por Procesos incrementa la eficacia del servicio en la empresa Wada Sport, 2017 en 18,15%, luego de la prueba de normalidad y de la

contrastación de la hipótesis general, obteniendo como resultado el valor calculado para $p = 0,002$ con un nivel de significancia de 0,05 y con rango de -3,065^b con el análisis de Wilcoxon. Los resultados estadísticos de la eficiencia aprueba la hipótesis alterna al arrojar que la aplicación de la Gestión por Procesos incrementa la eficiencia del servicio en la empresa Wada Sport, 2017 en un 23,27%, arrojando un valor para $p = 0,002$ a un nivel de significancia de 0,05 y con rango de -3,064^b con el análisis de Wilcoxon.

ABSTRACT

In the present investigation "Application of the management by processes to increase the productivity of the service in the company Wada Sport, Los Olivos, 2017", the general objective is to apply Process Management to increase productivity in the company Wada Sport, Los Olivos, 2017. The research methodology for its development is a quantitative approach as well as the type of research is applied and the design is quasi-experimental. The numerary data was taken as a population for each of the study variables, that is why we considered the 12 weeks of sports court rental that are reflected in the sale tickets of the same the determined sample is equal to the population, that is to say 12 weeks also, therefore we do not have sampling; This sample was taken from Sunday, March 19, 2017 to Saturday, June 10 as pretest data, and from Sunday, July 2, 2017 to Saturday, September 23, 2017 as post test data, with three weeks of application of the described tool to the hours of rental of sports court. The technique that was used was the observation and the instrument for the application was the observation sheet. Therefore, the validation of the instruments was made through the expert judgments, which are described in detail in the development of the project. In order to obtain the statistical analysis of the data, the statistical program SPSS was manipulated (Statistical Package for the Social Sciences), Version 22 with which we sought to interpret each dimension with its respective indicators by means of descriptive statistics and inferential statistics, in order to interpret the results. It was refined after the normality test and the test of the general hypothesis that the application of the management by processes increases the Productivity in the service of the Wada Sport company by 23.46%, when obtaining a value in $p_v = 0,002$, a level of significance of 0.05 and a range of -3.066b with the Wilcoxon analysis. Thus, the general hypothesis is approved: The application of Process Management increases the productivity of the service in the company Wada Sport, 2017. Likewise, of the results obtained in the investigation, it is observed that the application of the Process Management increases the efficiency of the service in the company Wada Sport, 2017 in 18.15%, after the normality test and the testing

of the general hypothesis, obtaining as a result the calculated value for $p_v = 0.002$ with a level of significance of 0.05 and with a range of -3.065b with the Wilcoxon analysis. The statistical results of the efficiency approves the alternative hypothesis when throwing that the application of the Management by Processes increases the efficiency of the service in the company Wada Sport, 2017 in a 23.27%, yielding a value for $p = 0.002$ at a significance level of 0.05 and a range of -3.064b with the Wilcoxon analysis.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

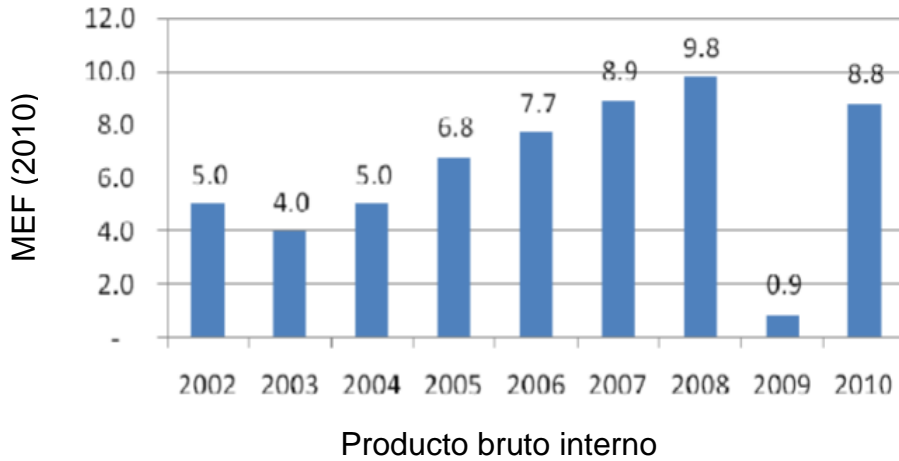
A nivel internacional, al presente, el 2% del PBI representa el deporte en los países desarrollados, lo cual se considera en el sector de deportes al fútbol como el primer deporte; esto resalta la importancia de practicar el deporte ya que genera grandes utilidades en términos económicos, por ello en las últimas olimpiadas para ejecutar el último mundial de fútbol, lo cual se desarrolló entre junio y julio del 2010, el régimen de Sudáfrica invirtió más de 5,000 millones de dólares en infraestructura. Después de este evento deportivo, Sudáfrica empezó a calcular las cuentas de la del evento de futbol ocurrido en su país.

Antes del último mundial, se hizo un estudio previo, la información arrojada fue que iba a ver un crecimiento más alta incluso de lo proyectado, que iba a haber un incremento del PBI en un punto o índice adicional, fue lo que mencionó el organismo Sudafricano. Como consecuencia, Joseph Blatter, quien fue el representante general de la FIFA, aseguró que en este continente aumento del producto bruto interno corresponde también a los pagos por las repeticiones en tv de cada partido de futbol, y estos ascendieron a más de un millón de dólares en países de Europa, y como se conoce que fue España quien se llevó la copa, secciones comerciales y turísticas alcanzaron acrecentamientos en ventas en cada partido de fútbol. Como consecuencia los canales de televisión dijeron que si conseguían la victoria en este pasado mundial de Sudáfrica su PBI incrementaría hasta en casi un 1%. Como se ha indicado una de las industrias más poderosas por muchos países en los últimos años es la industria del fútbol como sector económico.

Por consiguiente, sabemos que el indicador apropiado para medir la economía a nivel mundial es el PBI, lo cual sirve para promover planes de desarrollo sectorial. La conducta de la economía, en procesos del PBI, pretende otro sector importante lo cual ayuda a practicar tareas suplementarias que son el deporte. Incluso el año 2008, en el Perú el PBI creció e casi 8% desde ya hace cinco periodos atrás, pero hubo un declive en el 2009 producto de la crisis económica mundial, pero a pesar de ello se logró un gran crecimiento en el 2010 que fue mayor a nuestros países vecinos.

Figura 1

(Variación %)



El crecimiento impulsa al gobierno a derivar más inversión para el deporte peruano.

A nivel nacional, en el siglo 20 la productividad es muy importante, como bien se sabe, entre 1975 y 1990, el Perú decreció profundamente, después del año 90, provocaron un crecimiento y un rescate de la economía, que se muestran con el incremento del PBI. Por esta razón el sistema deportiva fue transformándose en un anómalo que incentiva a incuantificables millares de personas; convirtiéndose en un importante sector para el crecimiento de la economía, creando genuinamente un nicho potencial, en los que están el turismo y los materiales para deporte, infraestructura deportiva, negocios, disminuyendo también la tasa de desempleo, como menciona el plan nacional del Deporte 2011-2030.

Se crea el SISDEN que por sus siglas significa Sistema Deportivo hace catorce años atrás, quienes lo componen son las entidades del estado y también las privadas, distribuidos e constituidos y se encarga de incentivar la práctica deportiva nivel del Perú. Pasados siete años, esta institución no termina de instaurarse e incorporarse de forma modulada, sin embargo, viene desarrollando sus actividades deportivas en forma acordonada, a diferencia del IPD, COP.

Cabe señalar que es importante el aporte especializado en las organizaciones estatales como las municipalidades, para que ellos puedan impulsar proyectos de fomento y mejora en el ámbito deportivo, lo cual aún no ha sido posible por las limitaciones anotadas, así como menciona acorde a la Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte esta institución (IPD), mediante pertenecientes Consejos Regionales, formados a nivel nacional los cuales encierra Lima Provincias y Callao, excepto Lima Metropolitana que cuenta con régimen especial.

La Gerencia o Sub Gerencia de Desarrollo Social y/o Humano, le son delegadas por las organizaciones gubernamentales. El país se encuentra formado por 1834 municipalidades que impulsa y dan soporte al deporte y a la recreación, en el nivel de gobiernos locales del país, está determinada a esta gerencia, que también atribuyen la aplicación del deporte a un empleado habitualmente con recorrido como deportista, que en muchos casos no cuentan con experiencia en gestión. Es por ello que la actividad deportiva queda confinada cuando no es imprescindible en sus variados trabajos. La diligencia deportiva y recreativa que se requiere es de un experto, siendo lejana la programación, por lo que no se efectúa el seguimiento, evaluación ni las proyecciones de tales actividades. Para financiar tales programas es otorgado por las municipalidades correspondientes. Pero este trabajo no se ha estado desempeñando, aconteciendo lo mismo con el encargo de crear e implementar las Escuelas del Deporte, como uno de los pilares del desarrollo del Deporte Nacional, por lo que es menester que se tiene que detallar con la colaboración técnica del Instituto Peruano de Deportes.

Según los datos existentes, los programas desarrollados en el ámbito del deporte los cuales fueron hechos por el IPD crecieron en los últimos tres años, por consiguiente se logró requerir 263,690 participantes en el 2010. Pero estas montos simbolizan sólo el 1.3% de todo el Perú -sin discurrir la plaza colegial y universitario.

Tabla 1

IPD-Compendios
Estadísticos (2010)

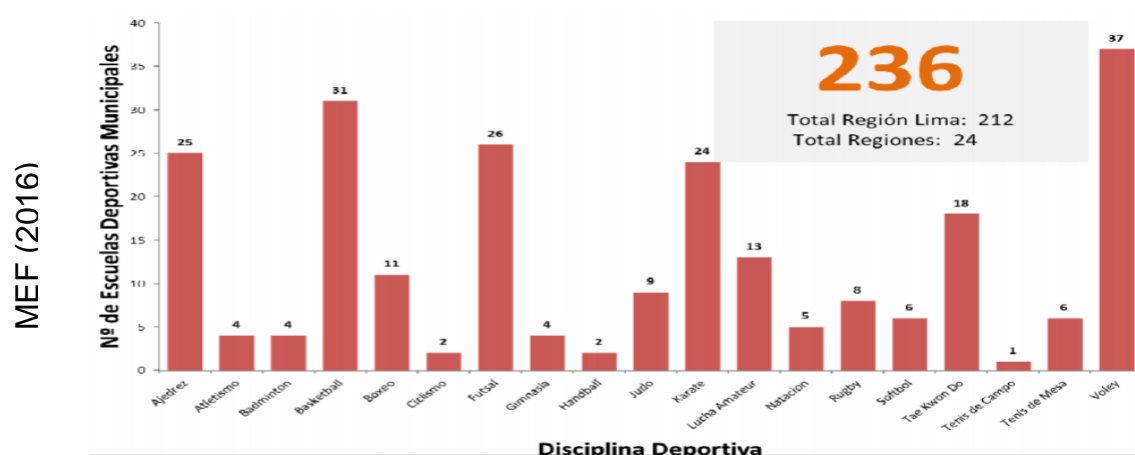
AMBITO Y/O PROGRAMA	2008	2009	2010
Adulto Mayor	11,684	7,000	6,136
Comunal	187,613	221,022	200,412
Discapacitados	7,518	1,054	1,483
Laboral	13,177	19,044	42,733
Penal	12,489	11,713	12,926
TOTAL	232,481	259,833	263,690

Participantes en eventos deportivos y recreativos

Potencialmente, en países vecinos de Latinoamérica en este caso Chile aproximadamente el 30% de su población ejerce el deporte, en Uruguay el 39.7% también practica deporte según el Instituto Nacional de Estadística en el 2005, datos arrojados por el diario El País de Montevideo, y Uruguay el 14.07.2009. El cuadro nos muestra un crecimiento del 13.4 % de participantes para el 2010 relación a lo obtenido en el 2008, siendo el espacio comunal (público) y laboral los que principalmente manifiestan el incremento inscripto.

Esta información discrepan con estudios de prácticas deportivos en otros países, como el anunciado en el mes de marzo del 2010, en el que se alude que el 40% de los ciudadanos de la Unión Europea practican deporte como mínimo una vez por semana y el 65% ejercen algún tipo de ejercicio físico, por la Comisión Europea en Euro barómetro sobre Deporte y Actividad Física. Asimismo podemos apreciar el número de escuelas deportivas construidas por las municipalidades de tipo A a nivel nacional en el año 2016.

Figura 2



Número de Escuelas Deportivas Municipales implementadas por disciplina

Por otro lado, considerando la infraestructura de los espacios deportivos las municipalidades dieron la siguiente información con el fin de tener un registro del mismo, además de las del IPD, 1834 municipalidades lograron desenterrar la subsiguiente investigación desgregada por prototipo de escena deportiva:

Tabla 2

ESCENARIOS	MUNICIPALIDADES	IPD
Estadios	1,346	54
Complejos Deportivos	826	39
Parques Zonales	320	0
Losas Multideportivas	3,133	0
Losas de Fútbol	1,587	0
Losas de Basquetbol	242	0
Losas de Voleibol	362	0
Piscinas	352	7
Gimnasios	45	0
Coliseos Deportivos	32	24
Kartódromos	-	2
Terrenos	-	70
Otros	40	* 14

Videna, casa del pueblo, colonia vacacional y clubs

Disponibilidad de infraestructura deportiva

En el sector deportivo y recreativo, la inversión del gobierno constantemente ha sido oprimida. Pero por las empujes efectuadas por la presente administración del IPD ante el Estado, se ha generado un crecimiento en el presupuesto, permitiendo aumentar la inversión para los recursos y así apoyar fundamentalmente el proceso del deporte competitivo, asimismo se destinaron recursos para la

creación infraestructura deportiva y equipamiento, a nivel nacional. Pero el presupuesto que se destina para el deporte es mucho menos en comparación a los países vecinos como Venezuela, Colombia, Ecuador, Chile entre otros.

Tabla 3

MEF- IPD Compendios Estadísticos (2010)

(Millones de Nuevos Soles)

NIVELES	2007	2008	2009	2010
Presupuesto del SPN 1/	75,296.6	91,216.0	97,169.6	106,413.3
Presupuesto para Deportes	471.1	943.9	1,081.4	1,086.9
- IPD	95.5	101.9	126.1	217.3
- Gobiernos Locales 2/	336.2	790.9	874.2	758.0
- Gobiernos Regionales 2/	39.4	51.1	81.1	111.6
Ratio PPD/PSPN 3/	0.63	1.03	1.11	1.02

1/ SPN = Sector Público Nacional

2/ Educación Física y Deporte

3/ PPD = Presupuesto para deportes, PSPN = Presupuesto SPN

Presupuesto institucional modificado

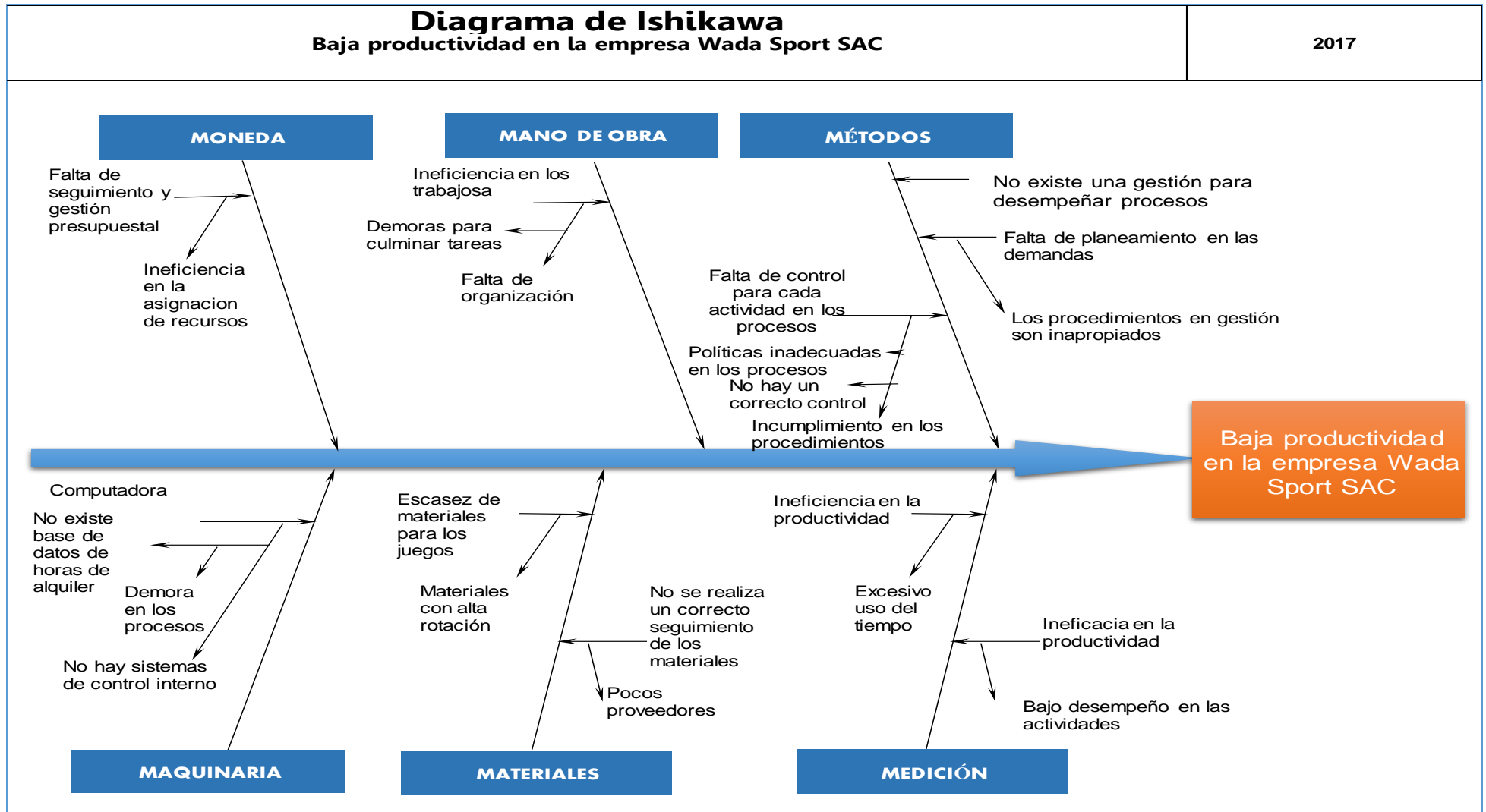
Como se puede observar en el cuadro anterior el presupuesto para la inversión anterior, lo cual fue reservado a diligencias deportivas creció en el espacio 2007 al 2010, de 0.63% a 1.02% de todo el presupuesto nacional. Otra vez a comparación con otros países, es mínimo en comparación de Chile, porque establece al deporte el 2.7% de su presupuesto nacional. La eventualidad de aumentar la inversión destinado a las diligencias deportivas al 1.5% del Presupuesto del Sector Público Nacional, simbolizarían aproximadamente S/. 500 millones anuales adicionales. También se puede precisar que, como consecuencia de la escasez de información estadística.

A nivel Local, en el Plan de desarrollo establecido de la Municipalidad de Los Olivos, muestra cómo ha crecido en el sector comercial su productividad y desarrollo, lo cual se puede describir claramente en el portal de la municipalidad del mismo, que incluye también el aporte del sector deportivo. Los Olivos tiene 11 500 sociedades como Pyme's que simboliza el 18.2% del cono Norte, después de Cómas y San Martín de Porres. El distrito de Los Olivos tiene mayor proporción comercial en los rubros de comercio y servicios.

En la empresa Wada Sport, dedicada al alquiler de canchas deportivas, se encuentra localizada en el distrito de Los Olivos, teniendo como problema no alcanzar los niveles de productividad esperados por la gerencia, ya que no cuenta con un procedimiento claro de los procesos, ésta genera un nivel de productividad en el servicio, lo cual se mide mediante las horas de alquiler de cancha, que actualmente se encuentra en un estado deficiente, se requiere un mejor manejo y control en dichas actividades por medio de la estandarización de sus procedimientos ya que por la ineficiente gestión y transformación de los procesos como en la atención al cliente, mantenimiento de cancha, limpieza, etc, los cuales se reflejan en el servicio, no se logran índices de crecimiento para la empresa, al contrario, la empresa correría riesgo al fracaso debido a la mala gestión y por ende baja productividad. Se debe considerar que el problema se produce por muchas situaciones internas a la empresa, siendo uno de ellos la falta de un modelo de gestión por procesos.

En el diagrama de Ishikawa que se detalla a continuación, se pueden visualizar las causas principales que ocasionan la baja productividad en la empresa, al respecto Bonilla et al. (2010), indicó el diagrama causa-efecto es una descripción sobre las causas de un problema, tiene forma de una espina de pescado y su finalidad es para analizar y poner en discusión los problemas detectados. Se agrupan en seis aspectos: medición, moneda, maquinaria, mano de obra, materiales y métodos de trabajo, para realizar este diagrama se realizó una lluvia de ideas los cuáles se sometieron a una encuesta descrita en los anexos nº 5 y 6 y se muestran los resultados con el diagrama de Pareto respectivamente.

Figura 3



Fuente: Elaboración Propia (2017)

Diagrama de Ishikawa de las causas que repercuten en la baja productividad del servicio

Figura 4.

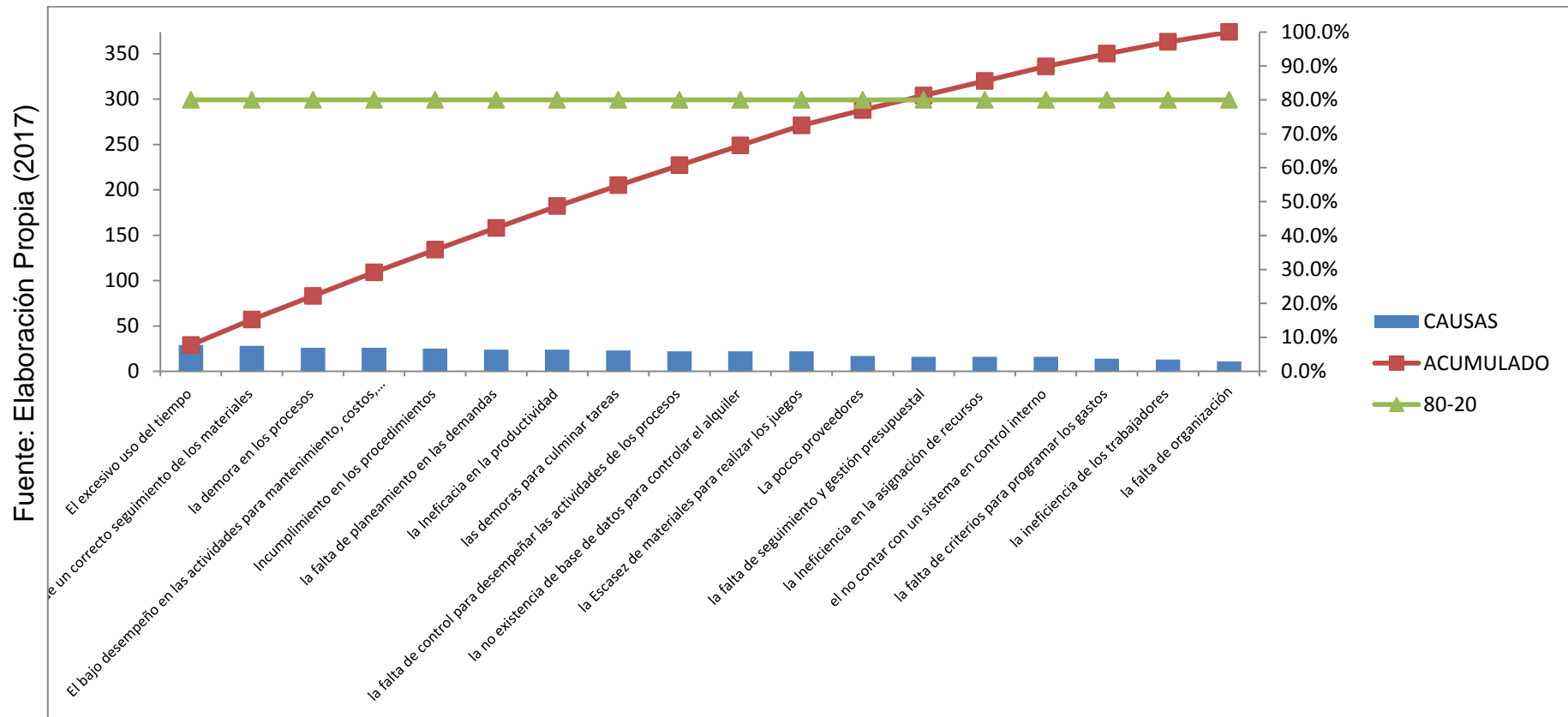


Figura de Pareto de las causas que trascienden en la baja productividad del servicio de la empresa WADA SPORT

Tal y como se estima en el diagrama Pareto el 20% de las causas resultan en la baja productividad del servicio de la empresa WADA SPORT, estas causas son generadas por la ineficiente gestión por procesos, los resultados porcentuales de éste análisis se desprende de una encuesta realizada al personal de Wada aunada en los anexos 4 y 5.

1.2. Trabajos previos

PONCE Herrera, Katherine Cecilia (2016) en su tesis titulada: *Propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil*, presentada en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú. El objetivo fue incrementar los niveles de productividad a través de la Gestión por Procesos en la empresa textil. El tipo de estudio es aplicado. Se concluye que la ejecución de la Gestión por Procesos reduce el 50% de las obras imputadas al defecto "Fuera de tono" por ello en el escenario optimo se logró la reducción del defecto a 1% en el promedio anual, dicha mejora aumenta del Margen Operacional entre S/. S/. 247,592 a S/. 303,067 Nuevos Soles al año.

CRUZADO Sánchez, Antonio (2017) en su trabajo de investigación titulado: *Propuesta de modelo de gestión de mantenimiento enfocado en la gestión por procesos para la mejora de la productividad y la competitividad en una - asociatividad de mypes del sector textil*, presentada en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú. El objetivo de la investigación es aumentar la producción para así tener en cuenta los exigencias de los clientes por medio de habilidades de protección de las máquinas y repuestos ante un inconveniente. El tipo de estudio es aplicado. Los resultados del estudio revelaron que el 35.14% de compañías que muestran que la manutención de máquinas se da anualmente, por esta razón 43 % de las empresas sufren de atajadas de fabricación, pues no le dan el mantenimiento continuo.

GUANÍN Moreno y CORINA Aída (2015) en su tesis titulada: *Propuesta de un modelo de gestión por procesos en la atención de enfermería en el servicio de emergencias del Hospital Militar de especialidades de Quito*, presentada por Escuela Politécnica Nacional, Colombia. El objetivo mejorar los Procesos Gerenciales en el área de Atención de Enfermería durante el servicio de Emergencia; en Admisión, Triage y emergencias en el Hospital Militar de la ciudad de Quito. El tipo de estudio es aplicado. La investigación del estudio concluye que se pudo evaluar la situación crítica del Hospital y se obtuvieron resultados óptimos para la mejora del servicio e esta importante área.

BALABARCA Flores, Melany (2017) en su trabajo de investigación titulada: *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*”, presentada por la Universidad César Vallejo, Perú. El presente proyecto de Investigación tuvo como objetivo principal aplicar la herramienta de gestión por procesos para incrementar la productividad en la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C. El tipo de estudio es aplicado. El autor manifestó los resultados y trabajo que se realizó revelaron que evidentemente, De los resultados obtenidos en la presente investigación se observa que la gestión por procesos mejora la productividad en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C. obteniéndose un valor de 17%, lo que difiere directamente al estado económico de la empresa.

HERNÁNDEZ Aguirre y MARCELA Valeria (2014) en su trabajo de investigación titulada: *Diseño de un modelo de gestión de procesos para una empresa de prestación de servicios automotrices. Caso Talleres FACONZA*, presentada por la Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. El presente proyecto tiene por objetivo definir que con esta herramienta de gestión por procesos podemos captar más clientes potenciales, incrementando en nivel de rentabilidad para esta empresa de prestación de servicios automotrices. El tipo de estudio es aplicado. Se concluye que con el estudio de este juicio disminuye el tiempo en 119 minutos similar a un 55.11 % más de eficacia.

LEÓN Portilla Nilo y ZAVALA Guerrero Jéssica (2015) en su tesis titulada: *Diseño de un sistema de gestión por procesos para el área de ventas de una empresa dedicada a la comercialización de productos agrícolas ubicada en la ciudad de milagro*, presentada por la Escuela Superior Politécnica del Litoral, Ecuador. El presente proyecto de Investigación tuvo como objetivo principal detectar las actividades, procesos y los programas que efectúan el área de ventas para poder disminuir las tareas repetitivas que obstaculizan la gestión en las ventas. El tipo de estudio es aplicado. Se concluye que el trabajo comprendió la importancia y análisis de los procesos de dicha área y los otros procedimientos relacionados al mismo.

VERNI Parrales Rizo y TAMAYO Vargas Juan (2012) en su tesis titulada: *Diseño de un modelo de gestión estratégico para el mejoramiento de la productividad y calidad aplicado a una planta procesadora de alimentos balanceados*, presentado por la Escuela Superior Politécnica del Litoral, Ecuador. El presente proyecto de Investigación tuvo como objetivo principal amplificar la capacidad de la organización en la productividad de sus procedimientos, por medio de la planificación, control y incremento de sus técnicas. El tipo de estudio es aplicado. Se concluye que realiza las tareas tal como lo documentado y que para la molienda se encuentra fuera del rango a la medida del grano de la composición entre un 46 % a 48 %, y en la preparación la calentura se encuentra en un 86, 5° C y 92° C, y debería ser un 9° C a 100° C.

TEJERO Green Jorge (2013) en su tesis titulada: *Aplicación de productividad a una empresa de servicios*, presentado por la Universidad de Piura, Perú. Cuyo objetivo es mejorar los procesos en el servicio de hospedaje, lo cual se podrá implementar en otras entidades del mismo rubro. El tipo de estudio es aplicado. Se concluye que, se logró disminuir un S/. 17469.71 y 1084.60 anuales por tiempo desperdiciado, disminuyendo el número del personal y en la seguridad.

FUENTES Silvia (2012) en su tesis titulado: *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad” (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango*, presentado por la Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, España. El objetivo de este estudio fue medir el ambiente laboral de la mano de obra con repercusión en la productividad. El tipo de estudio es aplicado. Como conclusión se llegó a determinar que el personal de la empresa tienen alta la bienestar laboral y que el 71% supone que siempre se siente satisfecho con el trabajo que realiza el cual ayuda a conseguir los objetivos corporativos, mientras que el 29% respondió que colectivamente se siente satisfecho.

BUENO Manuela (2001) en su tesis titulada: *La productividad del capital humano en la empresa informativa*, presentado por la Universidad Complutense de Madrid, España. El objetivo de esta tesis fue instaurar la influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad. El tipo de estudio es aplicado. Se

concluye que aporta que en las empresas en los periodos últimos se realizan la gestión en el capital humano y esto mejora significativamente la productividad.

1.3. Teorías relacionadas al tema

Variable independiente: Gestión por Procesos

Para Bravo Juan (2008) postula que la gestión de procesos ayuda al incremento de la productividad y el control de gestión con el fin de mejorar variables como el tiempo, calidad y costo. Asimismo para esta herramienta incorpora las nuevas definiciones para conseguir nuevas metodologías para hacer los procesos. Por ende facilita el trabajo de identificar, calcular, figurar y concernir los procesos, después los sucesos de acción sobre ellos: representar, optimar, contrastar o rediseñar, etc. Por lo tanto discurre que es trascendental la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología.(p. 23)

Beltrán, Jaime (2009) nos dice que la herramienta de Gestión por Procesos es un método que favorece a la dirección de la empresa en el proceso de detectar, simbolizar, simbolizar, determinar, inspeccionar, optimar y aumentar los beneficios de los procesos de la empresa para alcanzar la confiabilidad del cliente (p.9)

A juicio de Ortega,Carlos Lizandro y Lavell (2009) , señala que la Gestión por Proceso es una tarea de todos los involucrados que trabajan de forma junta para proveer un conjunto de medidas, métodos y procedimientos que afirmen la más racional e integral relación cualitativa y cuantitativa de los involucrados en período y área durante los procesos de elaboración de los productos de forma que compensa la satisfacción de los clientes (p.42).

En opinión de Arias Alicia (2013) la gestión por procesos consiste en una interrelación de elementos donde los procesos afectan directamente en el incremento de la bienestar del cliente, por lo que elimina los obstáculos entre diferentes espacios utilizables y agrupa sus enfiles hacia las metas principales de

la organización, permitiendo la adecuada gestión de las interfaces entre los distintos procesos (pg. 5)

La Puente Javier (2011) asegura que en la gestión por procesos para realizar la Planeación y Control del trabajo primero se debe asegurar que se sigan correctamente las actividades (p.3).

PLANEACIÓN

Ruiz Rafael (2014) asegura que La planificación consiste en resolver la división entre las tareas identificadas y la incertidumbre, Por otro lado menciona que planificar es atribuir decisiones antes de, sobre los acontecimientos de ejecución esperados (Predecir Vs ejecutar)", asimismo asegura que es el progreso ordenado de presentaciones alineados hacia el cumplimiento de objetivos preliminarmente precisados, por un proceso de observaciones, estimación y clasificación de las diferentes procedencias que se han citado"(pp.19)

Para el cálculo de Planeación de Actividades Propuestas Ruíz en el año 2014 propuso el Indicador de las actividades que para el desarrollo de este proyecto se muestra adaptado en la siguiente fórmula:

:

$$AP = \text{Total de actividades propuestas (semanal)}$$

AP= Actividades Propuestas (semanal)

Por su parte Ruiz Rafael (2014) asegura que el control es un trabajo que se realiza todos los días en las actividades cotidianas, Afirma que es una ocupación que se hace por medio de normas preestablecidas, y por consiguiente el procedimiento de control es producto de la planeación, ya que visualiza el futuro. La inspección concierne a la documentación de fichajes con datos para contrastar lo alcanzado y lo proyectado, entonces se determina que el control

radica en el vínculo de operaciones desarrolladas con la intención de que las actividades se ejecuten de conforme a lo ya planificado (pp. 20)

Para el cálculo de Control Ruíz en el año 2014 propuso el Indicador del Control de Porcentaje de cumplimiento que para el desarrollo de este proyecto se muestra adaptado en la siguiente fórmula:

$$\% \text{ Cumplimiento – de avance de propuesta (semanal)} \\ = \frac{\text{Nº de actividades ejecutadas (semanal)}}{\text{Nº de actividades propuestas (semanal)}} * 100$$

Herramientas

La Junta directiva de Castilla y León (2004) afirma que para la definición de un la gestión por procesos necesita de una metodología de trabajo para contrastar conjuntamente con toda la organización y enumerar las etapas a seguir (p. 42).

Figura 5.

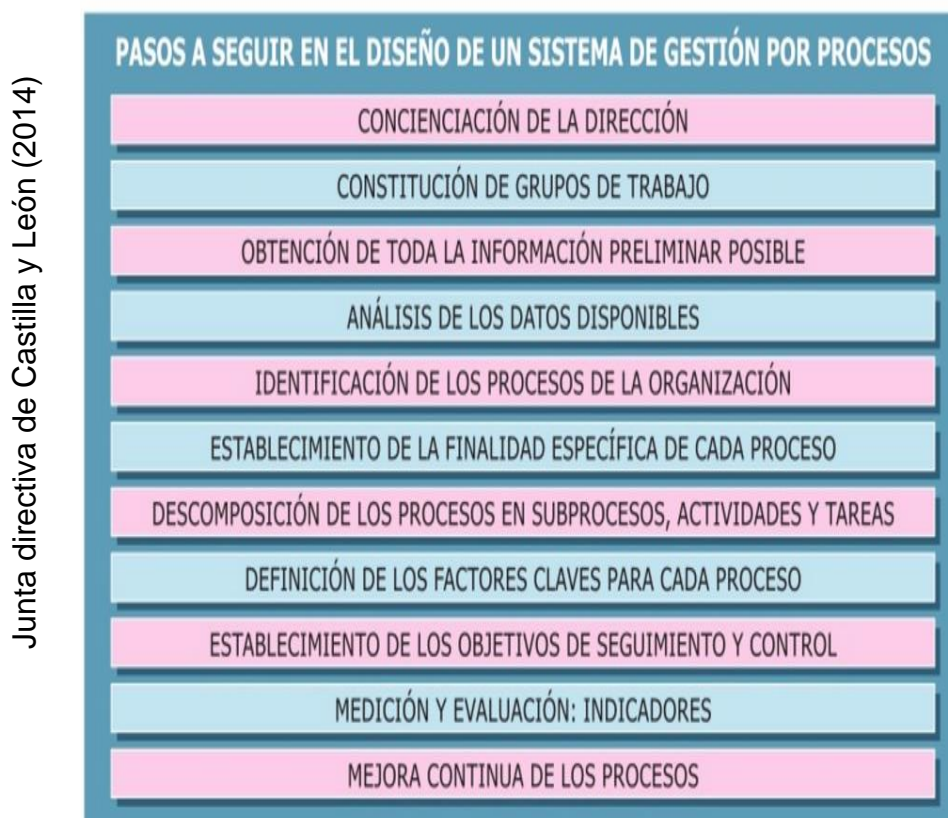


Figura de pasos para el diseño de un sistema de gestión por procesos

Asimismo Herrera (2014) hace referencia después del paso anterior se debe realizar la construcción del mapa de procesos lo cual consiste en un esquema gráfico, que figura los distintos procesos de la empresa y se usa para ejecutar actividades y funciones de acuerdo a la visión de la organización. Para esto la organización debe identificar los procesos, luego clasificar según sus objetivos y dividiéndolo en tres sectores; estratégicos, operantes y de soporte (p. 59).

Figura 6



Mapa de procesos adaptado

Junta directiva de Castilla y León (2014)

Para Herrera (2014) el siguiente punto es la identificación de los procesos críticos, los cuales se deben nivelar y seguidamente cuidar, ya que incurren concisamente a los resultados que logra la organización por su propia cualidad de dependencia de recursos, por un período ya sea previsible o actual se deben darle mayor cuidado hasta que se regularicen (p. 61).

Figura 7

Junta directiva de Castilla y León (2014)

MATRIZ DE PROCESOS						
Procesos \ Factores críticos	Elevado riesgo técnico	Problemas reiterados	Inadecuación resultados expectativa	Elevadas posibilidades de mejora	...	TOTAL
Proceso A	●	●	●	●	●	13
Proceso B	●		●	●	●	9
Proceso C	●	●	●	●		8
Proceso D	●	●		●		6
Proceso E	●	●	●		●	7
Proceso F	●	●	●	●	●	10
...						

● Fuerte (3)
 ● Medio (2)
 ● Flojo (1)

Matriz de Procesos

Para ello también la Junta directiva de Castilla y León (2014), afirma que se deben realizar las fichas técnicas del proceso que define cada proceso como tal, consiste en un registro que determinan todos los datos que define cada proceso, alcances, actividades, los límites del proceso con la finalidad de documentar los procedimientos de manera ordenada (p. 67)

Ficha Técnica de los Procesos

Para Herrera Campo, Juan (2004) La Ficha Técnica reside en un investigación que almacena cualesquiera compendios que delimitan el proceso, aunado a cualquier otra búsqueda de información apreciable del mismo, resaltando su importancia, los empleados involucrados, las actividades a realizar; esta ficha es de gran utilidad, y se usa con el fin de documentar todo el procedimiento de una determinada actividad de una forma ordenada y clara (p.65)

Figura 8

FICHA TÉCNICA DE DEFINICIÓN DEL PROCESO		
ENCABEZADO:		
<i>Título</i>	<i>Código</i>	<i>Paginación</i>
<i>Responsable</i>	<i>Versión</i>	<i>Fecha última revisión</i>
DETALLE:		
<p>✘ <i>Objeto</i></p> <p>✘ <i>Alcance</i></p> <p>✘ <i>Normativa</i></p> <p>✘ <i>Descripción</i></p> <p>✘ <i>Flujograma</i> (Anexar Flujograma)</p> <p>✘ <i>Inventario de documentos y formatos</i></p> <p>✘ <i>Sistema de control</i></p>		

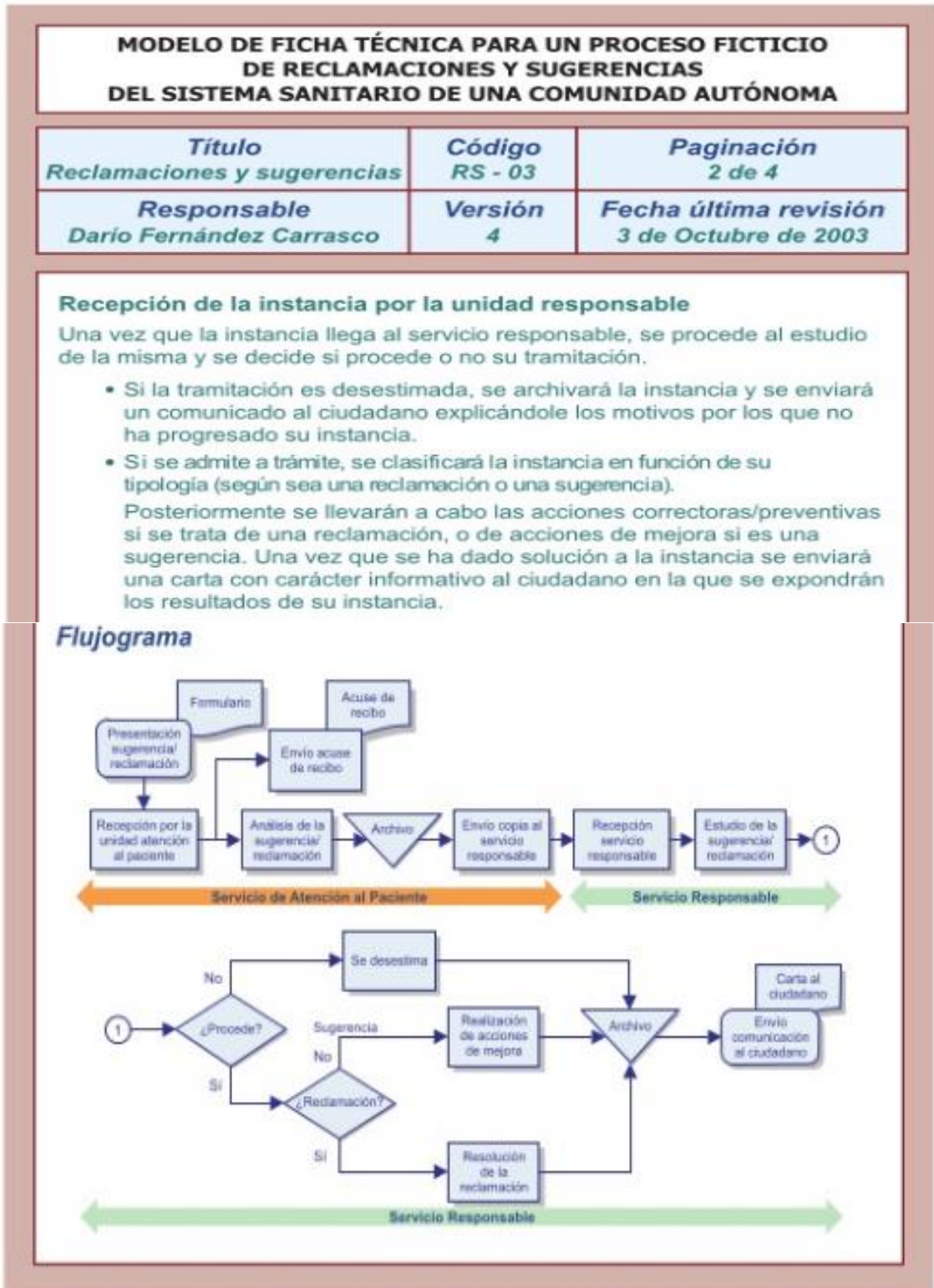
Ficha técnica de definición del proceso

Figura 9

MODELO DE FICHA TÉCNICA PARA UN PROCESO FICTICIO DE RECLAMACIONES Y SUGERENCIAS DEL SISTEMA SANITARIO DE UNA COMUNIDAD AUTÓNOMA																																
<i>Título</i> <i>Reclamaciones y sugerencias</i>	<i>Código</i> <i>RS - 03</i>	<i>Paginación</i> <i>3 de 4</i>																														
<i>Responsable</i> <i>Darío Fernández Carrasco</i>	<i>Versión</i> <i>4</i>	<i>Fecha última revisión</i> <i>3 de Octubre de 2003</i>																														
<p><i>Inventario de documentos y formatos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Modelo normalizado para la presentación de sugerencias y reclamaciones 																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">RECLAMACIONES Y SUGERENCIAS Servicio de Atención al Paciente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">Tipo de instancia</td> </tr> <tr> <td>Reclamación <input type="checkbox"/></td> <td>Sugerencia <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Datos del reclamante</td> </tr> <tr> <td>Nombre y Apellidos:</td> <td>D.N.I.:</td> </tr> <tr> <td>Domicilio:</td> <td>Localidad:</td> </tr> <tr> <td>Teléfono:</td> <td>C.P.:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Datos del paciente</td> </tr> <tr> <td>Nombre y Apellidos:</td> <td>Nº Seg. Soc.:</td> </tr> <tr> <td>Edad:</td> <td>Sexo: <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> M</td> </tr> <tr> <td>Centro:</td> <td>Servicio:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Motivo:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">.....</td> </tr> <tr> <td colspan="2">En a de de</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Firma:</td> </tr> </tbody> </table>			RECLAMACIONES Y SUGERENCIAS Servicio de Atención al Paciente		Tipo de instancia		Reclamación <input type="checkbox"/>	Sugerencia <input type="checkbox"/>	Datos del reclamante		Nombre y Apellidos:	D.N.I.:	Domicilio:	Localidad:	Teléfono:	C.P.:	Datos del paciente		Nombre y Apellidos:	Nº Seg. Soc.:	Edad:	Sexo: <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> M	Centro:	Servicio:	Motivo:			En a de de		Firma:	
RECLAMACIONES Y SUGERENCIAS Servicio de Atención al Paciente																																
Tipo de instancia																																
Reclamación <input type="checkbox"/>	Sugerencia <input type="checkbox"/>																															
Datos del reclamante																																
Nombre y Apellidos:	D.N.I.:																															
Domicilio:	Localidad:																															
Teléfono:	C.P.:																															
Datos del paciente																																
Nombre y Apellidos:	Nº Seg. Soc.:																															
Edad:	Sexo: <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> M																															
Centro:	Servicio:																															
Motivo:																																
.....																																
En a de de																																
Firma:																																

Modelo de Ficha Técnica

Figura 10















Modelo de Ficha Técnica con flujo grama

Para Herrera (2004) Una vez que tengamos los procesos los priorizamos de forma separada, y así se analizarán los procesos más importantes, luego los subprocesos y sus relaciones secuenciales entre los mismo, Luego se desglosará a actividades y, que podrán ejecutarse e, indistintamente, se conseguirá obtener el diagrama de flujo para cada uno de los procesos ya que es una representación gráfica de los procesos que contiene entradas, diligencias, sitios de disposición y resultados porque representa con exactitud el proceso completo de las actividades y ayuda la plantear los objetivos generales acerca del funcionamiento, de la empresa Wada Sport (p. 77).

Figura 11

American National Standard Institute (ANSI).

DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS (ANSI)	
SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Actividad
	Decisión
	Transporte
	Documento impreso
	Inicio / Fin
	Conector
	Almacenamiento / Archivo
	Demora / Espera
	Inspección / Control
	Entrada / Salida
	Sentido de flujo
	Transmisión electrónica de datos

Diagramación de procesos

Según Herrera (2004) cuando ya los procesos fueron definidos y documentados, se deben estipular determinar los elementos enclave de un del mismo, que las partes del proceso que de apreciar cualquier variación o desviación afecten a los resultados o a los mismos procesos. Es por ello la importancia de identificar estos factores, para determinar un sistema de mediación para darles un seguimiento y controlarlos. Se calcularán por medio de indicadores de Planeación y Control. Para ello se realizará una ficha

Técnica para cada indicador, para ello primero de deben identificar los indicadores, luego, seleccionar los más importantes, asimismo determinar las fuentes de obtención de los indicadores (p. 90).

Figura 12.

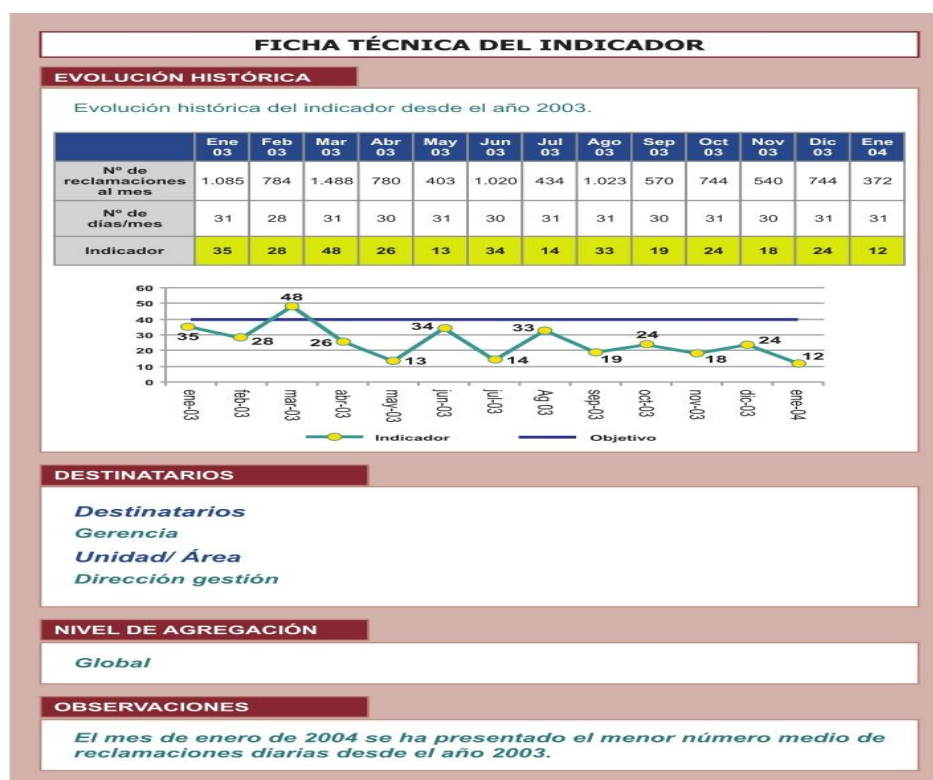
Junta directiva de Castilla y León (2014)

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR									
DATOS IDENTIFICATIVOS									
Título Número medio diario de reclamaciones presentadas por los ciudadanos en un mes.	Código NMR – RS - 04								
Definición Cociente entre el número total de reclamaciones presentadas por los ciudadanos en un mes, dividido por el número de días que tiene el mes.									
<p>N Número total de reclamaciones presentadas por los ciudadanos. n Número total de días que tiene el mes.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Indicador = N/n</div>									
VALOR OBJETIVO									
Se pretende que el límite máximo de la media diaria de reclamaciones presentadas en un mes no sea superior a 40 reclamaciones.									
DATOS DE LA MEDICIÓN									
Valor obtenido En el mes de enero del año 2004 se han registrado los siguientes valores:									
<table border="1" style="margin: 0 auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="background-color: #000080; color: white;">Ene 04</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #cccccc;">Nº de reclamaciones al mes</td> <td style="text-align: center;">372</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #cccccc;">Nº de días/mes</td> <td style="text-align: center;">31</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #cccccc;">Indicador</td> <td style="background-color: #ffff00; text-align: center;">12</td> </tr> </tbody> </table>			Ene 04	Nº de reclamaciones al mes	372	Nº de días/mes	31	Indicador	12
	Ene 04								
Nº de reclamaciones al mes	372								
Nº de días/mes	31								
Indicador	12								
Responsable de la medición Darío Fernández Carrasco									
Unidad/ Área Atención al Paciente									

Ficha técnica del indicador

Figura 13.

Junta directiva de Castilla y León (2014)



Ficha técnica del indicador nº2

Según la Asociación española para la Calidad (2017) la Matriz de Procesos permite mejorar y elegir los procesos que sean en su mayoría más críticas. Para medir dichos procesos se mide con los diagramas de control., que son gráficos para controlarlos y se utilizan para el proceso de los métodos de fabricación e equilibrar potenciales desequilibrios y situaciones especiales.

Seguidamente Según Herrera, Juan (2004) se deben realizar para la priorización de procesos para su mejora, lo cual se realizan de forma continua y general, estos resultados se obtendrán con el tiempo ya que las mejoras se verán con los cambios efectuados, por ellos es importante seleccionar los procesos de mejora, mejorándolos con criterios de priorización (p. 99).

Figura 14.

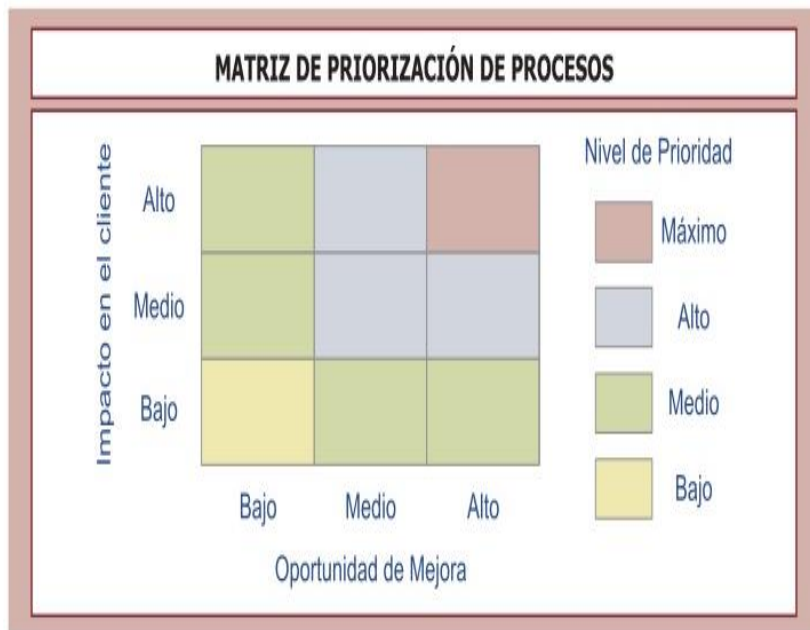
Junta directiva de Castilla y León (2014)

MATRIZ DE ANÁLISIS MULTICRITERIO													
Procesos	Crerios	Importancia Relativa	Impacto en el cliente	Impacto en las personas	Impacto en la organización	Requerimientos y coste	Grado de aplicabilidad o extensión	TOTAL				
	Pesos	8	10	6	9	8	6						
Proceso A	56	7	100	10	30	5	63	7	64	8	48	8	361
Proceso B	80	10	90	9	18	3	63	7	40	5	48	8	339
Proceso C	56	7	60	6	18	3	36	4	64	8	36	6	270
Proceso D	48	6	30	3	30	5	63	7	80	10	42	7	293
Proceso E	16	2	30	3	12	2	9	1	32	4	12	2	111
.....													...
Proceso X	48	6	40	4	42	7	45	5	48	6	42	7	265

Matriz de priorización de procesos

Figura 15.

Junta directiva de Castilla y León (2014)



Matriz de priorización de procesos 2

1.3.1 Productividad

Hernández Laos (2003) sostiene que son los materiales usados para su intervención y productos adquiridos. También indica que es una unidad de medida, una de ellas es el del trabajo, así como también se conoce a muchos más índices, asimismo existen diversos factores para medir la productividad. Pero al utilizar estas por partes o por separado no arrojan los resultados deseados de los recursos empleados por esto es trascendental obtener una medida en la utilización conjunta de los recursos d manera eficiente; es decir, una forma de determinar la productividad total de los factores (p .34).

Levitan y Werneke (2002) mencionan que los factores que repercuten sobre la productividad son las TIC`S, la educación y la fuerza de trabajo, asimismo también asegura que intervienen las variaciones en el uso de las plantas y los equipos. Difieren dos estándares en cuanto a la disminución de la productividad a nivel mundial, la económica, que calcula las predisposiciones de la productividad para resaltar los componentes macro de la economía lo cual concierne en el incremento de la inflación y la demanda, la construcción de nuevas planta y la adquisición de nuevos equipos, el uso de las TIC`S y la mano de obra especializada. Levitan y Werneke también señalan que otra de las formas para medir la productividad es por medio del desempeño de los trabajadores en la utilización de horas, y también existen otras formas de medidas como menciona Denison que se puede considerar al capital, trabajo y tierra y factores irregulares como las huelgas o mudanzas en la demanda, progreso en el conocimiento, etc.

Para Fleitman, Jack (2009) la productividad es hacer aumentar niveles de productividad con menos recursos, afirma que llamar productivo a algo es sólo cuando se logran los resultados planteados anticipadamente, por eso considera los logros de los medios ya producidos y la tecnología aplicada, así como también la participación activa de los involucrados (p. 92).

Baily Martín (2004), mencionó que dentro de los siguientes componentes que explican la conducta de la productividad: responsabilidad en el trabajo, capital,

tecnología, voluntad y materiales directos, control del producto, estructura del producto, tipos gerenciales, reglamento ambiental y manejo de demanda.

En otro sentido, Guitiérrez Humberto , (2010) dice que los resultados obtenidos en su proceso puede concretar la productividad, y este mismo se calcula a través de dos elementos, eficacia y eficiencia, que cuando aumentan se obtienen resultados mejores (p.21), como se muestra en el siguiente índice de Productividad:

$$Productividad = Eficiencia \times Eficacia$$

Por otro lado, Fernández Manuel y Sánchez José (1997) refieren los conceptos relacionados a Eficacia es lograr los objetivos previamente planeados usando los recursos disponibles (p. 22).

Tal y como se muestra en el siguiente indicador de Eficacia adaptado:

$$\begin{aligned} &\%Utilización del Tiempo \\ &= \frac{\text{Total de horas de alquiler programadas por semana}}{\text{Tiempo de horas de alquiler disponibles por semana}} * 100 \end{aligned}$$

De esta manera, Fernández y Sánchez (1997) señala con respecto a la Eficiencia, es hacer las cosas de tal manera que se puedan optimizar recursos, utilizando la menor cantidad de estas y obteniendo los mejores resultados; por lo tanto se puede observar el siguiente indicador de Eficiencia adaptado:

$$\begin{aligned} &\%desempeño en la realización del servicio \\ &= \frac{\text{Total de horas de alquiler utilizados por el servicio por semana}}{\text{Total de horas de alquiler programadas por semana}} * 100 \end{aligned}$$

1.4. Formulación del problema

Problema general

- ¿Cómo la aplicación de herramientas de Gestión por Procesos incrementa la productividad en la empresa Wada Sport, Los Olivos, 2017?

Problemas específicos

- ¿Cómo la aplicación de herramientas de Gestión por Procesos incrementa la eficacia en la empresa Wada Sport, Los Olivos, 2017?

- ¿Cómo la aplicación de herramientas de Gestión por Procesos incrementa la eficiencia en la empresa Wada Sport, Los Olivos, 2017?

1.5. Justificación del estudio

1.5.1. Justificación Técnica

Así como menciona Zaratiegui (2003) La Gestión por Procesos es el único medio en el que se debe aplicar para poder entender a la empresa como un sistema, destacar las objeciones de cada área de trabajo y erradicar las dificultades de la estructura organizacional, esto es lo que le hace un instrumento eficaz por la forma de asistir en los resultados. La aplicación de herramientas de Gestión por Procesos incrementa la eficacia en la empresa Wada Sport es justificable técnicamente ya que se aplicara a la empresa y por ende se tendrán soluciones y mejoras logrando la eficacia y eficiencia de las actividades, ayudando a estructurar las actividades de la organización, asimismo facilitando la orientación del cliente y así facilitar la planificación y mejorar el seguimiento de los resultados obtenidos.

1.5.2. Justificación Económica

Así como sostiene Amozarrain (2001) que si los procesos en la empresa son eficientes pues la empresa también lo será, todo lo determina sus procesos, pues esta posición muestra que todo labor en la empresa se realiza con el fin de alcanzar objetivos, y que el objetivo se obtienen con mayor competencia cuando los recursos y las actividades pertenecidas se formalizan como un proceso.

El presente trabajo de investigación intenta optimizar la productividad en la empresa Wada Sport, es justificable económicamente dado que la herramienta que se pretende insertar que es la gestión por procesos disminuye costos aumentando las utilidades.

1.5.3. Justificación Social

Se pretende crecer en el sector como una empresa competitivo y número uno en el mercado, el plan ayudará a cometer las perspectiva y metas de la empresa, ya que la gestión por procesos mejorará la aptitud del servicio.

1.6. Hipótesis

Hipótesis general

- La aplicación de la Gestión por Procesos incrementa la productividad en la empresa Wada Sport, Los Olivos, 2017.

Hipótesis específicas

- La aplicación de la Gestión por Procesos incrementa la eficacia en la empresa Wada Sport, Los Olivos, 2017.

- La aplicación de la Gestión por Procesos incrementa la eficiencia en la empresa Wada Sport, Los Olivos, 2017.

1.7. Objetivos

Objetivo general

- Aplicar la Gestión por Procesos para incrementar la productividad en la empresa Wada Sport, Los Olivos, 2017

Objetivos específicos

- Aplicar la Gestión por Procesos para incrementar la eficacia en la empresa Wada Sport, Los Olivos, 2017

- Aplicar la Gestión por Procesos para incrementar la eficiencia en la empresa Wada Sport, Los Olivos, 2017

II. MÉTODO

2.1. Diseño de investigación

2.1.1. Método

La presente investigación es de método hipotético-deductivo, y como se puede apreciar que el método hipotético – deductivo según Bernal (2010), sostiene que este método consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (p. 60).

2.1.2. Tipo de investigación

Según su finalidad, la presente investigación es aplicada, esto en razón de que tiene por finalidad la resolución de problemas prácticos, utilizando para esto las teorías ya existentes y conseguir un beneficio.

2.2.1.1 Aplicada

La presente investigación es de tipo aplicada, dado que se va implementar una filosofía de la gestión de calidad como es Gestión por procesos para obtener un beneficio sobre la productividad en la empresa, lo cual concuerda con Sánchez y Reyes (2006) quienes dicen, con respecto a la investigación aplicada que también es llamada también constructiva o utilitaria, se caracteriza por su interés en la aplicación de los conocimientos teóricos a determinada situación concreta y las consecuencias prácticas que de ella deriven” (p. 37).

Según su carácter-nivel o profundidad el presente trabajo de investigación es descriptiva y explicativa o causal, por lo que acentúa el descubrir la causa de un fenómeno, en este caso, la baja productividad, e involucra propósitos, lo cual es el incrementar la productividad en la Empresa WADA SPORT SAC; ello coincide con la interpretación de Bernal *et al.*, que nos dice que la elección del horizonte de investigación obedece del alto grado del objetivo al problema de investigación y de las hipótesis que se puedan formular dentro de ella, así como también concepción epistemológica y filosófica del investigador (2010, p. 110).

Asimismo el enfoque o naturaleza de la investigación es cuantitativo, por esto Hernández, Fernández y Baptista (2010), mostraron que el enfoque cuantitativo

utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (p. 4).

2.1.3. Diseño

La presente investigación es de diseño cuasi experimental, por esto se toma un grupo de tratamiento al azar; así como asegura Bernal (2010) este esquema atrae los grupos partícipes aleatoriamente, en algunos casos se logra el control de ellos, estos definen especialmente por tener un grupo de medida antes y después (p. 146). Ante ello la presente investigación por su alcance temporal, será longitudinal

Esquema de diseño:

Bernal
(2010)

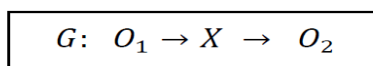


Diagrama del diseño cuasi
experimental de un grupo con medición
antes y después

Donde:

G: Grupo muestra a quienes se aplicará el experimento.

O₁: Medición previa (productividad).

X: Variable Independiente (Herramientas de Gestión por procesos).

O₂: Medición posterior (productividad).

2.2. Variables operacionalización

Variable Independiente: Gestión por Procesos

Para esta variable Hernández (2010) muestra que la gestión por procesos es una forma o también podría definirse como un bosquejo que reconoce que se debe establecer los esfuerzos y el manejo de los recursos para lograr metas a nivel organizacional con lo relacionado a los procesos que definen al sistema organizacional como materias primas, materiales, mano de obra, maquinaria, etc. (p.7)

Variable Dependiente: Productividad

Para esta variable, Gutiérrez (2010) dice que los resultados obtenidos en su proceso puede concretar la productividad, y este mismo se calcula a través de dos elementos, eficacia y eficiencia, que cuando aumentan se obtienen resultados mejores (p.21)

A continuación, en anexos la Tabla N° 02 muestra el detalle de la operacionalización de las variables, asimismo la definición conceptual y operacional de cada una de ellas, y adicional a este las dimensiones, sus indicadores y sus respectivas escala de medición.

Tabla 4. Matriz de operalización de Variables

Variables	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Escala de medición	Técnica	Instrumento
Variable Independiente	La Puente, Javier (2011) asegura que en la gestión por procesos la función de Planificación y Control de Gestión comienza con el soporte a la actividad (p.3).	Los indicadores de gestión evalúan los procesos, que se miden mediante la planeación y el control.	Planeación	$AP = \text{Total de actividades propuestas (semanal)}$ $AP = \text{Actividades Propuestas (semanal)}$	Razón	Observación	Ficha de Observación
Gestión por Procesos			Control	$\% \text{ Cumplimiento - de avance de propuesta (semanal)}$ $= \frac{\text{Nº de actividades ejecutadas (semanal)}}{\text{Nº de actividades propuestas (semanal)}} * 100$	Razón		
Variable Dependiente	Gutierrez, Humberto (2010) sostiene que la productividad se alcanza a través de dos mecanismos, eficacia y eficiencia, al crecer se obtienen óptimos resultados considerando los recursos empleados para generarlos (p.21).	La productividad es un instrumento de medición para conocer los resultados del manejo de nuestros recursos, y se puede definir mediante la eficacia y eficiencia	Eficacia	$\% \text{ Utilización del Tiempo}$ $= \frac{\text{Total de horas de alquiler programadas por sem}}{\text{Tiempo de horas de alquiler disponibles por sem}} * 100$	Razón		
Productividad			Eficiencia	$\% \text{ desempeño en la realización del servicio} =$ $\frac{\text{Total de horas de alquiler utilizados por el servicio (sem)}}{\text{Total de horas de alquiler programadas por (sem)}} *$ 100	Razón		

Fuente: Elaboración Propia

2.3. Población y muestra

2.3.1. Población

Para la medición de los indicadores de la presente investigación se tomó el seguimiento del servicio en 12 semanas, se considera esta población, dado que es un conjunto finito de elementos con características comunes, las cuales servirán para las conclusiones de la investigación, y que a su vez están delimitadas por el problema y objetivo del estudio (Arias, Fidias, 2006, p. 81).

2.3.2. Muestra

Dado que la población es de 12 semanas, posible de manipular se toma el total de las horas de alquiler de cancha deportiva que se realizan en la empresa WADA SPORT por ende la muestra será la misma, 12 semanas.

Como señala Palella y Martins (2006) Se toma el total de la población, ya que se conoce que cuando se determina realizar un estudio, el investigador tiene la potestad de tomar toda la población o elegir sólo una parte de este, es decir, una pequeña muestra; a esto se designa estudio censal, cuando escojo seleccionar una cantidad de unidades de la población y esta es igual a la muestra (p. 116).

2.3.3. Criterios de Selección

Para la elaboración de los criterios de selección, se tomará en cuenta lo siguiente en la inserción y exclusión de datos:

Criterios de colocación: la población entiende las semanas hábiles de en los que realizan las actividades de servicio en la empresa WADA SPORT SAC

Criterios de exclusión: No hay exclusión en las semanas dado que se laboran de domingo a lunes sin considerar feriados o domingos.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, y validez

2.4.1. Técnica:

La técnica empleada es la observación, en el cual se analiza los datos numéricos obtenidos de la empresa WADA SPORT SAC

2.4.2. Instrumento:

El instrumento utilizado para este estudio es la ficha de observación, por ello se elaboró un formato de recolección de datos, el cual se utilizará para registrar datos para la control de productividad del servicio y sus dimensiones eficiencia y eficacia. Estos datos se obtendrán a través de una base de datos de las boletas de ventas en Excel que posee la empresa.

2.4.3. Validez

Para fines de la presente investigación, se realizó la validación a través del juicio de expertos: un asesor metodológico y tres asesores temáticos. Empresa Wada Sport

Juicio de expertos

Esta investigación está sustentada con la validación de 3 expertos que dominan el tema debido a su experiencia curricular, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 5. Juicio de Expertos

N^a	Nombres y Apellidos de los Expertos	Pertinencia	Relevancia	Claridad
1	Daniel Silva	Sí	Sí	Sí
2	Suca Apaza Fernando	Sí	Sí	Sí
3	Sunohara Ramírez Percy	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración Propia

2.4.4. Confiabilidad

Como sostiene Hernández Fernández y Baptista (1998) asume una explicación muy clara y coherente acerca de la confiabilidad del instrumento asegurando que dicha validez que se define así en términos generales, hace referencia al grado en que realmente es medido una variable por medio de un instrumento (pg. 243).

2.5. Métodos de análisis de datos

Al obtener la base de datos con la información histórica necesaria se realizará el análisis estadístico mediante el paquete estadístico para ciencias sociales SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) de versión 22.

Tal análisis estadístico deduce lo siguiente:

a. Estadística descriptiva:

Como asegura Hernández *et al.* (2010) que la estadística descriptiva divide el estudio de media, mediana, varianza, desviación estándar, etc. Radica en detallar los datos, los valores o los cálculos obtenidos en las ambas variables y sus respectivas dimensiones. (p. 287).

b. Estadística inferencial:

Asimismo Hernández *et al.*, (2010) menciona que se procura aprobar cada hipótesis, tanto la general como las específicas, con el fin de aprobar o rechazar la hipótesis nula y evaluar si se cumplió con los objetivos trazados por ende difundir los resultados conseguidos de la muestra extraídos de la población (p. 305).

En lo que demanda la estadística inferencial señala, la prueba de normalidad, donde por el tamaño de la muestra como en este caso 12 semanas, por ser menor a 30, se empleará el procedimiento de Shapiro Wilk y la contrastación de hipótesis, que de tener una distribución normal se aplicará la prueba paramétrica T - Student para muestras correspondidas, en caso sea no paramétrica se realizará el análisis Wilcoxon.

2.6. Aspectos éticos

El presente trabajo se desarrolló de manera verás dado que no se copió ni se plagió, por lo tanto, se levantó información limpia, a través de datos observables de la realidad totalmente veraces, lo cual se puede comprobar por medio del sistema Turnitin obtenidas llenando fichas de observación.

2.6.1. Aspectos administrativos: Programación de las actividades durante toda la investigación (Gantt), se muestra la siguiente tabla:

Tabla 6. Diagrama de Gant

ACTIVIDADES	SEMANA (10 ABRIL-NOVIEMBRE)																																	
	10-29 Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32		
1. Evaluación de la situación actual	■	■																																
2. Identificación del problema			■	■																														
3. Describir y graficar la realidad problemática				■	■																													
4. Recopilación y análisis de datos para identificación del problema					■	■																												
5. Identificación e investigación de la herramienta para la mejora							■	■																										
6. Propuesta de mejora									■	■	■																							
7. Coordinación con la gerente de WADA SPORT									■	■	■																							
8. Constitución de grupos de trabajo									■	■	■																							
9. Obtención de toda la información preliminar posible									■	■	■																							
10. Análisis de los datos disponibles									■	■	■																							
11. Identificación de los procesos de la organización									■	■	■																							
12. Realizar mapa de procesos adaptado									■	■	■																							
13. Establecimiento de la finalidad específica de cada proceso									■	■	■																							
14. Descomposición de los procesos en subprocesos, actividades y tareas									■	■	■																							
15. Matriz de procesos									■	■	■																							
16. Diagramación de procesos									■	■	■																							
17. Definición de los factores claves para cada proceso									■	■	■																							
18. Matriz de priorización de procesos									■	■	■																							
19. Diseño de ficha técnica del proceso									■	■	■																							
20. Medición y evaluación: Indicadores									■	■	■																							
21. Mejora continua de los procesos									■	■	■																							
22. Procesamiento y tratamiento estadístico de datos									■	■	■																							
23. Análisis de control									■	■	■																							
24. Análisis de eficiencia									■	■	■																							
25. Análisis de eficacia									■	■	■																							
26. Análisis de productividad									■	■	■																							
27. Descripción de resultados									■	■	■																							

Fuente: Elaboración Propia.

2.6.2. Recursos y presupuesto

2.6.2.1 Presupuesto

Tabla 7. Presupuesto de la mejora durante el proceso de mantenimiento

COSTO DE LA MEJORA MANTENIMIENTO	VALOR (S/.)	CANT	SEMANAL	MONTO (S/.)
Mano de obra	S/. 150,00	3	12	S/. 5.400,00
Instrumento para cepillar: Cepillado con triángulo	S/. 200,00	1		S/. 200,00
Alquiler de máquina fregadora rotativa con aspiración de agua.	S/. 400,00	1	12	S/. 4.800,00
TOTAL				S/. 10.400,00

Fuente: WADA SPORT

Tabla 8. Presupuesto del taller de trabajo en equipo

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO (S/.)	VALOR TOTAL (S/.)
Fotocopias	10	S/. 0,10	S/. 1,00
Papel de molde	4	S/. 0,50	S/. 2,00
Papel Bond	1(millar)	S/. 0,10	S/. 10,50
Plumones	5	S/. 3,00	S/. 15,00
Goma	3	S/. 2,50	S/. 7,50
Gaseosa	1	S/. 7,50	S/. 7,50
Vasos	50	S/. 0,20	S/. 10,00
Galletas	15	S/. 0,80	S/. 12,00
TOTAL			S/. 65,50

Fuente: WADA SPORT

Tabla 9. Actividades del programa de capacitación técnica

ACTIVIDADES PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA WADA SPORT						
MOMENTOS	ACTIVIDADES	DÓNDE	QUIÉN	CUÁNDO	RECURSOS	COSTO(\$/.)
ACTIVIDADES INICIALES	Reunión con el gerente general	Empresa	Gerente General: Sra Rosa Bazán	08-jun	Pasajes	40.00
	Establecer los costos y programar los horarios de	Empresa	Sr. Alfonso	10-jun	Pasajes	S/. 30,00
ACTIVIDADES DEL PROCESO	Charla de sensibilización del personal	Empresa	Eunice Beteta y Rosa Bazán	12-jun	.-Papel Bond -Lapiceros -Proyector multimedia	S/. 10,50 S/. 10,00 S/. 30,00
	Taller de buenas Prácticas en el Servicio	Empresa	Eunice Beteta y María Bazám	13-jun	.-Papel Sábana -Plumones -Hojas de color -Impresión -Folleto informativo	S/. 5,00 S/. 15,00 S/. 5,00 S/. 15,00 S/. 40,00
	Ponencia de la temática de la capacitación técnica	Empresa	María Bazám	14-jun	.-Proyector multimedia -Laoptop -Pago de ponencia	S/. 30,00 S/. 120,00
ACTIVIDADES FINALES	Evaluar los resultados de la capacitación	Empresa	María Bazán y Eunice Beteta	16-jun	.-Copias -Pasajes	S/. 10,00 S/. 60,00
	Supervisión en el puesto de trabajo	Empresa	Eunice Beteta	SEMANAL*1 2	Copias	S/. 60,00
	Retroalimentación: entrenamiento en el puesto de trabajo	Empresa	María Bazán y Eunice Beteta	MENSUAL*1 2	Copias	S/. 60,00
					TOTAL	S/. 500,50

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10. Presupuesto en el proceso de limpieza

RECURSOS	REMUNERACIÓN	MES (12 SEM)	TORNOS EMPLEADOS	MONTO (S/.)
Herramientas de limpieza (implementadas)				S/. 80,00
Mano de obra	850	3	2	S/. 5.100,00
Tachos de basura				S/. 299,80
Ropa de trabajo	2			S/. 37,80
Guantes de jebe	2			S/. 23,80
Zapatos de cuero	2			S/. 31,80
Letreros indicativos	7			S/. 121,00
	TOTAL			S/. 5.694,20

Fuente y elaboración: Propia

Tabla 11. Presupuesto total de la aplicación de la GPP

COSTOS DE LA APLICACIÓN DE LA GPP	MONTO
Taller de formación de grupos de trabajo en equipo	S/. 65,50
Programa de capacitación	S/. 500,50
Programa del proceso de mantenimiento	S/. 10.400,00
Proceso de limpieza	S/. 5.694,20
TOTAL	S/. 16.660,20

Fuente y elaboración: Propia

2.6.3. Financiamiento

Tabla 12. Financiamiento del proyecto

Ingresos	Monto
Inversión de la empresa Wada Sport	S/. 16.660,20

Fuente y elaboración: Propia

2.6.4. Desarrollo de la propuesta de mejora

2.6.4.1. Situación Actual

Descripción General de la Empresa.

Esta empresa está dirigida a todas las personas que deseen pasar su tiempo libre junto a sus compañeros; para compartir mediante el fútbol, en un sano esparcimiento interactuando con familias y de esta manera fomentar el deporte saludable.

- Césped sintético que me garantice que sea libere de toxico (plomo), suave al roce con los jugadores para evitar quemaduras y raspones.
- Arcos, balones, mallas
- Personal que tenga conocimientos sobre fútbol y que sea amable con los clientes.
- Una pequeña tienda para cubrir sus necesidades durante la práctica del partido.

La empresa se inició en el mismo local donde se desarrolla la actividades de la empresa INVERSIONES WADA SAC lo cual se fundó en el 2002, y se dedica a la importación de motores, y durante un tiempo después se ideó implementar una canchita sintética deportiva, lo que incluye un área de juegos billar, sala de comida, ambiente de espera, y una mini tienda; se registró con el nombre WADA SPORT SAC que se ubica en el cuarto piso del local.

Las perspectivas del crecimiento son muy altas, ya que trabajadores de la zona como empresas de TOTUS, Hyundai, clientes y vecinos aledaños vienes realizando el llamado marketing de boca en boca con el fin de adquirir el servicio de recreación.

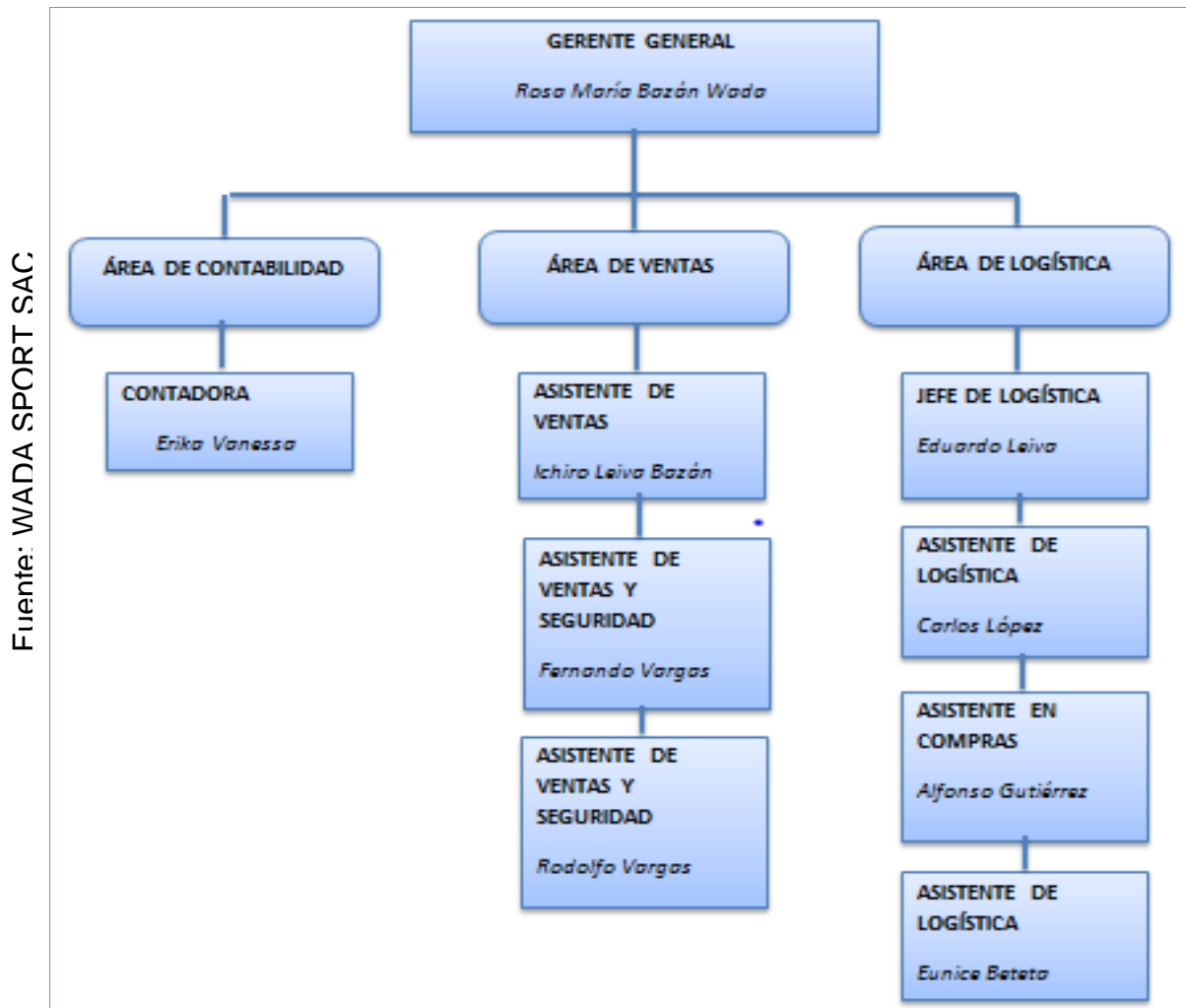
Como misión tenemos:

Brindar un espacio deportivo en nuestras instalaciones, excelente, a nuestros clientes y todas las personas que se sientan su pasión con este deporte, para mantener la calidad de servicio y ocupación del tiempo libre mediante el sano esparcimiento y el entretenimiento, trabajando en equipo con principios éticos y morales.

Como visión se tiene:

Ser los mejores en brindar el servicio de entretenimiento sano, logrando ser reconocidos y nombrados en la ciudad de Lima en el ámbito deportivo para focalizar clientes exclusivos y satisfechos, para enfrenar a la competencia y otorgar nuevos espacios deportivos.

Figura 16.



Organización de la Empresa.

La gerente general Rosa Bazán Wada, realiza la negociación con nuestros proveedores, y contrato con nuestros clientes, asimismo la señorita Érika realiza funciones de contaduría, y Eunice Beteta Montoya asiste a la gerente general realizando un inventariado diario de todos los ingresos y salidas en dicha empresa y otras actividades.

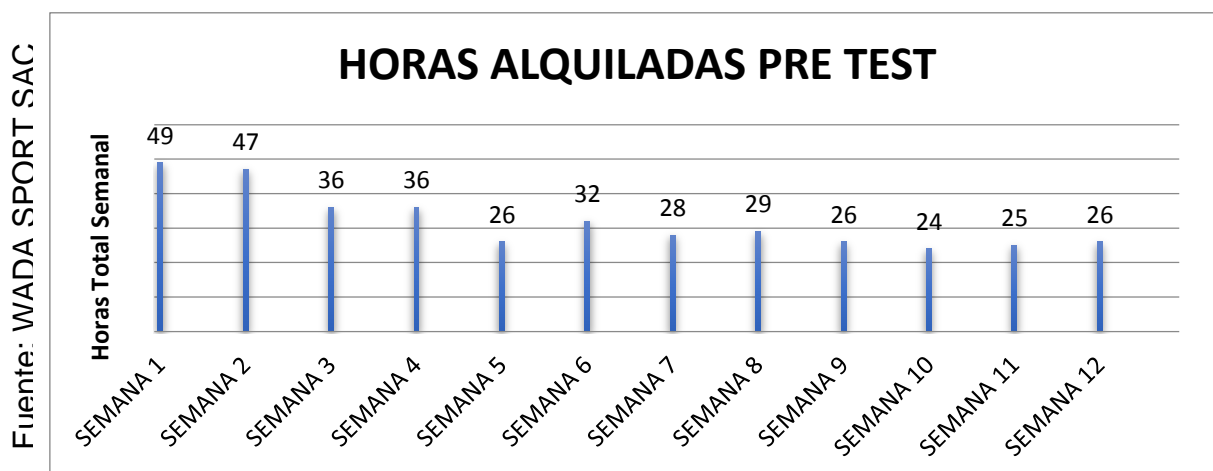
Descripción de los procesos de la empresa y la gestión por procesos

La actividad económica de esta empresa es el alquiler de cancha deportiva, se alquila por horas, cada hora tiene un valor de 70 soles, WADA SPORT cuenta con clientes como TOTUS, HYUNDAI, e incluso se alquila el establecimiento a empresas aledañas de este sector de Los Olivos.

PRECIO POR HORA	S/. 70,00
-----------------	-----------

Observando los ingresos semanales, y considerando la demanda por estación (verano), es decir con la siguiente información se puede observar la demanda que existe actualmente en la empresa Wada Sport

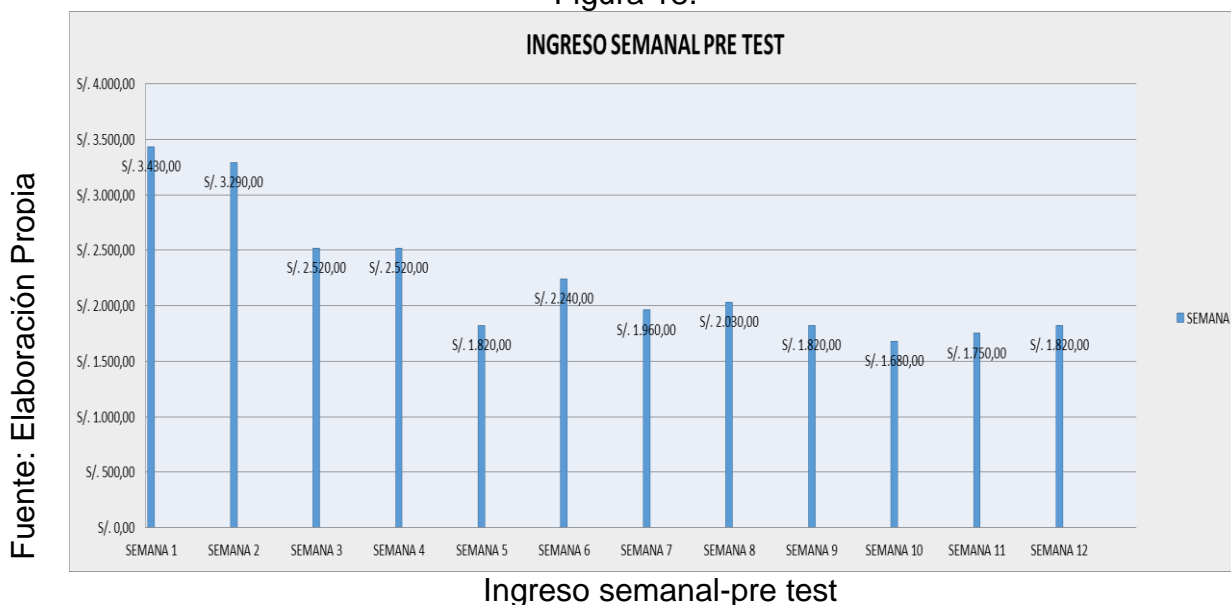
Figura 17.



Horas alquiladas durante las primeras 12 semanas de estudio

Esto muestra la baja demanda que existe en la empresa Wada sport y las condiciones de ventas, lo que se pretende incrementar con el presente trabajo de investigación.

Figura 18.



Estos ingresos resumen la baja productividad reflejada en la demanda que más adelante se describirán.

Se cuenta solo con una pizarra para registrar la separación de las horas por alquilar que los clientes realizan, y esta falta de gestión en el servicio del cliente genera lo que normalmente sucede un cruce de horarios con los clientes, y esto por lo tanto malestar en los mismos, lo que se es casi imposible o difícil manejar. Una de las causas que genera este problema, es también que dicha pizarra se encuentra en el cuarto piso del establecimiento, donde también se encuentra la cancha deportiva, y como en dicho lugar se mueven dos actividades de negocios, es decir dos empresas que es INVERSIONES WADA SAC que también lo gerencia la misma persona de WADA SPORT, y es imposible brindar un adecuado servicio al cliente ya que se imputan las ventas en el primer piso, pero para ello se debe subir hasta el cuarto piso para verificar si ya está separado la hora en que el cliente está solicitando, y el trabajo de subir, verificar se hace muy pocas veces, este el motivo del cruce de horarios y lo que genera una baja productividad para el servicio, ya que causa pérdida en la demanda de los clientes. Asimismo se recogió información preliminar en el que se describen qué días hay más demanda para su debido seguimiento.

Tabla 13. Días con mayor demanda de alquiler (pre test)

¿Qué días hay más demanda?	
DÍAS	PRE TEST
Domingo	102
Lunes	7
Martes	18
Miércoles	32
Jueves	54
Viernes	71
Sábado	100

Fuente: Wada Sport

Esto es lo que genera una mala gestión de los procesos en el servicio al cliente y asimismo en los malos procedimientos realizados para el alquiler de la cancha, lo cual se pretende crear y mejorar la productividad en dicha empresa. A continuación se observa qué horarios incurren con más frecuencia los clientes.

Figura 19. Horarios con más demanda en Wada Sport



Horarios con más demanda en Wada Sport

Por otro lado, otro procedimiento ineficiente son los pagos, el cliente separa su cancha con un mínimo del 10% del costo de horas de cancha que pretenda alquiler, esto se debe realizar días antes o horas antes, pero el pago es otro dolor de cabeza para la empresa ya que no se maneja correctamente un seguimiento de ello, la empresa se fía que el cliente cancele lo que reste, pero muchas veces el usuario lo hacer tarde, y muchas veces no cumple con la cancelación del saldo completo. Debido a que el contrato de alquiler de cancha se realiza directamente

con la gerente, y el procedimiento del pago culmina cuando ellos terminen de jugar, y completen sus horas de alquiler; he aquí un problema, que el policía encargado para controlar que se cumplan las horas de alquiler alquilados por los clientes, muchas veces no recibe la cancelación completa del pago, dado que dicen ser conocidos de los gerentes o clientes confiables y postergan dicho pago, y en otros casos solo completan con un porcentaje adicional del monto restante pero no con su cancelación completa. Luego y como solución, el personal de seguridad registra qué sucedió con el pago en un libro y lo firma haciéndose responsable. Es otro procedimiento que se pretende mejorar.

Otro de los problemas en los procedimientos es en la limpieza. Se contrata a un personal de limpieza por horas, usualmente los lunes y viernes, a veces los miércoles si es solicitado por los clientes o por la gerencia, este personal realiza la limpieza de los alrededores de la cancha deportiva (barrer, trapear, enserar, juntar y botar basura de los tachos, piso de los pabellones y pasadizos, ventanas, lunas, espejos, etc.). Aquí también existe un mal procedimiento en la limpieza debido a que la señora solo viene el día en que se encuentra la gerente, que son lunes y viernes, y durante la semana el ambiente no es el más adecuado, asimismo después de cada juego la cancha y los pasadizos quedan sucios pues no se cuidan, el cliente es irresponsable ante esto. Muchas veces hasta se han encontrado tuberías de caño rotas, lo cual genera más gastos para la empresa.

Este problema surge diario, por ello se puede deducir que no siempre la higiene en dicho establecimiento es la adecuada, por parte de los clientes y también por la mala gestión de gerencia, en realizar las actividades de limpieza durante la semana. Lo que se pretende es diseñar una secuencia de procedimientos para mejorar este servicio y así la productividad del mismo, por medio de determinación de las actividades de limpieza después de cada evento deportivo, para el personal de limpieza y para el cliente.

Aunado a esto, el mantenimiento de la cancha también se ha convertido en un problema latente, ya que la limpieza no involucra a la cancha deportiva, ahora el mantener la cancha deportiva, como bien se sabe este es de gras sintético y requiere de un mejor cuidado, lamentablemente la gerente ordena que se haga dicho proceso a dos personas encargadas de este, sólo cuando se percata del

daño, cuando se le avisa o sube a observar el estado de la cancha, no hay un procedimiento ya establecido para dicha tarea, por esto a veces se ofrece al cliente una cancha en mal estado. Lo que se considera que el mantenimiento de la cancha debe ser en una fecha establecida y culminado dicha tarea con especificaciones desde la gerencia, ya que muchas veces no se realiza correctamente este proceso.

La empresa también alquila camisetas, zapatillas, chalecos, guantes, rodilleras. Estas prendas se alquilan pero antes, durante y después de su alquiler se realizan determinadas actividades, como el lavado, secado, pegado en caso de zapatos, lo cual se realiza de forma inadecuada porque muchas veces se tienden dichas prendas en lugares visibles por los clientes lo que genera una mala percepción del mismo, procedimiento que también se pretende estandarizar, y a asimismo la tienda habilitada en el cuarto piso. A continuación, se muestra la información actual de la empresa Wada Sport, datos de eficacia, eficiencia y productividad antes de la aplicación de la herramienta.

Tabla 14. Eficacia de horas de alquiler de la cancha deportiva antes de la aplicación de la gestión por procesos

SEMANA	VARIABLE DEPENDIENTE	TIEMPO DE HORAS DE ALQUILER DISPONIBLES	TOTAL DE HORAS DE ALQUILER PROGRAMADAS	TOTAL DE HORAS ALQUILADOS	EFICACIA
1	19-25 Marzo	168	63	49	37,50%
2	26-01 Abril	168	57	47	33,93%
3	02-08 Abril	168	45	36	26,79%
4	09-15 Abril	168	42	36	25,00%
5	16-22 Abril	168	40	26	23,81%
6	23-29 Abril	168	47	32	27,98%
7	30-06 Mayo	168	39	28	23,21%
8	07-13 Mayo	168	38	29	22,62%
9	14-20 Mayo	168	34	26	20,24%
10	21-27 Mayo	168	36	24	21,43%
11	28-03 Junio	168	35	25	20,83%
12	04-10 Junio	168	38	26	22,62%

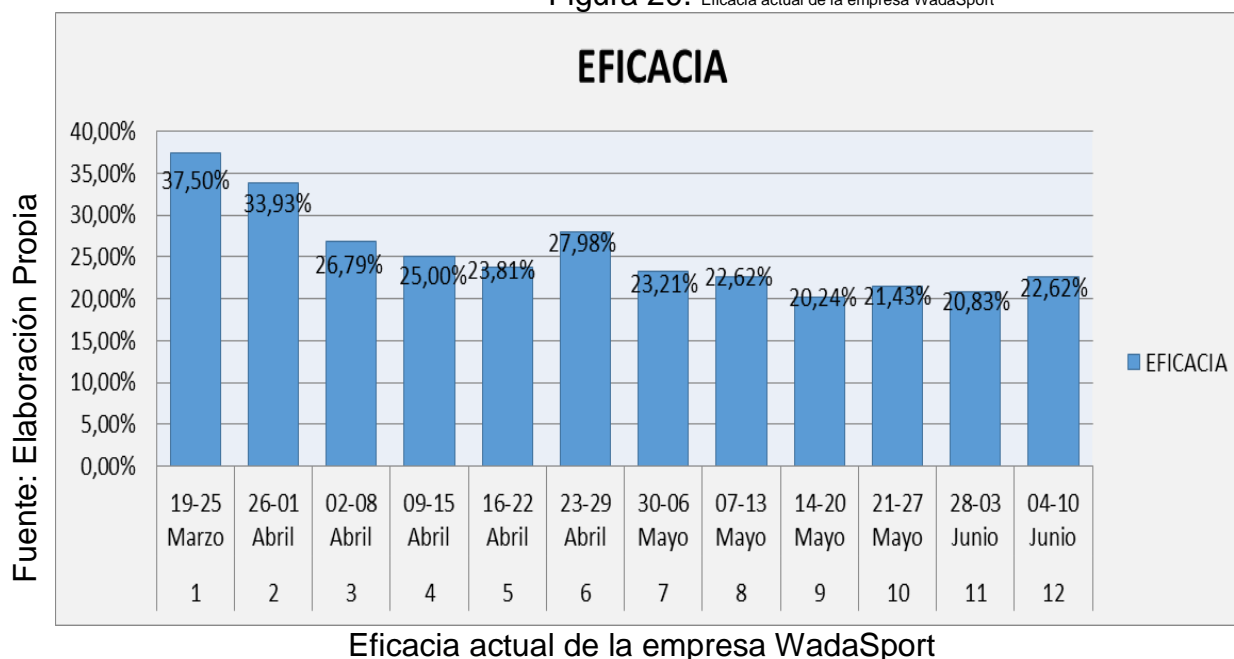
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 15. Eficiencia de horas de alquiler de la cancha deportiva antes de la aplicación de la gestión por procesos

SEMANA	VARIABLE DEPENDIENTE	TIEMPO DE HORAS DE ALQUILER DISPONIBLES	TOTAL DE HORAS DE ALQUILER PROGRAMADAS	TOTAL DE HORAS ALQUILADOS	EFICIENCIA
1	19-25 Marzo	168	63	49	77,78%
2	26-01 Abril	168	57	47	82,46%
3	02-08 Abril	168	45	36	80,00%
4	09-15 Abril	168	42	36	85,71%
5	16-22 Abril	168	40	26	65,00%
6	23-29 Abril	168	47	32	68,09%
7	30-06 Mayo	168	39	28	71,79%
8	07-13 Mayo	168	38	29	76,32%
9	14-20 Mayo	168	34	26	76,47%
10	21-27 Mayo	168	36	24	66,67%
11	28-03 Junio	168	35	25	71,43%
12	04-10 Junio	168	38	26	68,42%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 20. Eficacia actual de la empresa WadaSport



Fuente: Elaboración Propia

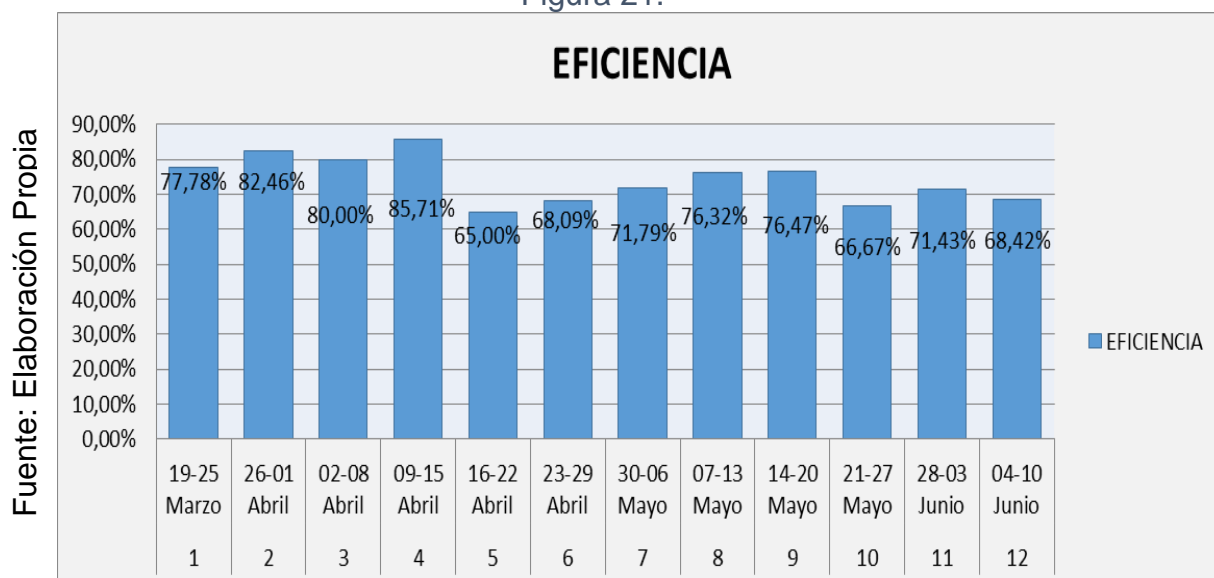
Eficacia actual de la empresa WadaSport

Tabla 16. Productividad de horas de alquiler de la cancha deportiva antes de la aplicación de la gestión por procesos

SEMANA	VARIABLE DEPENDIENTE	TIEMPO DE HORAS DE ALQUILER DISPONIBLES	TOTAL DE HORAS DE ALQUILER PROGRAMADAS	TOTAL DE HORAS ALQUILADOS	PRODUCTIVIDAD INICIAL
1	19-25 Marzo	168	63	49	29,17%
2	26-01 Abril	168	57	47	27,98%
3	02-08 Abril	168	45	36	21,43%
4	09-15 Abril	168	42	36	21,43%
5	16-22 Abril	168	40	26	15,48%
6	23-29 Abril	168	47	32	19,05%
7	30-06 Mayo	168	39	28	16,67%
8	07-13 Mayo	168	38	29	17,26%
9	14-20 Mayo	168	34	26	15,48%
10	21-27 Mayo	168	36	24	14,29%
11	28-03 Junio	168	35	25	14,88%
12	04-10 Junio	168	38	26	15,48%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 21.



Fuente: Elaboración Propia

Eficiencia actual de la empresa Wada Sport

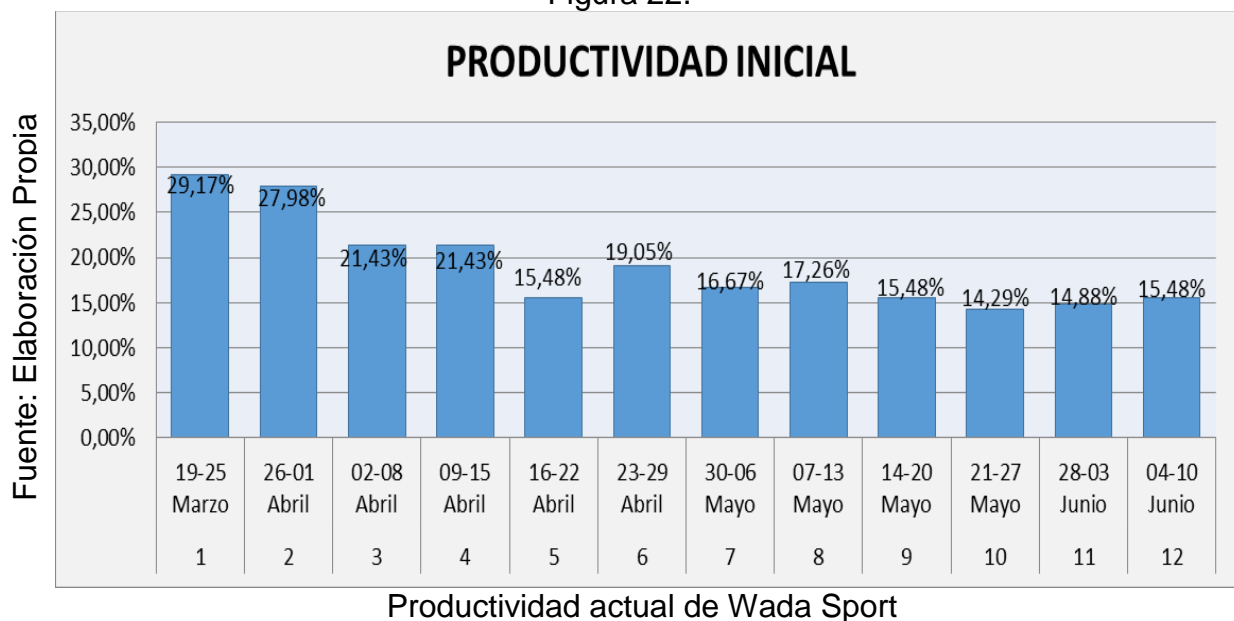
Tabla 17. Productividad de horas de alquiler de la cancha deportiva en valores monetarios antes de la aplicación de la gestión por procesos

SEMANA	VARIABLE DEPENDIENTE	HORAS DE ALQUILER DISPONIBLES	HORAS DE ALQUILER PROGRAMADAS	HORAS ALQUILADOS	HORAS ALQUILADAS VALOR MONETARIO	INGRESOS PRE Y POST TEST TOTALES
1	19-25 Marzo	168	63	49	S/. 3.430,00	S/. 26.880,00
2	26-01 Abril	168	57	47	S/. 3.290,00	
3	02-08 Abril	168	45	36	S/. 2.520,00	
4	09-15 Abril	168	42	36	S/. 2.520,00	
5	16-22 Abril	168	40	26	S/. 1.820,00	
6	23-29 Abril	168	47	32	S/. 2.240,00	
7	30-06 Mayo	168	39	28	S/. 1.960,00	
8	07-13 Mayo	168	38	29	S/. 2.030,00	
9	14-20 Mayo	168	34	26	S/. 1.820,00	
10	21-27 Mayo	168	36	24	S/. 1.680,00	
11	28-03 Junio	168	35	25	S/. 1.750,00	
12	04-10 Junio	168	38	26	S/. 1.820,00	

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar la productividad que genera el alquiler de la cancha deportiva en el mes de marzo y abril es un índice mayor a los siguientes meses, esto debido a la estacionalidad, ya que en estos meses la demanda sube, los clientes alquilan la cancha deportiva con más frecuencia en verano, aunque la diferencia no es mucha, ya que Wada Sport organiza campeonatos con el fin de mantener la demanda y fidelizar al cliente.

Figura 22.



2.6.4.2. Propuesta de mejora

Como se sabe la gestión por procesos es la secuencia ordenada de las actividades, que incluye los trámites de los procedimientos administrativos para satisfacer al cliente, por ello en la empresa WADA SPORT no existe una gestión por procesos para ninguna de sus actividades y procedimientos que realiza.

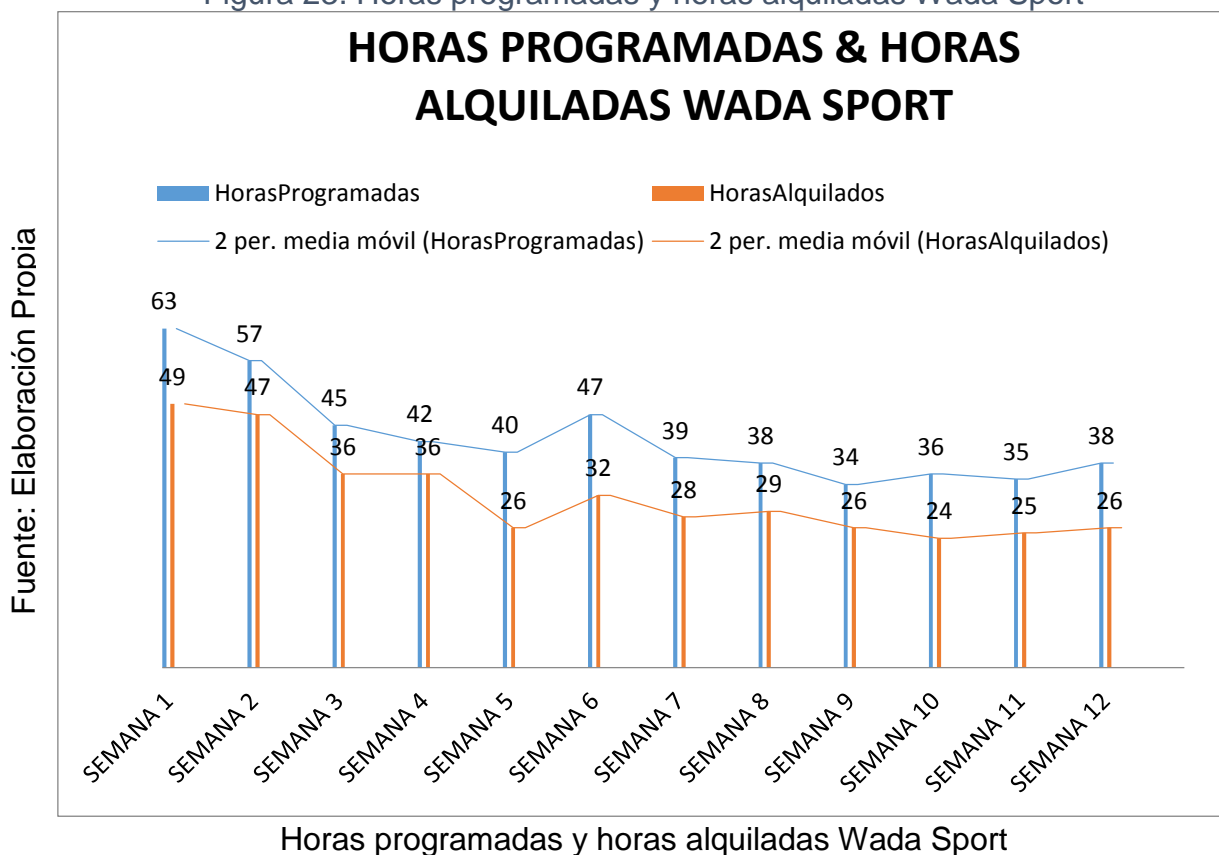
Se pretende mejorar estos procedimientos ya descritos que son en el servicio al cliente, limpieza, mantenimiento de la cancha, de prendas alquiladas, en los cobros, asistencia médica para los clientes, separación de alquiler, lo cual generará mejorar la productividad del servicio lo cual se reflejará en el aumento de las horas de alquiler.

Dicha mejora se realizará con el diseño de una secuencia de actividades para cada proceso, y obtener los objetivos ya trazados. Se iniciará identificando los agentes del procesos, que son los clientes, proveedores y responsable de cada proceso, Posteriormente reconocer los elementos del procesos, que lo componen las entradas en estos casos los proveedores de los procesos dependiendo del proceso desarrollado, asimismo los medios y recursos que son el personal calificado, los sistemas de control que son el conjunto de indicadores y medidas del rendimiento del proceso o nivel de orientación del mismo, y por último el alcance o límites del proceso que es la inicialización y la finalización de ello.

Como primer paso se realizará efectuará la definición de Gestión por procesos, es decir el diseño y la implementación de un sistema de Gestión para crear un grupo de trabajo a seguir por medios de pasos ya establecidos en el marco teórico. Seguidamente, la Identificación de los Procesos de la Organización y su finalidad, luego la descomposición de los procesos y actividades y tareas, Asimismo la descomposición de los Procesos en subprocessos, actividades y tareas, luego la definición de factores clave y objetivos de seguimiento y control, asimismo la medición y evaluación de los objetivos por medio de indicadores, y por último el las medidas de control de los procesos. Esto se realizará con las herramientas ya definidas y descritas de forma ordenada como herramientas en el marco teórico, líneas más arriba.

A continuación y como resumen se observa la ineficiencia en la empresa, ya que las horas programadas tienen una gran diferencia al contrastarlas con las alquiladas, por tal motivo la baja productividad en el alquiler de las mismas.

Figura 23. Horas programadas y horas alquiladas Wada Sport



III. RESULTADOS

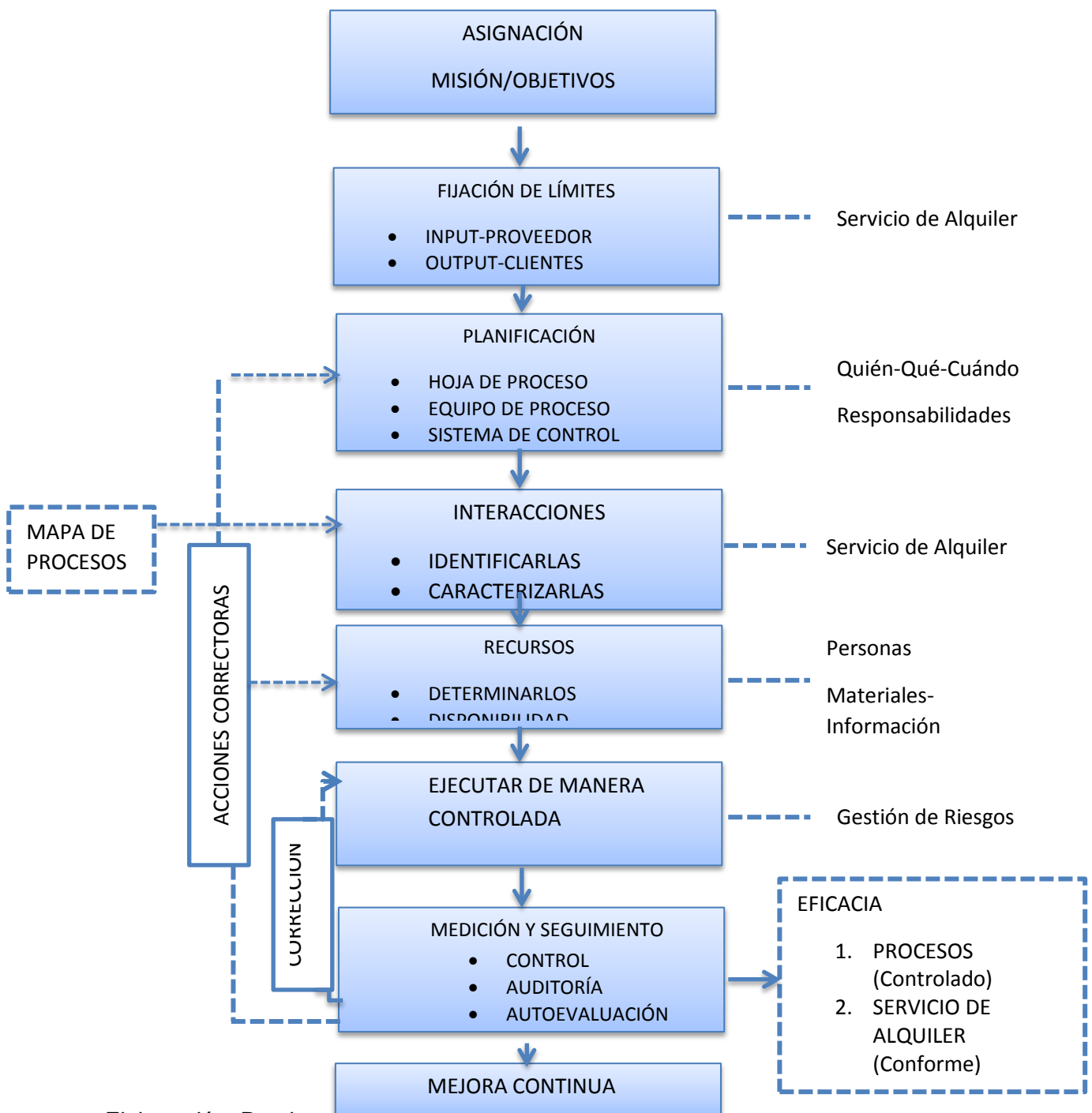
3.1 Implementación de la mejora

Se propuso incrementar la productividad en el servicio mediante la aplicación de la GPP, y la inserción del control de actividades de gestión que se reflejan en las ventas con la ejecución de las horas alquiladas. La implementación tuvo como requerimiento especial desarrollar nuevas habilidades en los colaboradores para lo cual se pone en marcha las actividades descritas que tuvo como fin conseguir la implementación de la herramienta en el periodo mencionado.

Estas acciones se encontraron reflejadas en las boletas de ventas, en el cual se registran las horas de alquilar de cada uno de los clientes vendidos

Estas actividades se realizaron durante las tres semanas de implementación desde el 10 de Junio hasta el 01 de Julio, y algunas de ellas como la medición y seguimiento mediante las fichas del indicador se dieron hasta el 23 de setiembre. Antes de empezar la implementación primero se resumieron las acciones a seguir, describiendo la asignación de Wada Sport, es decir la misión y visión, lo cual la empresa ya tiene delimitado en la descripción del problema del capítulo anterior; la fijación de límites, la planificación, las interacciones, los recursos que también se encuentran resumidos en el capítulo anterior, el control y seguimiento de Wada Sport, lo que se describe en el siguiente gráfico:

Figura 24. Resumen de las acciones de la gestión de los procesos



Elaboración: Propia

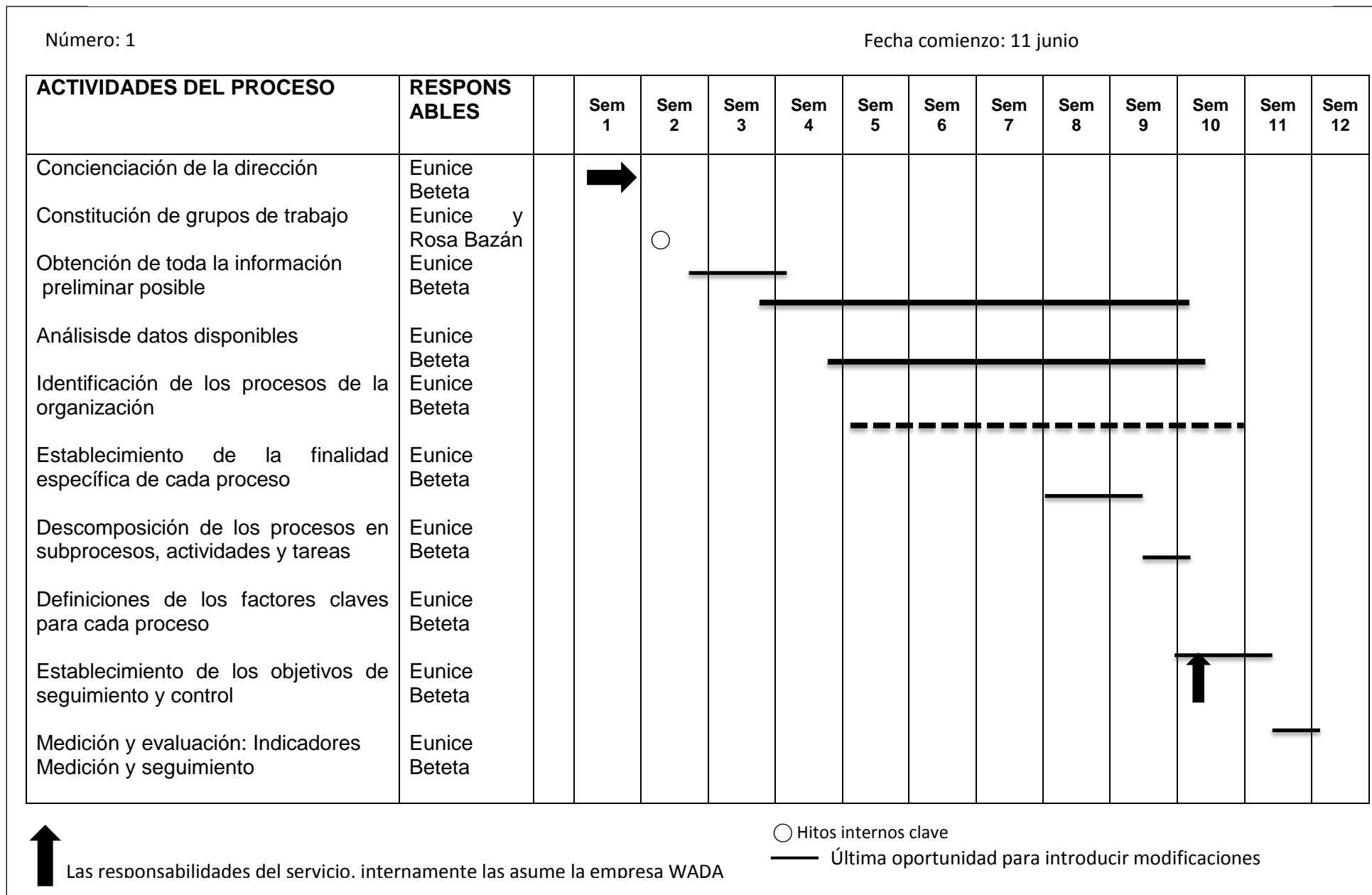
Para ello, y de acuerdo a la estructura establecida por la Junta de Castilla y Leon (2004), descritas en la Figura 10 Pasos para la implementación de la gestión por procesos, se implementó la GPP, y se aplicaron las siguientes actividades diseñadas en la tabla : Pasos para la implementación de la gestión por procesos de cumplimiento de actividades

Tabla 18: Pasos para la implementación de la gestión por procesos de cumplimiento de actividades

PASOS A SEGUIR EN EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS		Objetivo: Implementar la Gestión por procesos en WADA SPORT			
Objetivo: Implementar la gestión por procesos para incrementar la productividad del servicio en la empresa WADA SPORT		Fecha de vencimiento de la implementación: 23/09/2017			
WADA SPORT SAC					
Actividad	Descripción	Tareas	Asignado a	Estado	Lista de recursos
1	Concienciación de la dirección	Concientizar en términos de costos económicos, recursos, dedicación (y como se recuperaría la inversión en un plazo muy breve) +calidad y - costos operativos; e informar sobre el diseño de la gestión por procesos.	Eunice Beteta Montoya	completado	Económicos, humanos
2	Constitución de grupos de trabajo	Reuniones periódicas y planificadas	Rosa Bazán	Completado	Humanos
3	Obtención de toda la información preliminar posible	Obtener información y aspectos previos, incluye misión...	Eunice Beteta Montoya	Completado	Materiales y Humanos
4	Análisis de datos disponibles	Obtener datos históricos	Eunice Beteta Montoya	Completado	Materiales y Humanos
5	Identificación de los procesos de la organización	Realizar un mapeo de procesos	Eunice Beteta Montoya	Completado	Materiales y Humanos
6	Establecimiento de la finalidad específica de cada proceso	Marcar Finalidad	Eunice Beteta Montoya	Completado	Materiales y Humanos
7	Descomposición de los procesos en subprocesos, actividades y tareas	Identificar cada proceso, subproceso, actividades y tareas	Eunice Beteta Montoya	Completado	Materiales y Humanos
8	Definiciones de los factores claves para cada proceso	Se definen los factores claves del proceso-críticos	Eunice Beteta Montoya	Completado	Materiales y Humanos
9	Establecimiento de los objetivos de seguimiento y control	Se establecen objetivos y estándares a alcanzar	Rosa Bazán Y Eunice Beteta	Completado	Materiales y Humanos
10	Medición y evaluación: Indicadores Medición y Seguimiento	Rendimiento y grado de cumplimiento por medio de comparaciones de los indicadores, identificar áreas de mejora, y valorar el impacto de las áreas correctoras que se han introducido	Eunice Beteta Montoya	En curso	Materiales y Humanos
11	Medición y seguimiento	Medir el rendimiento periódicamente y ajustar las mejoras adecuadas.	Eunice Beteta Montoya	En curso	Materiales y Humanos

Fuente: Elaboración propia


Tabla 13: Planing estándar de los procesos de la implementación de la herramienta gestión por procesos Wada Sport



Fuente: Elaboración Propia

Se ejecutó la primera reunión con el personal de la empresa, para informar acerca de la aplicación de la GPP y las actividades a desarrollar, esto se determinó mediante la constancia de reunión de la etapa de concienciación y formación del equipo de trabajo.

Figura 25. Constancia de reunión de concienciación y formación del equipo de trabajo.

1. Identificación	
 <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; margin-left: 20px;"> <p>WADA SPORT SAC</p> <p>GESTIÓN POR PROCESOS Código: GPREU-001</p> <p>Registro de reuniones</p> </div>	
Registro Nº 01	
Tipo de Reunión	<input checked="" type="checkbox"/> Informativa <input type="checkbox"/> Formativa <input type="checkbox"/> Creativas <input type="checkbox"/> Otros(as)
Nombre del área	Administrativa
Fecha	12/06/2017
Hora de inicio	10:00 AM
Hora Fin	13:00 PM
Lugar	Sala de reuniones de la oficina de los Olivos
2. Objetivo	
Presentación del proyecto de implementación de la gestión por procesos en la empresa Wada Sport	
3. Asistencia	
Nombre del personal involucrado	Cargo
Erika Vanessa	Contadora
Ichiro Leiva Basán	Asistente de ventas
Rosa Basán Wada	Gerente General
Fernando Vargas	Asistente de ventas y seguridad
Rodolfo Vargas	Asistente de ventas y seguridad
Eduardo Leiva	Jefe de logística
Carlos López	Asistente de logística
Alfonso Gutierrez	Asistente de compras
Eunice Beteta	Asistente administrativa
4. Agenda de trabajo	
1. Presentación del proyecto de investigación para mejorar la productividad	
2. Alcances del proyecto	
3. Detalle de la situación actual de la empresa	
4. Explicación de la Gestión por procesos	
5. Detalle del cronograma de ejecución	
6. Formación del equipo de trabajo	

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente figura 34 se muestra la constancia de los acuerdos que se llegaron a crear en la reunión y de los equipos de trabajo

Figura 26. Constancia de reunión de concienciación y formación del equipo de trabajo 2.


 <p style="text-align: center;">WADA SPORT SAC Código: GPREU-001 GESTIÓN POR PROCESOS Registro de reuniones</p>		
5. Actividades realizadas		
Nº	Detalle de la actividad	
1	Se explicó detalladamente la ineficiencia en la gestión de cada proceso en la empresa	
2	Se explicó mediante diapositivas y un video introductorio cuales son los alcances de la gestión por procesos	
3	Se determinó la problemática mediante la recolección de datos	
4	Se organizó el equipo de trabajo	
6. Conclusiones y compromisos		
<p>1. Los asesores se comprometieron a seguir los cambios que se realizarán en los procesos de WADA. 2. El equipo de trabajo estará conformado por: Afonso Gutierrez, Rosa Basán, Ichiro Leyva y Eunice Beteta.</p>		
7. Reuniones próximos a cumplir		
Nº	Detalle de la actividad	FECHA
1	Se determinarán los procesos de la empresa	14-jun-17
2	Organizar la implementación por procesos	16-jun-17
3	Determinar el control para el cumplimiento	18-jun-17
Elaboró: Eunice Beteta Montoya		

Figura: acta de reunión

Después de la reunión se definieron los equipos de trabajo y que por medio de ellos se trabajó los procesos que se diseñaron más adelante, a continuación la tabla de equipos de trabajo

Tabla 20. Equipo de trabajo para la aplicación de la gestión por procesos

EQUIPO DE TRABAJO		
NOMBRE	CARGO	FUNCIÓN
Alfonso Gutiérrez	Líder	Establecer las actividades de aplicación de la gestión por procesos.
Rosa Bazán	Coordinadora	Brindar la información oportuna para cada etapa de la aplicación.
Eunice Beteta	Asistente	Documentar cada fase de la aplicación y coordinar las reuniones de equipo.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se muestra el cuadro en función a los grupos de trabajo, se describe al líder, quien está encargado de los procesos operativos definidos en el mapa de procesos anterior de la empresa e implementación de mejoras. Al coordinador que tiene como función supervisar las ventas, de evaluar y recibir los recibo de caja para la separación de cancha que son ingresadas por los asesores. Por último a la asistente quien es la cajera de la empresa, encargada de los cobros, registro de pagos y brindar información a los clientes sobre el servicio de Wada.

Luego se pasó a realizar el mapa de procesos, para esto primero se identificó cada uno de ellos con unas fichas que se encuentran anexados en el anexo 20, 21, y 22, lo cual sirvió para su personalización y los factores que requiere cada una de ellos. Conociendo que el mapa de procesos es una representación gráfica de los procesos, organizados mediante grupos, se establecieron similitudes entre proceso y proceso, para su interpretación y sus interrelaciones.

Para esto se delimitan tres tipos, los procesos estratégicos, los que definen y controlan las metas, políticas y estrategias de Wada, donde interviene la alta gerencia ya que se encuentra directamente relacionada con la misión y visión. Como segundo grupo de procesos los operativos que permiten generar este servicio de alquiler de cancha y se enfoca en la satisfacción de los clientes. Y por último los procesos de soporte, que sirven de apoyo a los procesos operativos y

también al cliente interno y externo. A continuación el mapa de procesos de Wada Sport.

Figura 27. Mapa de Procesos de Wada Sport SAC

MAPA DE PROCESOS DE PRIMER NIVEL PERTENECIENTE A LA EMPRESA WADA SPORT SAC				
Procesos Estratégicos	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	ORGNAIZACIÓN	PLANIFICACIÓN OPERATIVA	MEJORA CONTINUA
	<ul style="list-style-type: none"> Definición de la misión, visión y valores de WADA SPORT. Elaboración y seguimiento del plan de actuación a medio plaxo 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño y definición de grupos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Fijación y seguimiento de los objetivos de las unidades administrativas de WADA 	<ul style="list-style-type: none"> Planificación y ejecución de mejoras de procesos
Procesos u Operativos	GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE	GESTIÓN DE MANTENIMIENTO	GESTIÓN DEL SERVICIO DURANTE SU EJECUCIÓN	GESTIÓN DEL SERVICIO DESPUÉS DE LA EJECUCIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de actividades Gestión de convenios deportivos 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño y definición de grupos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de prestación de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión del servicio en las mejoras de procesos
	<ol style="list-style-type: none"> Gestión de materiales de deportes Programas para fomentar el deporte Gestión de reclamaciones Gestión de licencias 			
Procesos de Sопorte	GESTIÓN DE COBRO, ADMINISTRACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Detección de presupuesto de gastos; Elaboración y seguimiento de presupuesto; Ejecución del gasto 		
	GESTIÓN DE COMPRAS Y APROVISIONAMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de abastecimiento 		
	GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Gestión y mantenimiento de computadora, y acceso a las bases de datos 		
	SERVICIOS GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de limpieza e instalaciones Gestión de vigilancia y seguridad 		
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> Gestión y seguimiento de los planes de formación 		

Fuente: Elaboración propia.

Después de identificar los procesos en Wada Sport se evaluaron los procesos críticos los cuales se describieron de la siguiente manera:

Por su dependencia de recursos, medios técnicos u operativos

- Elevado riesgo técnico: Tienen un elevado riesgo técnico, tecnológico o dependen de personal muy especializado, por ejemplo en el caso de mantenimiento de cancha, se contrata al personal indicado.
- Problemas reiterados: Dan lugar, reiteradamente o de manera ocasional, a incidencias conocidas, resultados erróneos o fuera de los límites predefinidos de cada uno de los procesos de Wada , lo que significa que no hay un control riguroso sobre el proceso.
- Inadecuación resultados expectativas: Presentan resultados que no satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes, esto mediante una encuesta.
- Elevadas posibilidades de mejora: Existen grandes posibilidades de mejora en todo lo relacionado con la eficiencia del rendimiento del proceso y por ende, de su coste de realización.

A continuación se muestra la matriz de procesos críticos.

Figura 28. Matriz de procesos críticos

MATRIZ DE PROCESOS					
Factores Críticos	Elevado riesgo técnico	Problemas reiterados	Inadecuación resultados expectativas	Elevadas posibilidades de mejora	Total
Procesos					
GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE	○	○	○	○	8
GESTIÓN DE MANTENIMIENTO	●	○	○	○	10
GESTIÓN DEL SERVICIO DURANTE EL JUEGO	○	○	○	○	8
GESTIÓN DEL SERVICIO DESPUÉS DEL JUEGO	○	●	○	○	8
GESTIÓN DE SERVICIOS GENERALES	●	○	○	○	10
GESTIÓN DE COBRO	○	○	○	○	8
GESTIÓN DE LIMPIEZA	○	○	○	○	6

● Fuerte (5) ○ Medio (3) ○ Débil (1)

Fuente: Elaboración propia

Con esta matriz podemos identificar los procesos críticos de Wada de los cuáles se evaluaron los más importantes.

Con todo lo anterior se diseñaron los diagramas de flujo para cada proceso, descritos y analizados a través de la descripción de las actividades, asimismo, diagramas de flujo estándar de cada proceso y el análisis con diagrama de flujo de línea de tiempo.

Normalización de los Procesos

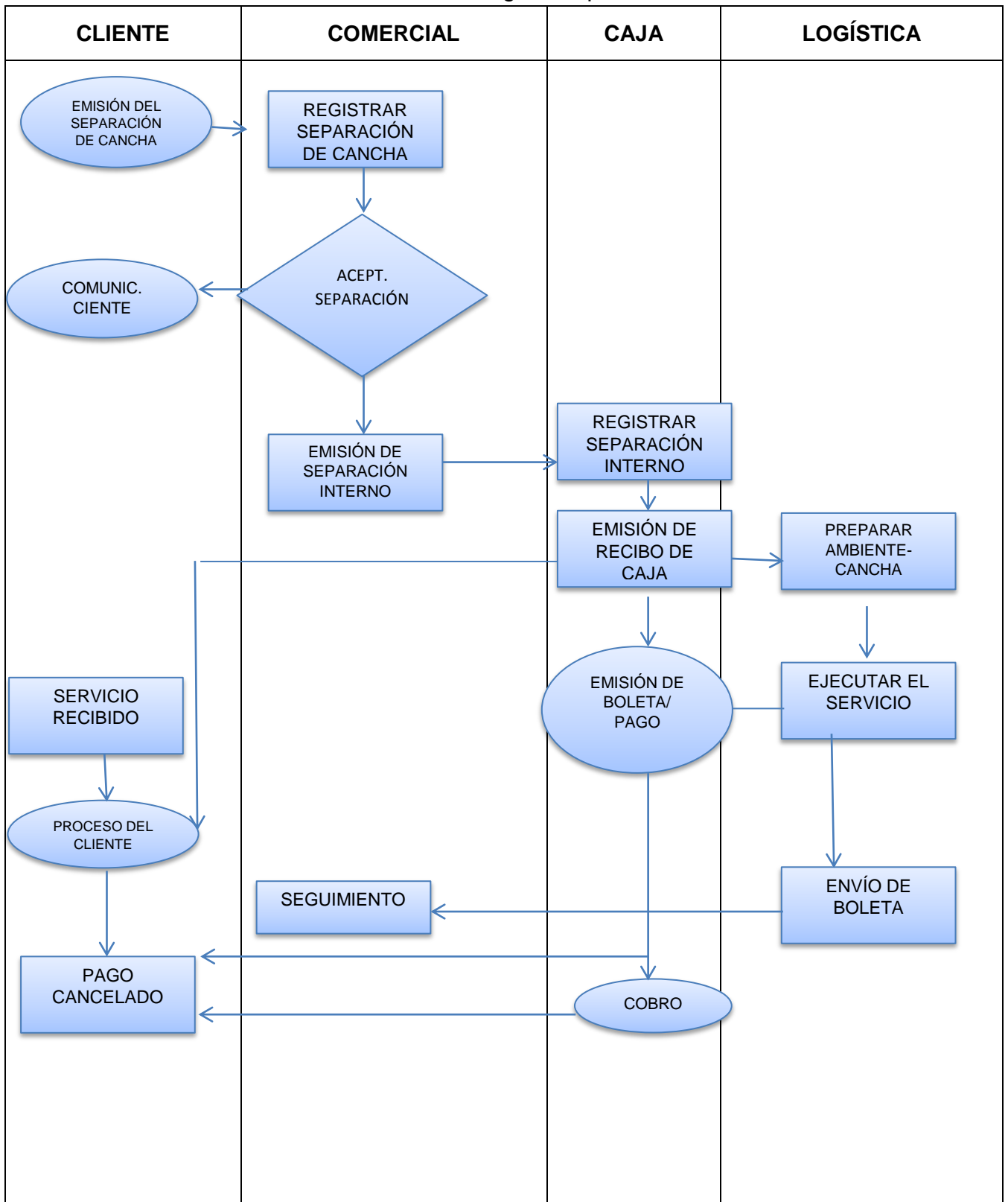
En la Tabla 21: Se presenta la descripción del procedimiento de Cobro por parte de nuestros clientes tiene el siguiente procedimiento de la cancha deportiva y en la Figura 29 el diagrama de flujo del mismo.

Tabla 21. Descripción del procedimiento del servicio de cobro de alquiler de Wada Sport.

Actividad número	Descripción de la actividad	Responsable
1	Emisión del separación de cancha	Cliente
2	Registrar separación de cancha	Comercial
3	Si acepta la separación del cliente se realiza la separación para la emisión interna. Si no acepta la separación de alquiler se comunica al cliente.	Comercial
4	Registrar separación interno	Caja
5	Emitir de recibo de caja	Caja
6	Preparar ambiente-cancha	Logística
7	Ejecutar el servicio	Logística
8	Realizar el cobro	Caja
9	Emisión de boleta/ pago	Caja
10	Realizar el Seguimiento de Cobro	Comercial
11	El cliente recibe el servicio	Cliente
12	Llenado bitácora e informe (ficha) de cobro	Wada Sport
13	Revisa bitácora o informe de cobro	Wada Sport
14	Informe de cobro	Wada Sport
15	Aprueba informe de cobro	Wada Sport

Fuente: Elaboración propia

Figura 29. Diagrama de normalización del Proceso de Cobro por parte de nuestros clientes tiene el siguiente procedimiento



Fuente: Elaboración

Tabla 22. Diagrama de flujo funcional de línea de tiempo del proceso de cobro en simulación de alquiler de cancha deportiva de 1 hora de la empresa Wada Sport.

	Actividad	Tiempo del Proceso		Tiempo del ciclo	
		(Minutos)	%	(Minutos)	%
INICIO					
CLIENTE	1. Emisión del separación de cancha	1	18,83	1	18,83
COMERCIAL	2. Registrar separación de cancha	0,17	3,20	1,17	22,03
	3. Aceptar la separación	0,5	9,42	1,67	31,45
CAJA	4. Registrar separación interno(pizarra)	0,17	3,20	1,84	34,65
	5. Emitir de recibo de caja	0,5	9,42	2,34	44,07
LOGÍSTICA	6. Preparar ambiente-cancha	SIMULACIÓN DE 1 HORA	-	-	-
	7. Ejecutar el servicio	SIMULACIÓN DE 1 HORA	-	-	-
CAJA	8. Realizar el cobro	0,8	15,07	3,14	59,14
	9. Emisión de boleta/pago	0,17	3,20	3,31	62,34
COMERCIAL	10. Realizar el Seguimiento de Cobro	1	18,83	4,31	81,17
CLIENTE	11. El cliente recibe el servicio	SIMULACIÓN DE 1 HORA	-	-	-
	12. El cliente paga el saldo del alquiler	1	18,83	5,31	100%
FIN	TOTAL	5,31	%		

Fuente: Elaboración propia

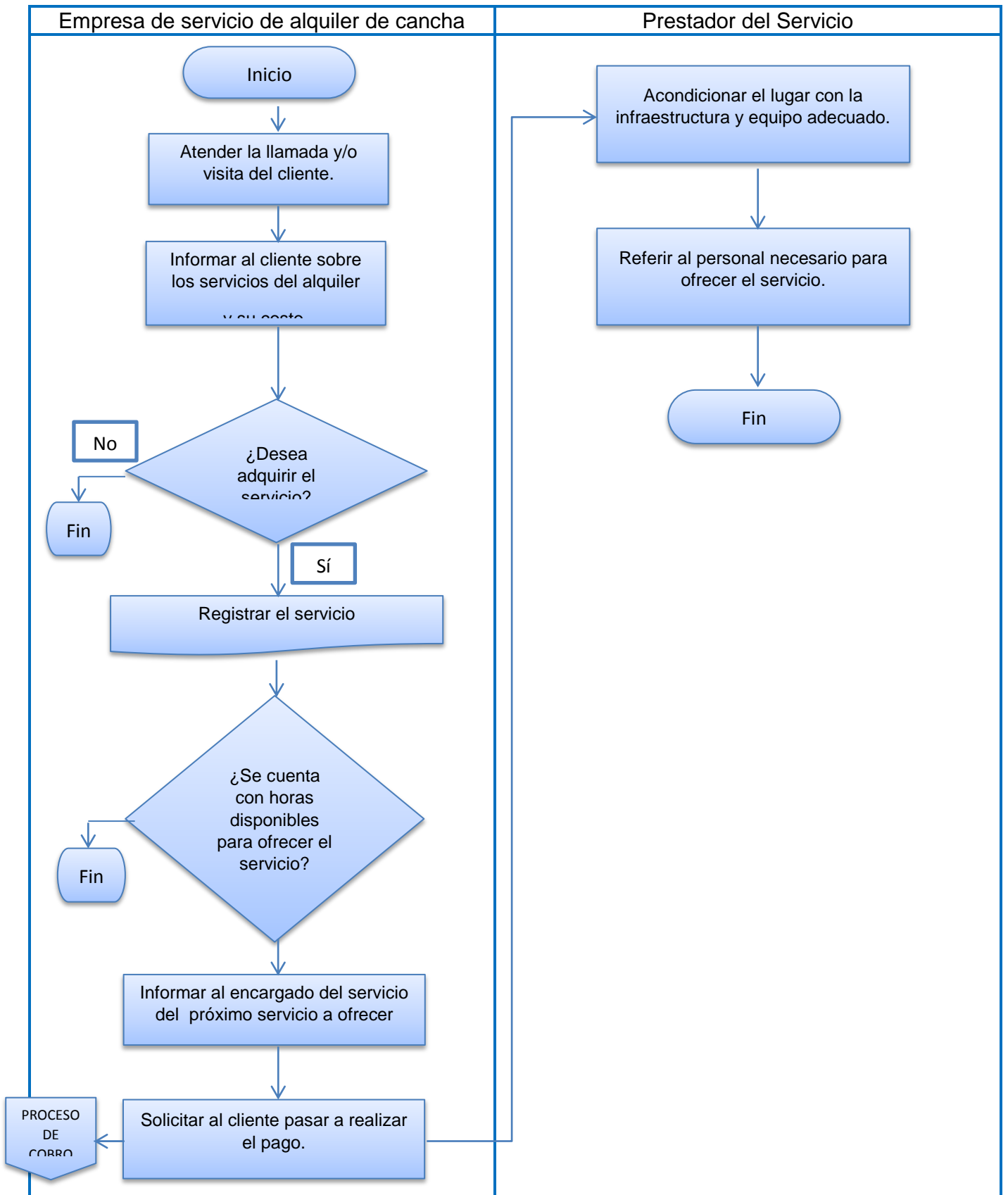
En la Tabla 23: Se presenta la descripción del procedimiento antes del juego y en la Figura 30 el diagrama de flujo del mismo de forma general.

Tabla 23. Descripción del procedimiento del atención al cliente de forma general

Actividad número	Descripción de la actividad	Responsable
1	Atender la llamada y/o visita del cliente para prestar el servicio y dar lugar en el registro.	Empresa de servicio de alquiler
2	Informar al cliente sobre los servicios que se ofrecen en Wada Sport y el costo de los mismos.	Empresa de servicio de alquiler
3	Preguntar al cliente si desea adquirir el servicio. Si el cliente desea adquirir el servicio realizar el registro del mismo. Si el cliente decide no hacer la reservación se le da las gracias y se le invita a participar en otra ocasión.	Empresa de servicio de alquiler
4	Realizar el registro del servicio.	Empresa de servicio de alquiler
5	Verificar la cantidad de horas que se van a alquilar. Si existe disponibilidad de horas que el cliente pretende alquilar para ofrecer el servicio informar al encargado del servicio y al cliente. Si no existe disponibilidad de horas para ofrecer el servicio se programa el servicio en otro horario y se avisa al cliente y al encargado del servicio.	Empresa de servicio de alquiler
6	Informar al encargado del servicio del próximo servicio a ofrecer.	Empresa de servicio de alquiler
7	Solicitar al cliente pasar a realizar el pago del servicio.	Empresa de servicio de alquiler
8	Acondicionar el lugar con la infraestructura y el equipo adecuado para satisfacer la demanda del servicio.	Prestador del servicio
9	Referir al personal necesario para ofrecer el servicio.	Prestador del servicio
10	Llenado bitácora e informe (ficha) de cobro	Prestador del servicio
11	Revisa bitácora o informe de cobro	Prestador del servicio
12	Informe de cobro	Prestador del servicio
13	Aprueba informe de cobro	Prestador del servicio

Fuente: Elaboración propia

Figura 30. Diagrama de flujo del procedimiento de atención al cliente de forma general.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Diagrama de flujo funcional de línea de tiempo de atención al cliente de la empresa Wada Sport descrito de forma general.

	Actividad	Tiempo del Proceso		Tiempo del ciclo	
		(Minutos)	%	(Minutos)	%
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; width: 60px; height: 25px; margin: 0 auto; text-align: center; padding: 2px;">INICIO</div> ↓					
ATENCIÓN AL CLIENTE	1. Atender la llamada y/o visita del cliente.	0,08	1,04	0,08	1,04
	2. Informar al cliente sobre los servicios.	1	13,03	1,08	14,07
ATENCIÓN AL CLIENTE	3. Preguntar al cliente si desea adquirir el servicio.	0,08	1,04	1,16	15,11
	4. Realizar el registro del servicio.	0,17	2,22	1,33	17,33
	5. Verificar si existe disponibilidad de horas que el cliente pretende alquilar.	0,5	6,52	1,83	23,85
ATENCIÓN AL CLIENTE	6. Informar al encargado del servicio.	0,17	2,22	2	26,07
COBRO	7. Solicitar al cliente pasar a realizar el pago del servicio.	0,17	2,22	2,17	28,29
LOGÍSTICA	8. Acondicionar el lugar del próximo servicio a ofrecer.	5	65,19	7,17	93,48
ATENCIÓN AL CLIENTE	9. Referir al personal necesario para ofrecer el servicio	0,5	6,52	7,67	100
↓ <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; width: 60px; height: 25px; margin: 0 auto; text-align: center; padding: 2px;">FIN</div>	TOTAL	7,67	%		

Fuente: Elaboración propia

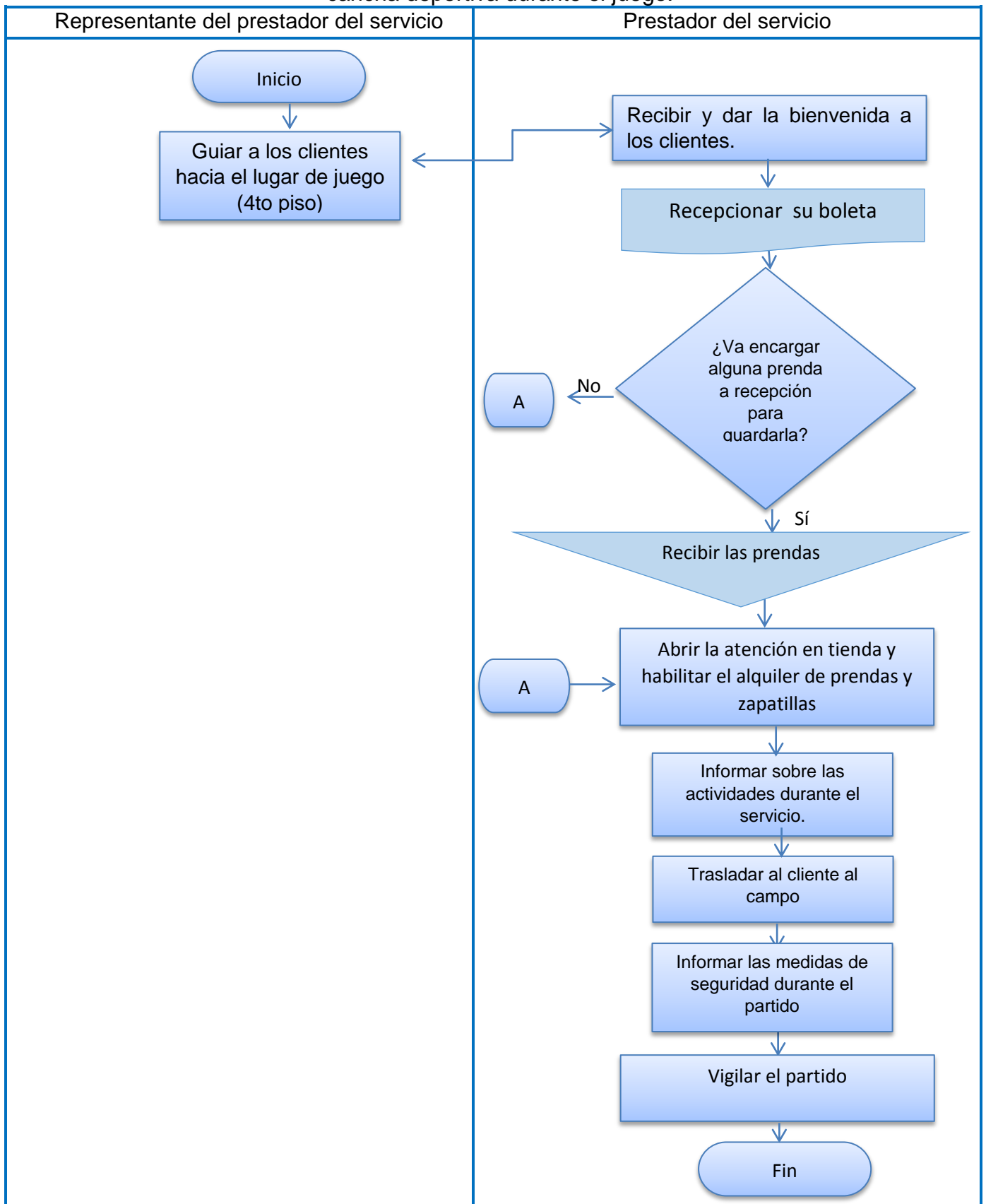
En la Tabla 25 presenta la descripción del procedimiento del servicio de alquiler de cancha deportiva durante la ejecución y en la Figura 31 el diagrama de flujo.

Tabla 25. Descripción del procedimiento del servicio de alquiler de la cancha deportiva durante el juego.

Actividad número	Descripción de la actividad	Responsable
1	Guiar a los clientes hacia el lugar de juego (4to piso)	Representante del prestador del servicio.
2	Recibir y dar la bienvenida a los clientes en el 4to piso, es decir en las instalaciones de la cancha	Representante del prestador del servicio.
3	Recepcionar su boleta	Representante del prestador del servicio.
4	Preguntar al cliente si va encargar alguna prenda y guardarla en recepción Si es no pasar a la siguiente actividad	Representante del prestador del servicio (seguridad)
5	Recibir las prendas	Prestador del servicio
6	Abrir la atención en tienda y habilitar el alquiler de prendas y zapatillas	Prestador del servicio
7	Informar sobre las actividades durante el servicio.	Prestador del servicio
8	Dar información sobre las medidas de seguridad que deben tomarse durante el partido.	Prestador del servicio
9	Trasladar a los jugadores (clientes) al campo.	Prestador del servicio
10	Vigilar el partido	Prestador del servicio



Fuente: Elaboración propia

Figura 31. Diagrama de flujo del procedimiento del servicio de alquiler de la cancha deportiva durante el juego.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Diagrama de flujo funcional de línea de tiempo durante el juego con simulación de una hora.

	Actividad	Tiempo del Proceso		Tiempo del ciclo	
		(minutos)	%	(minutos)	%
 ↓ ATENCIÓN AL CLIENTE	1. Guiar a los clientes hacia el lugar de juego.	1	21,30	1	21,30
	2. Recibir y dar la bienvenida a los clientes	0,33	6,96	1,33	28,26
COBRO	3. Recepcionar su boleta.	0,08	1,69	1,41	29,95
ATENCIÓN AL CLIENTE	4. Preguntar si va a encargar alguna prenda	0,17	3,59	1,58	33,54
SEGURIDAD	5. Recibir prenda	2	42,19	3,58	75,73
	6. Abrir atención en tienda	0.08	1,69	3,66	77,42
	7. Informar sobre las actividades	0,5	10,55	4,16	87,97
	8. Dar a conocer las medidas de seguridad	0,5	10,55	4,66	98,52
	9. Trasladar a los jugadores (clientes) al campo	0,08	1,69	4,74	100
	10. Vigilar el partido	Simulación de 1 hora	-	-	100%
 ↓ FIN	TOTAL	4,74	%		

Fuente: Elaboración propia

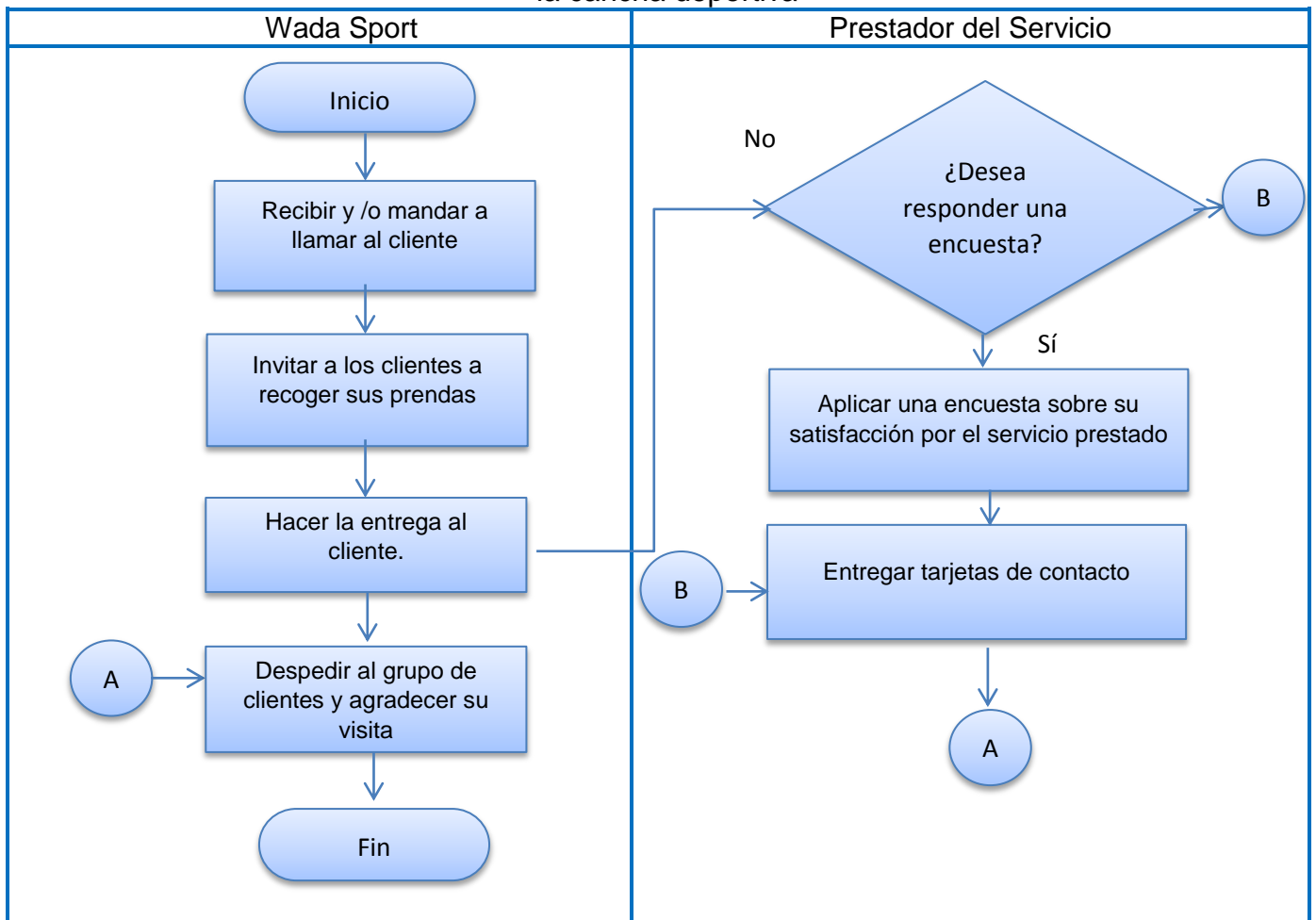
La Tabla 27 nos muestra la descripción del procedimiento del alquiler de la cancha deportiva después de brindado el servicio; y la figura 32 el diagrama de flujo correspondiente.

Tabla 27. Descripción del procedimiento de la cancha deportiva después del partido

Actividad número	Descripción de la actividad	Responsable
1	Recibir al finalizar la hora de alquiler del partido y /o mandar a llamar al cliente	Prestador del servicio
2	Invitar a los clientes a recoger sus prendas	Prestador del servicio
3	Hacer la entrega al cliente.	Prestador del servicio
4	Preguntar al cliente si desea contestar una pequeña encuesta para colaborar con la empresa Si el cliente desea contestar la encuesta, se entrega la hoja Si el cliente decide no hacer la encuesta se le da las gracias y se le entrega una tarjeta de contacto	Prestador del servicio
5	Aplicar una pequeña encuesta sobre su satisfacción por el servicio prestado.	Prestador del servicio
6	Entregar tarjetas de contacto a los clientes	Prestador del servicio
7	Despedir al grupo de clientes y agradecer su visita.	Prestador del servicio

Fuente: Elaboración propia

Figura 32. Diagrama de Flujo del procedimiento después del partido de alquiler de la cancha deportiva



Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Diagrama de flujo funcional de línea de tiempo del procedimiento después del servicio de alquiler de la cancha deportiva de la empresa Wada sport

	Actividad	Tiempo del Proceso		Tiempo del ciclo	
		(minutos)	%	(minutos)	%
ALMACEN	1. Recibir y /o mandar a llamar al cliente.	0,17	4	0,17	4
	2. Invitar a los clientes a recoger sus prendas	0,25	5,88	0,42	9,88
COMPRAS	3. Hacer la entrega al cliente.	0,25	5,88	0,67	15,76
	4. Aplicar una pequeña encuesta sobre su satisfacción	3	70,59	3,67	86,35
	5. Entregar tarjetas de contacto	0.08	1,88	3,75	88,23
	6. Despedir al grupo de clientes y agradecer su visita.	0,5	11,76	4,25	100
FIN	TOTAL	4,25	%		

Fuente: Elaboración propia

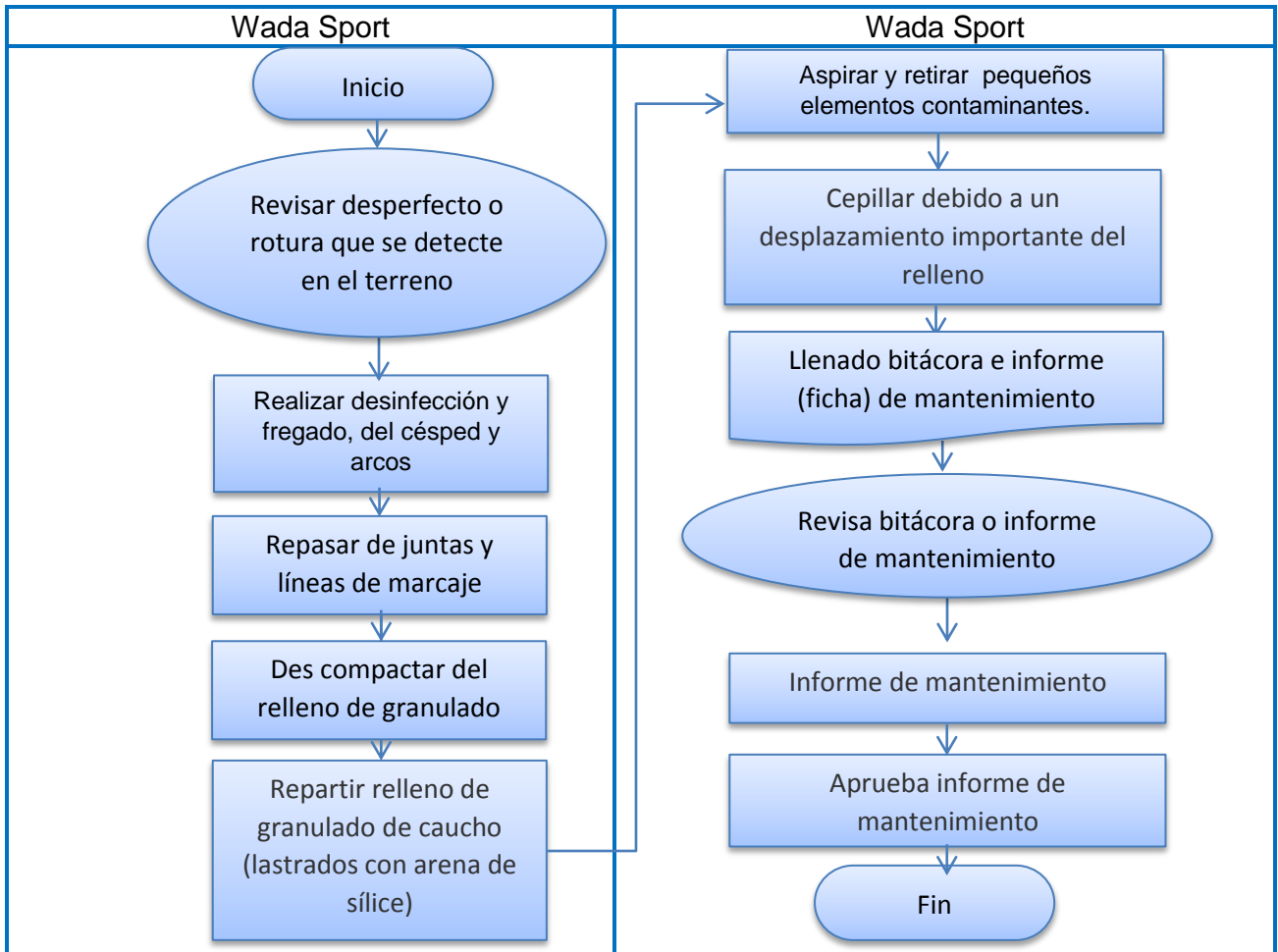
En la Tabla 29 presenta la descripción del procedimiento del servicio de alquiler de cancha deportiva durante la ejecución y en la Figura 33 el diagrama de flujo.

Tabla 29. Descripción del procedimiento del servicio de mantenimiento de la cancha deportiva

Actividad número	Descripción de la actividad	Responsable
1	Observar cualquier desperfecto o rotura que se detecte en el terreno, como: juntas abiertas, si se observa alguna zona donde falte relleno; prestar especial atención a los puntos de penalti.	Wada Sport
2	Realizar desinfección y fregado, no sólo de la propia superficie de césped artificial sino de otros elementos (arcos) sobre los que se deberán actuar.	Wada Sport
3	Repasar de juntas y líneas de marcaje	Wada Sport
4	Des compactar del relleno de granulado de caucho (Control de juntas y puntos de penalti).	Wada Sport
5	Repartir relleno de granulado de caucho (lastrados con arena de sílice)	Wada Sport
6	Aspirar y retirar pequeños elementos contaminantes.	Wada Sport
7	Cepillar debido a un desplazamiento importante del relleno (esto causan las lluvias).	Wada Sport
8	Llenado bitácora e informe (ficha) de mantenimiento	Wada Sport
9	Revisa bitácora o informe de mantenimiento	Wada Sport
10	Informe de mantenimiento	Wada Sport
11	Aprueba informe de mantenimiento	Wada Sport

Fuente: Elaboración propia

Figura 33. Diagrama de Flujo del procedimiento de mantenimiento de cancha deportiva



Fuente: Elaboración propia

Tabla 30. Diagrama de flujo funcional de línea de tiempo de mantenimiento de cancha deportiva de Wada sport

	Actividad	Tiempo del Proceso		Tiempo del ciclo	
		(horas)	%	(horas)	%
ALMACEN	1. Observar cualquier desperfecto o rotura que se detecte en el terreno	0,33	3,3	0,33	3,3
	2. Realizar desinfección y fregado, del césped y arcos	1,5	15	1,83	18,3
COMPRAS	3. Repasar de juntas y líneas de marcaje	0,67	6,7	2,5	25
	4. Des compactar del relleno de granulado	2	20	4,5	45
	5. Repartir relleno de granulado de caucho (lastrados con arena de sílice)	1,5	15	6	60
ALMACEN	6. Aspirar y retirar pequeños elementos contaminantes	1	10	7	70
	7. Cepillar debido a un desplazamiento importante del relleno	3	30	10	100
FIN	TOTAL	10	%		

Fuente: Elaboración propia

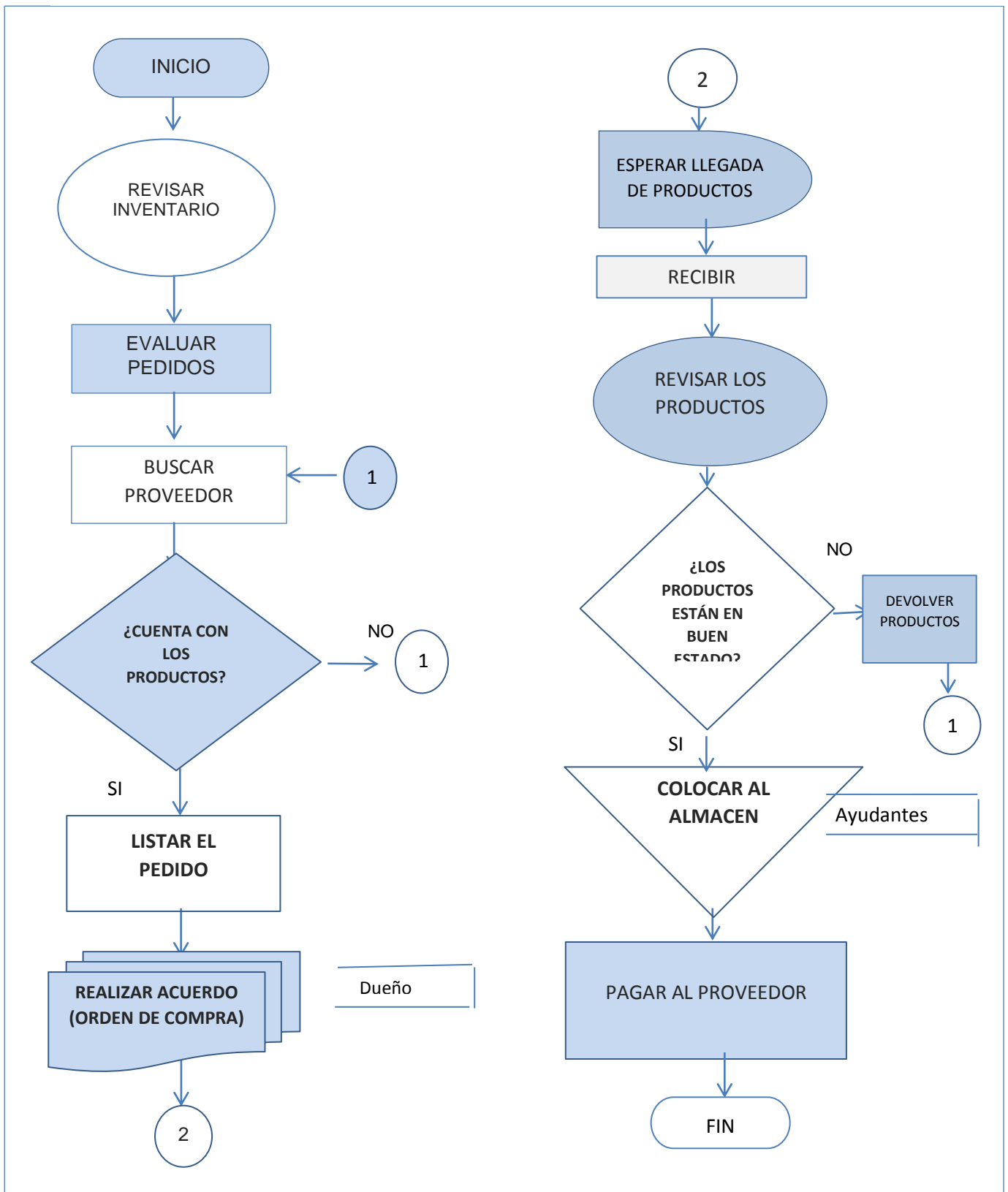
En la Tabla 31 presenta la descripción del procedimiento de compras de la tienda de la cancha deportiva y en la Figura 34 el diagrama de flujo de mismo, posteriormente la descripción de estas actividades con el diagrama de línea de tiempo para un mejor análisis y cumplimiento del mismo .

Tabla 31. Descripción del procedimiento del procedimiento de compras de la tienda de la cancha deportiva.

Actividad número	Descripción de la actividad	Responsable
1	Se revisa el inventario.	Wada Sport
2	Se evalúa los pedidos del cliente.	Wada Sport
3	Se busca un proveedor	Wada Sport
4	Si el proveedor cuenta con los productos se realiza los pedidos solicitados por los clientes, caso contrario se busca otro proveedor que sí cuente con ellos.	Wada Sport
5	Se realiza el acuerdo o contrato (orden de compra)	Wada Sport
6	Se espera la llegada de productos.	Wada Sport
7	Se reciben los productos.	Wada Sport
8	Se revisan los productos, si están en buen estado se almacena, caso contrario se hace la devolución de estos y se busca al proveedor para que haga llegar nuevos productos, si tiene los nuevos productos se pide nuevamente mediante un acuerdo, caso contrario se busca otro proveedor.	Wada Sport
9	Los estibadores colocan los productos en el almacén.	Wada Sport
10	Se cancela al proveedor	Wada Sport
11	Llenado bitácora e informe (ficha) de compras	Wada Sport
12	Revisa bitácora o informe de compras	Wada Sport
13	Informe de compras	Wada Sport
14	Aprueba informe de compras	Wada Sport

Fuente: Elaboración Propia

Figura 34. Diagrama de flujo estándar del procedimiento de compras de la tienda de la cancha deportiva



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 32. Diagrama de flujo funcional de línea de tiempo de compras de la tienda de la empresa wada sport

	Actividad	Tiempo del Proceso		Tiempo del ciclo	
		(horas)	%	(horas)	%
ALMACEN	1. Se revisa el inventario.	1	4,13	1	4,13
	2. Se evalúa los pedidos del cliente.	0,5	2,06	1,5	6,19
COMPRAS	3. Se busca un proveedor.	0,5	2,06	2	8,25
	4. Se realizan los pedidos solicitados por los clientes	0,5	2,06	2,5	10,31
	5. Se realiza el acuerdo o contrato (orden de compra).	0.3	1,24	2,8	11,55
ALMACEN	6. Se espera la llegada de los productos	20	82,81	22,8	94,36
	7. Se reciben los productos.	0,3	1,24	23,1	95,6
CONTROL DE CALIDAD	8. Se revisan los productos que estén en buen estado	0,3	1,24	23,4	96,84
ALMACEN	9. Los estibadores colocan los productos en el almacén.	0,67	2,76	24,07	100
COMPRAS	10. Se cancela al proveedor.	0,17	0,70	24,24	100%
FIN	TOTAL	24,24	%		

Fuente: Elaboración Propia

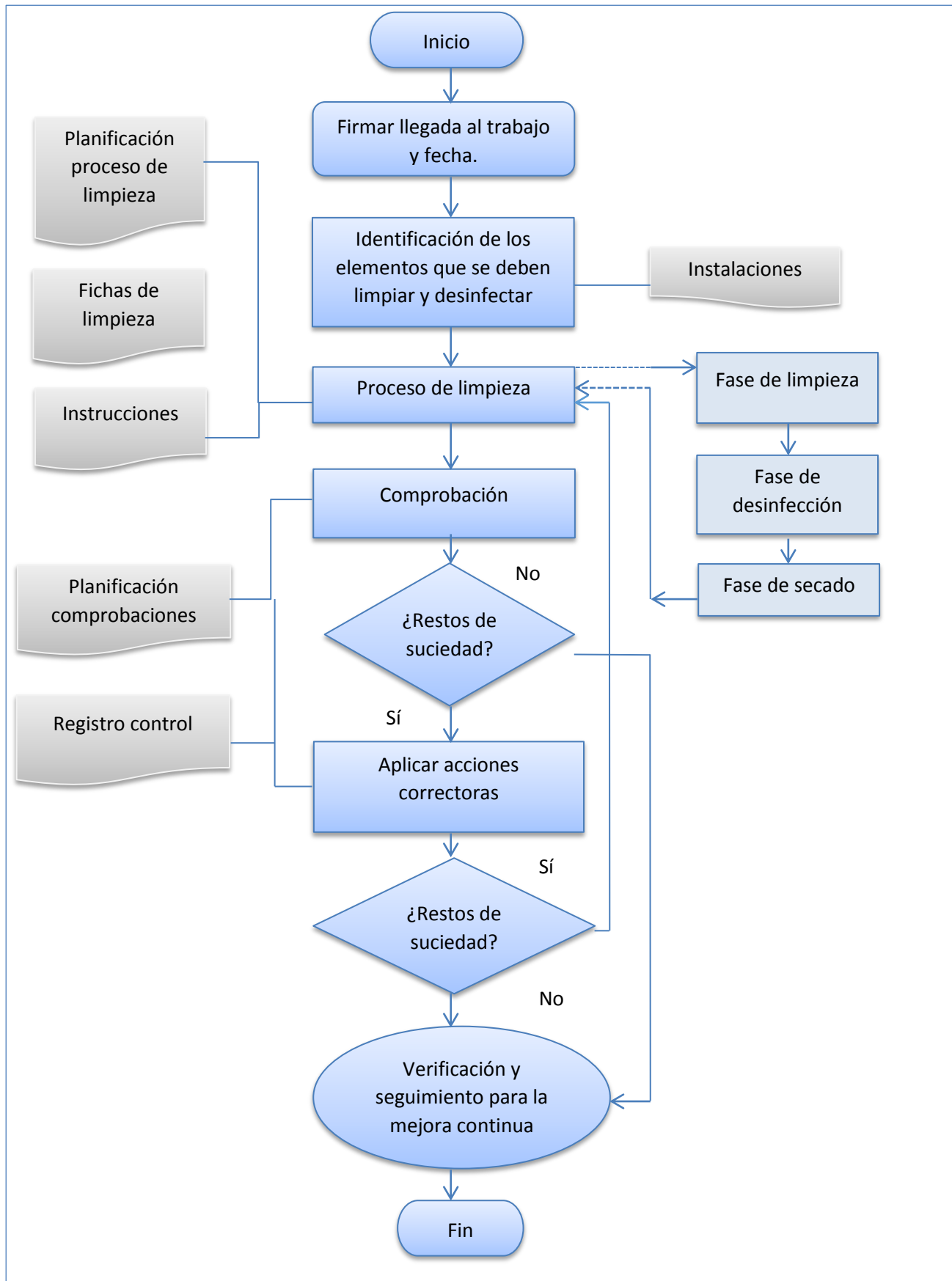
En la Tabla 33: Se presenta la descripción del procedimiento limpieza de la cancha deportiva y en la Figura 35 el diagrama de flujo del mismo.

Tabla 33. Descripción del procedimiento limpieza de alquiler de la cancha deportiva

Actividad número	Descripción de la actividad	Responsable
1	Firmar llegada al trabajo y fecha.	Empresa de servicio de alquiler
2	Identificación de los elemento que se deben limpiar y desinfectar	Empresa de servicio de alquiler
3	Alistar herramientas a utilizar	Empresa de servicio de alquiler
4	Proceso de limpieza	Empresa de servicio de alquiler
5	Comprobación	Empresa de servicio de alquiler
6	Verificar si existen restos de suciedad. Si existe se aplica las acciones correctoras. Si no existe restos de suciedad se procede a realizar el seguimiento continuo en todo el establecimiento.	Empresa de servicio de alquiler
7	Aplicar acciones correctoras	Empresa de servicio de alquiler
8	Verificar si existen restos de suciedad. Si existe se repite el proceso de limpieza. Si no existe restos de suciedad se procede a realizar el seguimiento continuo en todo el establecimiento.	Prestador del servicio
9	Verificación y seguimiento para la mejora continua	Prestador del servicio
10	Llenado bitácora e informe (ficha) de limpieza	Wada Sport
11	Revisa bitácora o informe de limpieza	Wada Sport
12	Informe de compras de limpieza	Wada Sport
13	Aprueba informe de limpieza	Wada Sport


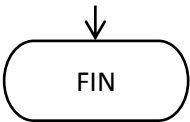
Fuente: Elaboración Propia

Figura 35. . Diagrama de flujo del procedimiento de limpieza de alquiler de la cancha deportiva



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 34. Diagrama de flujo funcional de línea de tiempo limpieza de la empresa Wada Sport descrito de forma general.

	Actividad	Tiempo del Proceso		Tiempo del ciclo	
		(Minutos)	%	(Minutos)	%
 ↓	1. Firmar llegada al trabajo y fecha.	1	1,01	1	1,01
	2. Identificación de los elementos que se deben limpiar y desinfectar.	8	8,08	9	9,09
ATENCIÓN AL CLIENTE	3. Proceso de limpieza	60	60,61	69	69,7
	4. Comprobación	10	10,10	79	79,7
	5. Aplicar acciones correctoras	15	15,15	94	94,85
ATENCIÓN AL CLIENTE	6. Verificación y seguimiento para la mejora continua	5	5,05	99	100
 ↓	TOTAL	99	%		

Fuente: Elaboración Propia

Para la ejecución de este proceso y luego de detallar el problema en el capítulo anterior, se contrataron dos personas para la realización de estas actividades.

Con el propósito de normalizar los procesos, o implementar un procedimiento documentario de la herramienta, se propuso la formalización de los procesos de WADA mediante la denominada “Hoja de Procesos” en de formación de grupos de trabajo por el alquiler de cancha deportiva para cada uno de los procesos diseñados.

Figura 36.

HOJA DE PROCESO DE FORMACIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO WADA SPORT		Revisión: 1 Fecha: 11/06 Página: 1/1
Codigo: '001		
OBJETIVO: Describir las pautas a seguir para asegurar la disponibilidad de personas con los conocimientos y habilidades que requiere la Gestión por Procesos de la empresa.		ALCANCE: Esta Hoja de Proceso aplica a todas las persona de la empresa
DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN	EJECUTOR
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Fuente: Elaboración Propia</p> <pre> graph TD A([PROPUESTA CORPORATIVA]) --> B[REALIZAR SOLICITUD DE NECESIDADES PARA CADA ÁREA-PROCESO] B --> C[PROPONER HERRAMIENTAS A DESARROLLAR] C --> D[PROPUESTAS ALTERNATIVAS DE DESARROLLO] C --> E[PLANIFICAR, FORMACIÓN DE LOS GRUPOS DE TRABAJO] D --> F[APROBACIÓN DEL PLAN] E --> F F --> G[PLANIFICAR Y PROGRAMAR] G --> H[EJECUTAR] H --> I[EVALUAR] I --> J([APROBAR EL PLAN]) </pre>	<p>Una vez al mes con Rosa Bazán (Gerente)</p> <p>A nivel de cada encargado de Proceso</p> <p>Elaboración de los planes ara el desarrollo individual de las actividades necesarias para asegurar la ejecución de la herramienta</p> <p>Aprobación de la propuesta de implementación de gestión por procesos y asignación de recursos</p> <p>Incluye la identificación de las actividades y tareas de los procesos para cada área</p> <p>Preparar cada acción (Lista de comprobación), disponibilidad ponente, reunir al personal de WADA, impartir y evaluar cada acción del proceso con</p> <p>Evaluación periódica del Proceso de cada Área, Análisis de los datos y emisión de indicadores</p> <p>Evaluación de las herramientas desarrolladas en términos de su aplicación de trabajo diario</p>	<p>Responsable de Formación</p> <p>Responsable de Área</p> <p>Resp. DeProceso y de Personal</p> <p>Resp. De Área de Personal y de dirección</p> <p>Responsable de proceso</p> <p>Responsable de proceso</p> <p>Responsable de proceso</p> <p>Responsable de proceso y de las áreas</p>
EMITE (Responsable del proceso): Eunice Beteta Montoya		REVISAR: Rosa Bazán
		APRUEBA: Rosa Bazán

Hoja de procesos

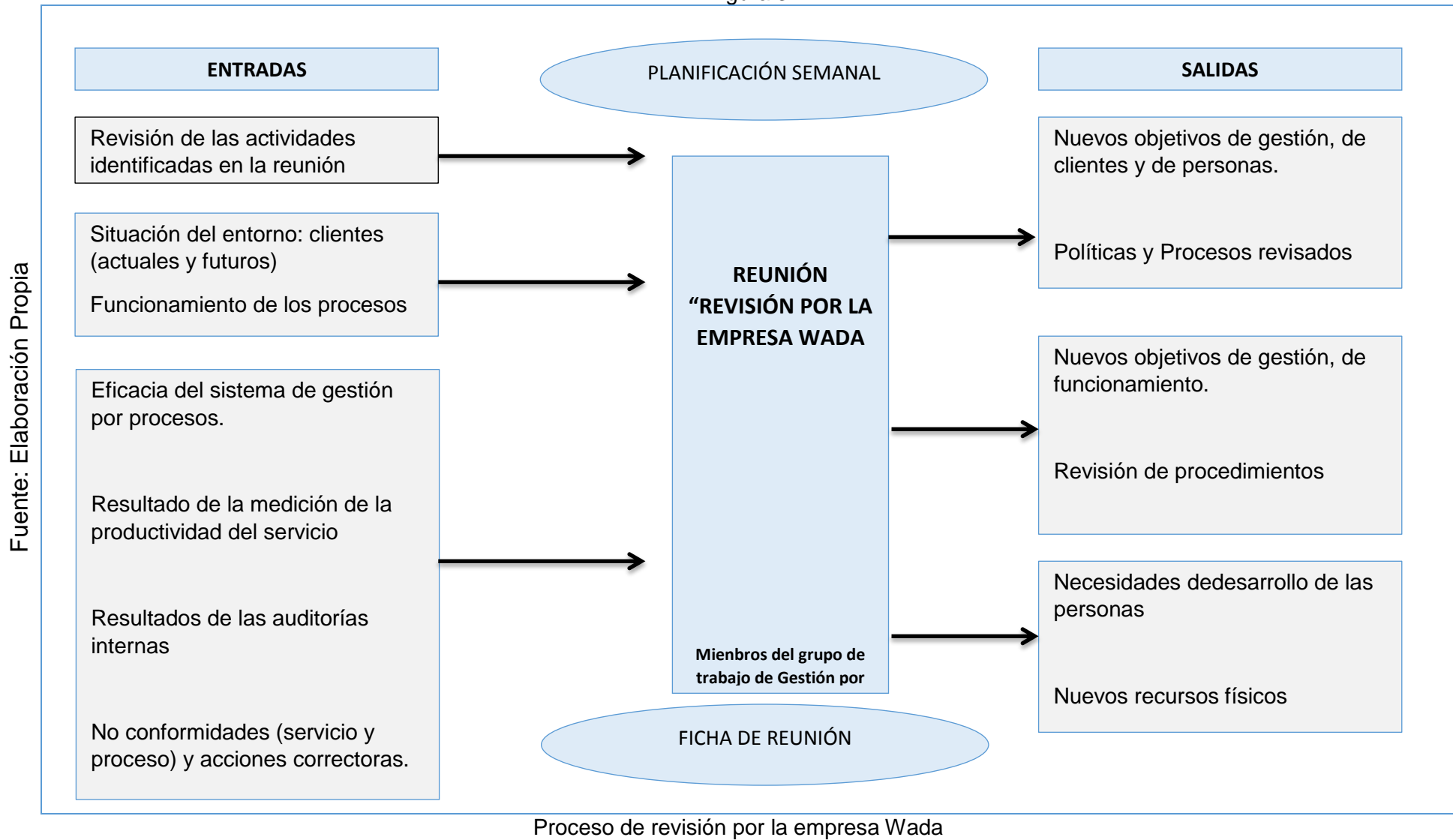
Para la capacitación a nuestros trabajadores y formación de nuestro equipo se realizó el siguiente taller lo cual describe el contrato de un ingeniero especialista:

Tabla 35. Actividades del taller de trabajo en equipo

ACTIVIDADES DEL TALLER DE TRABAJO EN EQUIPO WADA SPORT			
MOMENTOS	ACTIVIDADES	PROCESO	OBJETIVO
ACTIVIDADES INICIALES	Bienvenida a los colaboradores	.- Compartir su expectativa durante la semana de trabajo. - Entrega de trípticos	Identificar la predisposición de los trabajos con respecto al taller.
	Exposición de la finalidad del taller.	.- Entrar en los temas que se desarrolló en el taller. - Mostrar los beneficios: se precisa lo que se puede lograr, sus beneficios, las desventajas que genera que si no se pone en práctica	Dar a conocer la finalidad del taller.
	Presentación del material audiovisual.	Se proyectó un corto video motivador relacionado con el trabajo en equipo llamado “ EL VUELO DE LOS GANZOS”	Sensibilizar al colaborador los beneficios que genera un trabajo en equipo
ACTIVIDADES DE PROCESO	Generar conocimiento	Se presentó la siguiente temática: - ¿Qué es un equipo? - Diferencias entre grupo y equipo - Problemática del trabajo en equipo - Ventajas del trabajo en equipo	Estimular un cambio un cambio actitudinal personal y de equipo para el logro de resultados
ACTIVIDADES FINALES	Realización de dinámicas	Se realizó dos dinámicas: - Dinámicas de ensayo - Juego de la culpa	Mejorar los niveles de comunicación además del involucramiento en el quehacer diario de todos los colaboradores
	Círculos de calidad	.- Evaluación de la problemática de trabajo en equipo - Proponer mejoras	
	Compartir	Al final del taller se realizó un pequeño compartir	Fortalecer y afianzar el trabajo en equipo
	Seguimiento	Realizar una medición del impacto del taller	Retroalimentación

Fuente: Elaboración Propia

Figura 37.



Para realizar el seguimiento para el cumplimiento de cada proceso, se ceñirán en las siguientes Fichas Técnicas que se diseñaron para cada proceso.

Tabla 36.Ficha Técnica del Indicador del Proceso diario

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE		
DATOS IDENTIFICATIVOS		Código: NMD-AC-05
Número medio diario de atenciones según el diagrama		
Responsable	Versión	Fecha última de revisión
Eunice Beteta Montoya	4	18-jul
<p>Definición: Coeficiente entre el número total de procedimientos que se ejecutaron de atención de forma estandarizada en una semana/procedimientos que no se ejecutaron en una diario</p> <p style="text-align: center;">N Número total de procedimientos que se realizaron de acuerdo al servicio</p> <p style="text-align: center;">n Número total de procedimientos que no se ejecutaron</p>		
VALOR OBJETIVO		
Se pretende que el límite máximo de la medida semanal de los procedimientos que no se realizaron en atención al cliente no pase el límite de 5		
<pre> graph TD subgraph Empresa [Empresa de servicio de alquiler de cancha] Inicio([Inicio]) --> Atender[Atender la llamada y/o visita del cliente.] Atender --> Informar[Informar al cliente sobre los servicios de alquiler y su costo.] Informar --> Dec1{¿Cese según el servicio?} Dec1 -- No --> Fin1([Fin]) Dec1 -- Si --> Registrar[Registrar el servicio.] Registrar --> Dec2{¿Se cuenta con horas disponibles para ofrecer el servicio?} Dec2 -- No --> Fin2([Fin]) Dec2 -- Si --> Informar2[Informar al encargado de servicio del próximo servicio a ofrecer.] Informar2 --> Solicitar[Solicitar al cliente pasar a realizar el pago.] end subgraph Prestador [Prestador del Servicio] Acondicionar[Acondicionar el lugar con la infraestructura y equipo adecuado.] Referir[Referir al personal necesario para ofrecer el servicio.] Fin3([Fin]) end Solicitar --> Acondicionar Acondicionar --> Referir Referir --> Fin3 </pre>		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 38. Ficha técnica del indicador de planeación semanal

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR		
Título		Código: INDIC-HP-01
Actividades propuestas		01
Definición: Cociente entre el número de horas programadas		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p><i>AP = Total de actividades propuestas (semanal)</i></p> <p><i>AP= Actividades Propuestas (semanal)</i></p> </div>		
Se pretende que los asesores puedan realizar las actividades que la empresa propone de forma semanal		
Valor obtenido:		
En el mes de Julio se obtuvieron los siguientes resultados.		
Responsable de medición: Eunice Beteta		
Área: Administración		
MESES	FECHA (semanal)	Actividades propuestas
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p><i>AP = Total de actividades propuestas (semanal)</i></p> <p><i>AP= Actividades Propuestas (semanal)</i></p> </div>		
jul-17	02-08 Julio	11
	09-15 Julio	11
	16-22 Julio	11
	23-29 Julio	11

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39.Ficha técnica del indicador de control semanal

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR				
Título				
Eficacia con el número de horas propuestas				Código: INDIC-HP-01
Definición: Cociente entre el número de horas programadas				
$\% \text{ Cumplimiento - de avance de propuesta (semanal)}$ $= \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de actividades ejecutadas (semanal)}}{\text{N}^{\circ} \text{ de actividades propuestas (semanal)}} * 100$				
Se pretende que los asesores puedan realizar las actividades que la empresa propone de forma semanal				
Valor obtenido:				
En el mes de Julio se obtuvieron los siguientes resultados.				
Responsable de medición: Eunice Beteta				
Área: Administración				
MESES	FECHA (semanal)	Cumplimiento de avance de la propuesta		
		Nº DE ACTIVIDADES EJECUTADAS	Nº ACTIVIDADES PROPUESTAS	$\% \text{ Cumplimiento - de avance de propuesta (semanal)}$ $= \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de actividades ejecutadas (semanal)}}{\text{N}^{\circ} \text{ de actividades propuestas (semanal)}} * 100$
ju-17	02-08 Julio	2	11	18,18%
	09-15 Julio	1	11	9,09%
	16-22 Julio	7	11	63,64%
	23-29 Julio	8	11	72,73%

Fuente: Elaboración propia

De la tabla 39 y 40 se obtuvo los datos de cada dimensión para la variable gestión por procesos, tanto de la planeación como el control, estas fichas utilizaban cada 7 días ya que la medición era de forma semanal, el seguimiento se dio las 24 horas diarias y los 7 días a la semana ya que son los horarios que maneja Wada Sport, como se detalla en las base de datos de horas programadas y alquiladas en los anexos 15, 16, 17, 18.

Como resumen de los resultados de la aplicación de la gestión por procesos obtuvimos el siguiente cuadro que muestran los resultados de productividad, detallando la eficiencia y eficacia del pre test y post test de cada semana, incluso en valores monetarios del pre test que fue de S/. 26.880,00 en comparación al post test S/. 59.990,00, con una mejora en la productividad del 16% al 43%. A continuación los resultados de la productividad de Wada Sport.

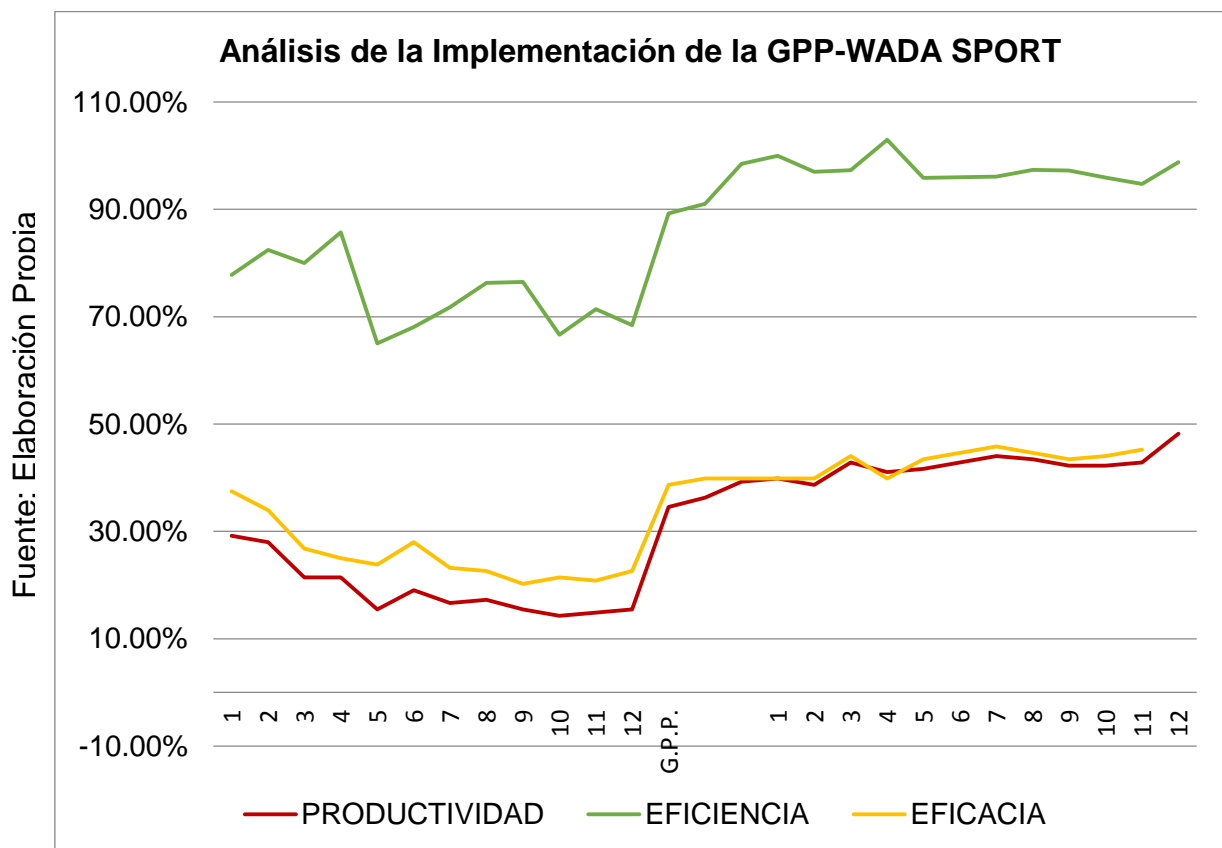
Tabla 40.Productividad Total de Wada Sport

SEM	FECHA	HORAS DE ALQUILER DISPONIBLES	HORAS DE ALQUILER PROGRAMADAS	HORAS ALQUILADOS	EFICACIA	EFICIENCIA	PRODUCTIVIDAD INICIAL Y FINAL	TOTAL DE HORAS ALQUILADAS VALOR MONETARIO	INGRESOS PRE Y POST TEST TOTALES
1	19-25 Marzo	168	63	49	37,50%	77,78%	29,17%	S/. 3.430,00	S/. 26.880,00
2	26-01 Abril	168	57	47	33,93%	82,46%	27,98%	S/. 3.290,00	
3	02-08 Abril	168	45	36	26,79%	80,00%	21,43%	S/. 2.520,00	
4	09-15 Abril	168	42	36	25,00%	85,71%	21,43%	S/. 2.520,00	
5	16-22 Abril	168	40	26	23,81%	65,00%	15,48%	S/. 1.820,00	
6	23-29 Abril	168	47	32	27,98%	68,09%	19,05%	S/. 2.240,00	
7	30-06 Mayo	168	39	28	23,21%	71,79%	16,67%	S/. 1.960,00	
8	07-13 Mayo	168	38	29	22,62%	76,32%	17,26%	S/. 2.030,00	
9	14-20 Mayo	168	34	26	20,24%	76,47%	15,48%	S/. 1.820,00	
10	21-27 Mayo	168	36	24	21,43%	66,67%	14,29%	S/. 1.680,00	
11	28-03 Junio	168	35	25	20,83%	71,43%	14,88%	S/. 1.750,00	
12	04-10 Junio	168	38	26	22,62%	68,42%	15,48%	S/. 1.820,00	
G.P.P.	11-217 Junio	168	65	58	38,69%	89,23%	34,52%	S/. 4.060,00	S/. 12.950,00
	18-24 Junio	168	67	61	39,88%	91,04%	36,31%	S/. 4.270,00	
	25-01 Julio	168	67	66	39,88%	98,51%	39,29%	S/. 4.620,00	
1	02-08 Julio	168	67	67	39,88%	100,00%	39,88%	S/. 4.690,00	S/. 59.990,00
2	09-15 Julio	168	67	65	39,88%	97,01%	38,69%	S/. 4.550,00	
3	16-22 Julio	168	74	72	44,05%	97,30%	42,86%	S/. 5.040,00	
4	23-29 Julio	168	67	69	39,88%	102,99%	41,07%	S/. 4.830,00	
5	30-05 Agosto	168	73	70	43,45%	95,89%	41,67%	S/. 4.900,00	
6	06-12 Agosto	168	75	72	44,64%	96,00%	42,86%	S/. 5.040,00	
7	13-19 Agosto	168	77	74	45,83%	96,10%	44,05%	S/. 5.180,00	
8	20-26 Agosto	168	75	73	44,64%	97,33%	43,45%	S/. 5.110,00	
9	27-02 Setiembre	168	73	71	43,45%	97,26%	42,26%	S/. 4.970,00	
10	03-09 Setiembre	168	74	71	44,05%	95,95%	42,26%	S/. 4.970,00	
11	10-16 Setiembre	168	76	72	45,24%	94,74%	42,86%	S/. 5.040,00	
12	17-23 Setiembre	168	82	81	48,81%	98,78%	48,21%	S/. 5.670,00	

Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente, se muestra un breve análisis de las ventas de alquiler de cancha deportiva de antes de la implementación de la herramienta y después de esta, se puede apreciar que la línea verde muestra la eficacia, la anaranjada la eficiencia y la roja la productividad, los cuales asumieron un incremento en las últimas 12 semanas, después de la aplicación de procesos. La productividad llegó a alcanzar porcentaje de casi un 50%, la eficacia similar a la productividad de 48, 81%, y la eficiencia porcentajes muy altos pasados el 90% debido a que las horas de alquiler programadas llegaron a ser alquiladas debido a la aplicación, lo que comúnmente no ocurría, dado que los clientes programaban sus horas separando con un adelanto y no cumplían con las horas separadas.

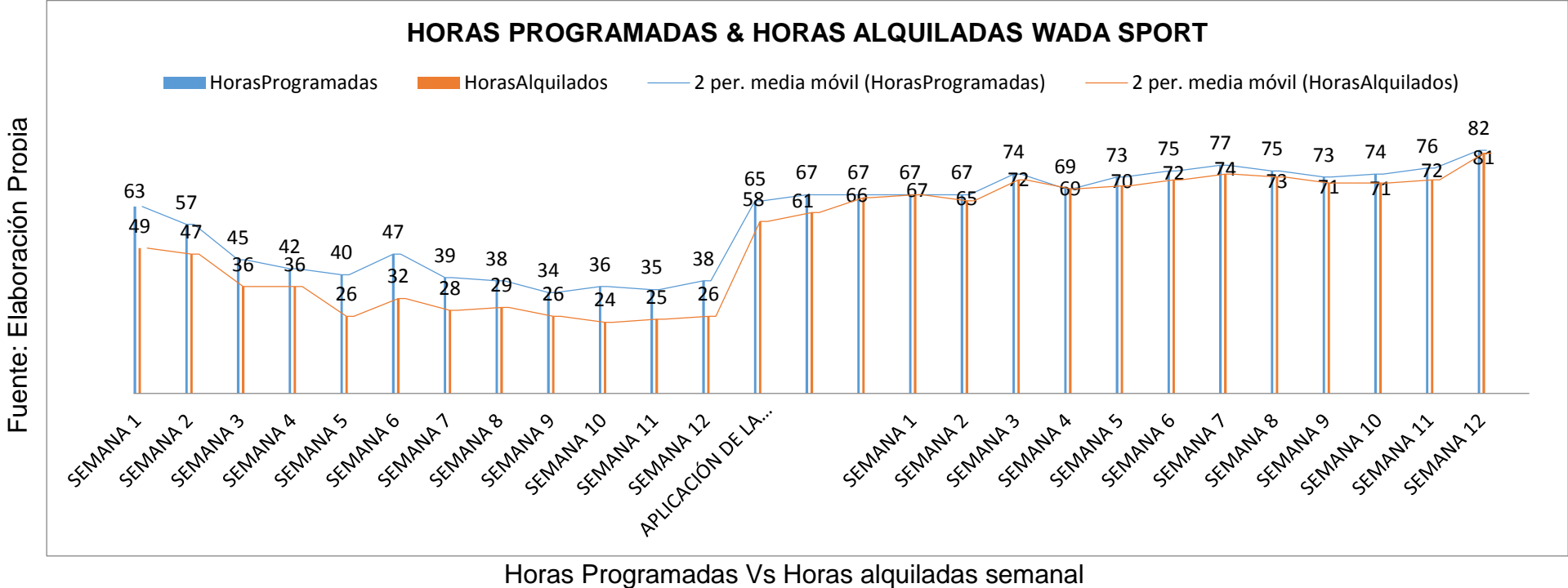
Figura 38.



Análisis de la Implementación de la Herramienta Gestión por Procesos

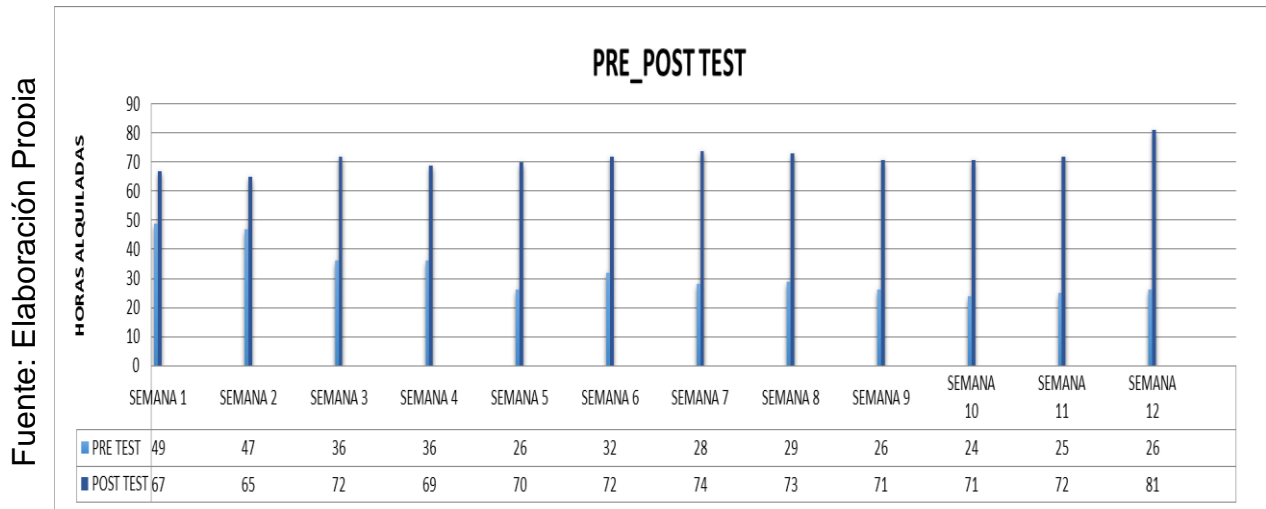
A través de las horas de alquiler se puede apreciar, el incremento de la productividad por medio de horas programadas y las horas alquiladas, asimismo se puede observar que las horas programadas ya no están en un índice muy lejano de las horas alquiladas, lo que explica que se aplicó correctamente cada proceso implementado; esto haciendo una comparación del pre test y el post test.

Figura 39. Horas Programadas Vs Horas alquiladas semanal



Fuente: Elaboración Propia

Figura 40.



Análisis pre y post test de horas alquiladas

Aquí, se puede apreciar el incremento de las horas de alquiler luego de la aplicación de la gestión por procesos, las barras celestes indican las horas de alquiler durante el pre test, y las barras azules las horas de alquiler de cancha deportiva después de su aplicación, es decir durante el post test.

Por consiguiente, se puede observar que la productividad aumentó en un 23,5 %, por ende la eficacia incrementó en un 18,15% y la eficiencia en un 23,27%.

Tabla 41. Resultados de la eficiencia y la eficacia

	Eficacia	Eficiencia	Productividad
Pre test	25,50%	74,18%	19,05%
Post test	43,65%	97,45%	42,51%
SUBIÓ EN:	18,15%	23,27%	23,46%

Fuente: Elaboración Propia

3.2. Análisis estadístico

Se aplica SPSS para los datos numéricos de Junio a Noviembre del año 2017 (pre – test) y de Abril a Setiembre del año 2017 (post – test) de la variable independiente: gestión por procesos y su dimensión control de actividades, así como de la variable dependiente productividad y sus dimensiones: eficiencia y eficacia.

Análisis descriptivo

Díaz (2009) sostiene que la estadística descriptiva está constituida por una sucesión de conocimientos estadísticos orientados al proceso de datos, comprendiendo así el contenido de la investigación logrado en parentesco con un problema probado (p.202).

3.2.1. Resultados de la variable independiente: Gestión por procesos.

3.2.1.2. Dimensión 1: Planeación de las actividades propuestas (sem).

Para medir esta dimensión se tuvo en cuenta el número de actividades propuestas para cada semana, estas actividades se fueron desarrollando de forma continua durante las 12 semanas (02 Julio al 23 de Setiembre), se diseñaron 11 actividades generales, según la secuencia de la implementación de la gestión por procesos, como muestra en la figura 8 los pasos para el diseño de un sistema de gestión por procesos, asimismo mediante el taller dirigido a los trabajadores y guía de los procesos, se logró realizar y organizar el número de actividades propuestas para el servicio, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 42. Reporte del indicador 1: Planeación

REPORTE DE LA PLANEACIÓN (INDICADOR 1)														
AP= TOTAL DE ACTIVIDADES PROPUESTAS SEMANAL)														
FECHA (SEMANTAL)	Actividades Generales												Nº de actividades propuestas	
	Concienciación de la dirección	Constitución de grupos de trabajo	Obtención de toda la información preliminar posible	Análisis de datos disponibles	Identificación de los procesos de la organización	Establecimiento de la finalidad específica de cada proceso	Descomposición de los procesos en subprocesos, actividades y tareas	Definición los factores claves para cada proceso	Establecimiento de los objetivos de seguimiento y control	Medición y evaluación: Indicadores Medición y Seguimiento	Medición y seguimieto			
SEM 1	02-08 Julio	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
SEM 2	03-15 Julio	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
SEM 3	16-22 Julio	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	6
SEM 4	23-29 Julio	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	5
SEM 5	30-05 Agosto	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	7
SEM 6	06-12 Agosto	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	6
SEM 7	13-19 Agosto	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	7
SEM 8	20-26 Agosto	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	5
SEM 9	27-02 Setiembre	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	5
SEM 10	03-09 Setiembre	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	6
SEM 11	10-16 Setiembre	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	6
SEM 12	17-23 Setiembre	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	7

Fuente: Elaboración Propia

RESULTADO DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

Tabla 43. Descriptivos de la Planeación

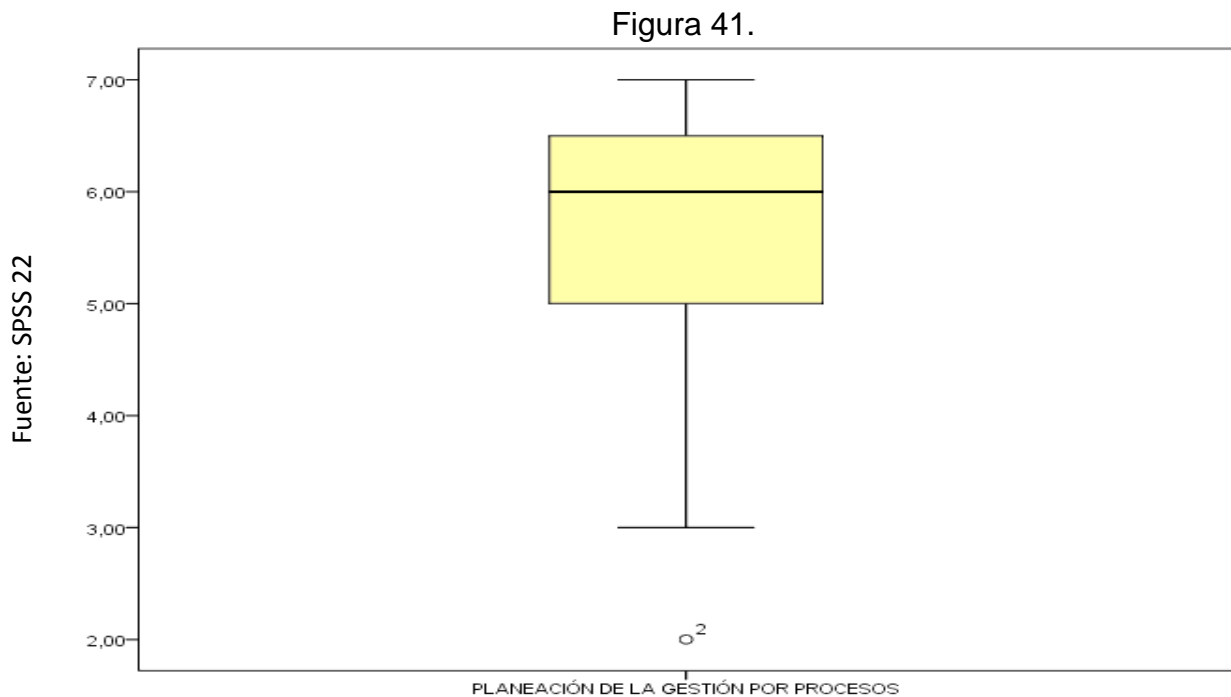
		Estadístico	Error típ.	
PLANEACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	Media	5,4167	0,45157	
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	4,4228	
		Límite superior	6,4106	
	Media recortada al 5%	5,5185		
	Mediana	6		
	Varianza	2,447		
	Desv. típ.	1,56428		
	Mínimo	2		
	Máximo	7		
	Rango	5		
	Amplitud intercuartil	1,75		
	Asimetría	-1,183	0,637	
	Curtosis	0,961	1,232	

FUENTE: SPSS 22

Interpretación:

El promedio de actividades planeadas obtenido en la aplicación de la gestión por procesos es de 5,4167 (media); la mitad de las muestras, o el valor medio, es decir el número que se encuentra a la mitad del conjunto de datos, fueron 6 (mediana) de las actividades que se planearon, por lo tanto por encima de este valor medio estará el 50% de la cantidad de datos totales y por debajo de este valor estará concretados los valores inferiores al 50%, por esto 6 es el valor que parte en dos grupos a la muestra. Las actividades mínimas planificadas fueron de 2 y máxima es de 7 (Rango 5). Con una variación que muestra que las actividades planificadas se encuentran más cerca al promedio, pero en este

caso la continuidad de estos datos no se parecen mucho dado que el grado de variabilidad de este grupo de datos no es muy bajo, por eso es que no es tan cercano a 0, implica que cada una de las actividades que se planificaron para cada semana varían en 2, 447 (Varianza).



Diagramas de Caja - Indicador de Planeación

Interpretación:

- La línea central del rectángulo mostrado, es la mediana que nos indica el valor central de los datos o el primer 50%, que como se muestra es el 6; para la primera dimensión, la planeación
- Los valores máximos y mínimos que se observan varían entre 7 a 2.
- Agregando, tal como se aprecia en el gráfico, estos no presenta valores atípicos, es decir, valores distantes al resto de los datos.

3.2.1.3. Dimensión 2: Control del cumplimiento de las actividades (sem).

Para medir esta dimensión se usaron fichas o caracterización de cada proceso para el control del cumplimiento de dichas actividades, se diseñaron fichas de control mencionadas en el desarrollo, por ende se logró realizar y obtener el % del cumplimiento de las actividades para el servicio, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 44. Reporte del indicador 2: Control

REPORTE DEL CONTROL (INDICADOR 2)												% Cumplimiento – de avance de propuesta (semanal) $= \frac{\text{N}^\circ \text{ de actividades ejecutadas (semanal)}}{\text{N}^\circ \text{ de actividades propuestas (semanal)}}$			
AP= TOTAL DE ACTIVIDADES PROPUESTAS SEMANAL)															
FECHA (SEMANTAL)	Actividades Generales											Nº de actividades propuestas	Nº de actividades ejecutadas	Índice	% de cumplimiento
	Concienciación de la dirección	Constitución de grupos de trabajo	Obtención de toda la información preliminar posible	Análisis de datos disponibles	Identificación de los procesos de la organización	Establecimiento de la finalidad específica de cada proceso	Descomposición de los procesos en subprocesos, actividades y tareas	Definición de los factores claves para cada proceso	Establecimiento de los objetivos de seguimiento y control	Medición y evaluación: Indicadores Medición y Seguimiento	Medición y seguimiento				
SEM1	02-08 Julio											3	2	0,67	66,67%
SEM2	09-15 Julio											2	1	0,50	50,00%
SEM3	16-22 Julio											6	4	0,67	66,67%
SEM4	23-29 Julio											5	4	0,80	80,00%
SEM5	30-05 Agosto											7	4	0,57	57,14%
SEM6	06-12 Agosto											6	5	0,83	83,33%
SEM7	13-19 Agosto											7	6	0,86	85,71%
SEM8	20-26 Agosto											5	3	0,60	60,00%
SEM9	27-02 Setiembre											5	4	0,80	80,00%
SEM10	03-09 Setiembre											6	5	0,83	83,33%
SEM11	10-16 Setiembre											6	2	0,33	33,33%
SEM12	17-23 Setiembre											7	2	0,29	28,57%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 45. Descriptivos del control

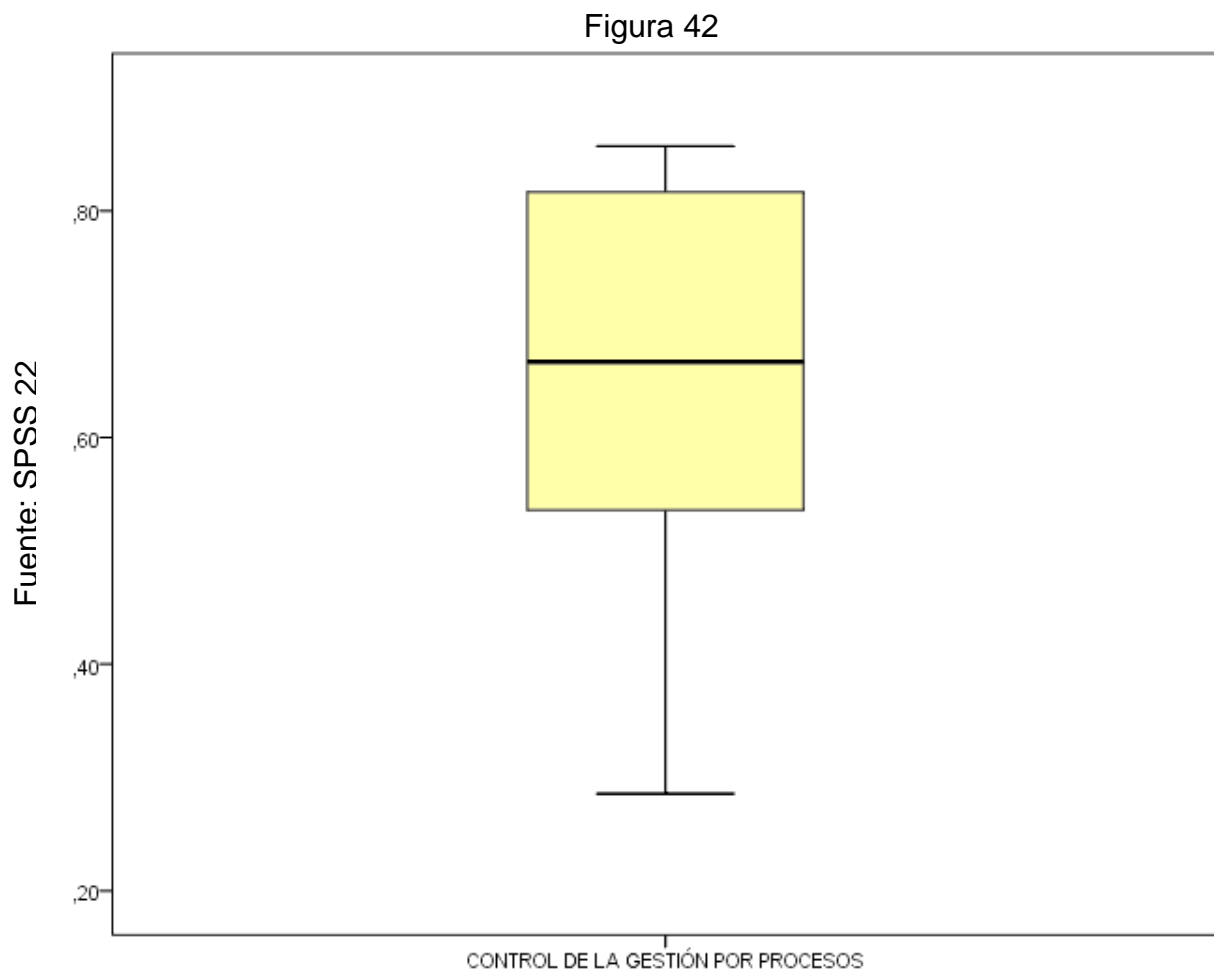
		Estadístico	Error típ.	
CONTROL DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	Media	0,6456	0,05638	
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	0,5215	
		Límite superior	0,7697	
	Media recortada al 5%	0,6539		
	Mediana	0,6667		
	Varianza	0,038		
	Desv. típ.	0,19531		
	Mínimo	0,29		
	Máximo	0,86		
	Rango	0,57		
	Amplitud intercuartil	0,31		
	Asimetría	-0,741	0,637	
	Curtosis	-0,525	1,232	

Fuente: SPSS 22

INTERPTETACION

El promedio del cumplimiento de las actividades obtenido en la aplicación de la gestión por procesos es de 0,6456 (media); la mitad de las muestras, o el valor medio, es decir el número que se encuentra a la mitad del conjunto de datos, fueron 0,6667 (mediana) de las actividades que se controlaron, por lo tanto por encima de este valor medio estará el 50% de la cantidad de datos totales y por debajo de este valor estará concretados los valores inferiores al 50%, por esto 0,6667 es el valor que parte en dos grupos a la muestra. Las actividades mínimas que se controlaron fueron de 0,29 y máxima es de 0,86 (Rango 0,57).

Con una variación que muestra que las actividades que se cumplieron con la ejecución se encuentran más cerca al promedio, es por ello que la continuidad de estos datos se parecen mucho, dado que el grado de variabilidad de este grupo de datos es muy bajo, por eso es que es tan cercano a 0, implica que cada una de las actividades diseñadas que cumplieron con su ejecución para cada semana varían en 0,038 (Varianza).



Diagramas de Caja - Indicador de Productividad

Interpretación:

- La línea central del rectángulo mostrado, es la mediana que nos indica el valor central de los datos o el primer 50%, que como se muestra es el 0,6667; para la segunda dimensión, el control.
- Los valores máximos y mínimos que se observan varían entre 0,86 a 0,29.
- Agregando, tal como se aprecia en el gráfico, estos no presenta valores atípicos, es decir, valores distantes al resto de los datos.

3.2.2. Resultados de la variable dependiente: Productividad.

- **Análisis descriptivo de la productividad antes de la aplicación:**

Para medir esta variable, sus dimensiones (eficiencia y eficacia), se tuvo en cuenta la información preliminar que nos permitió obtener la situación real antes de la aplicación de la herramienta, que se encuentra aunada en los anexos 12 y 15, boleta de venta y recibo de caja respectivamente; asimismo las base de datos de estos mostrados que reflejan las horas de alquiler y ventas en el anexo nº 12, 13 y 14: registro de horas alquiladas y el registro de horas programadas anexo 16 y 17, como resumen de esta información se obtuvo la siguiente tabla, donde se pudo analizar la información mediante la estadística descriptiva antes de la aplicación de la herramienta.

Tabla 46. Resultados de la variable dependiente (pre test)

PRE TEST PRODUCTIVIDAD						
Eficacia: %Utilización del Tiempo = $\frac{\text{Total de horas de alquiler programadas por sem}}{\text{Tiempo de horas de alquiler disponibles por sem}} * 100$				Eficiencia: %desempeño en la realización del servicio = $\frac{\text{Total de horas de alquiler utilizados por el servicio (sem)}}{\text{Total de horas de alquiler programadas por (sem)}} * 100$		
FECHA (SEMANAL)	HORAS DE ALQUILER DISPONIBLES	HORAS DE ALQUILER PROGRAMADAS	HORAS ALQUILADOS	EFICACIA	EFICIENCIA	PRODUCTIVIDAD INICIAL
19-25 Marzo	168	63	49	37,50%	77,78%	29,17%
26-01 Abril	168	57	47	33,93%	82,46%	27,98%
02-08 Abril	168	45	36	26,79%	80,00%	21,43%
09-15 Abril	168	42	36	25,00%	85,71%	21,43%
16-22 Abril	168	40	26	23,81%	65,00%	15,48%
23-29 Abril	168	47	32	27,98%	68,09%	19,05%
30-06 Mayo	168	39	28	23,21%	71,79%	16,67%
07-13 Mayo	168	38	29	22,62%	76,32%	17,26%
14-20 Mayo	168	34	26	20,24%	76,47%	15,48%
21-27 Mayo	168	36	24	21,43%	66,67%	14,29%
28-03 Junio	168	35	25	20,83%	71,43%	14,88%
04-10 Junio	168	38	26	22,62%	68,42%	15,48%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 47. Estadísticos descriptivos de la eficacia y eficiencia Pre Test

Descriptivos				
		Estadístico	Error estándar	
Eficacia antes de la GP	Media		0,2558	0,01579
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	0,2211	
		Límite superior	0,2906	
	Media recortada al 5%		0,252	
	Mediana		0,235	
	Varianza		0,003	
	Desviación estándar		0,05468	
	Mínimo		0,2	
	Máximo		0,38	
	Rango		0,18	
	Rango intercuartil		0,06	
	Asimetría		1,404	0,637
	Curtosis		1,398	1,232
Eficiencia antes de la GP	Media		0,7408	0,01913
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	0,6987	
		Límite superior	0,7829	
	Media recortada al 5%		0,7393	
	Mediana		0,74	
	Varianza		0,004	
	Desviación estándar		0,06626	
	Mínimo		0,65	
	Máximo		0,86	
	Rango		0,21	
	Rango intercuartil		0,11	
	Asimetría		0,329	0,637
	Curtosis		-0,947	1,232

Fuente: SPSS

INTERPRETACIÓN: Eficacia antes de la aplicación de la gestión por procesos (pre).

El promedio de eficacia obtenido antes de la aplicación de la gestión por procesos es de 0,2558 (media); el valor medio, es decir el número de valores que se encuentra a la mitad del conjunto de datos, la mitad de las muestras obtenidas antes de la mejora fue de 0,235 (mediana) de eficacia reflejada en el número de horas de alquiler, por lo tanto por encima de este valor medio estará el 50% de la cantidad de datos totales y por debajo de este valor estará concretados los valores inferiores al 50%, por esto 0,235 es el valor que parte en dos grupos a la muestra de la eficacia. Las horas mínimas que reflejan la eficacia fueron de 0,2 y máxima es de 0,38 (Rango 0,18). Con una variación que muestra que la eficacia se encuentran más cerca al promedio, es por ello que la continuidad de estos datos se parecen mucho, dado que el grado de variabilidad de este grupo de datos es muy bajo, por eso es que es tan cercano a 0, implica que cada una de las horas de los que ha medido este indicador (eficacia) muestra que la eficacia es muy parecida varían en 0,003 (Varianza).

INTERPRETACIÓN: Eficiencia antes de la aplicación de la gestión por procesos (pre).

El promedio de eficiencia obtenido antes de la aplicación de la gestión por procesos es de 0,7408 (media); el valor medio, es decir el número de valores que se encuentra a la mitad del conjunto de datos, la mitad de las muestras obtenidas antes de la mejora fue de 0,74 (mediana) de eficiencia reflejada en el número de horas de alquiler, por lo tanto por encima de este valor medio estará el 50% de la cantidad de datos totales y por debajo de este valor estará concretados los valores inferiores al 50%, por esto 0,74 es el valor que parte en dos grupos a la muestra de la eficiencia. Las horas mínimas que reflejan la eficiencia fueron de 0,65 y máxima es de 0,86 (Rango 0,21). Con una variación que muestra que la eficiencia se encuentran más cerca al promedio, es por ello que la continuidad de estos datos se parecen mucho, dado que el grado de variabilidad de este grupo de datos es muy bajo, por eso es que es tan cercano a 0, implica que cada una de las horas de los que ha medido este indicador (eficiencia) muestra que la eficiencia es muy parecida varían en 0,004 (Varianza).

- **Análisis descriptivo de la productividad después de la aplicación:**

En la tabla siguiente, se puede apreciar la productividad del servicio después de la aplicación de la gestión por procesos, logrando visualizar tanto en las actividades que realizan así como del control de dichas operaciones se logró incrementar la productividad respecto al número de horas de alquiler de la cancha deportiva, que se miden a través de la eficacia y la eficiencia un incremento en los promedios de eficiencia y eficacia.

Tabla 48. Resultados de la variable dependiente (post test)

POST TEST PRODUCTIVIDAD						
Eficacia:				Eficiencia:		
$\% \text{Utilización del Tiempo} = \frac{\text{Total de horas de alquiler programadas por sem}}{\text{Tiempo de horas de alquiler disponibles por sem}} * 100$				$\% \text{desempeño en la realización del servicio} = \frac{\text{Total de horas de alquiler utilizados por el servicio (sem)}}{\text{Total de horas de alquiler programadas por (sem)}} * 100$		
FECHA (SEMANAL)	HORAS DE ALQUILER DISPONIBLES	HORAS DE ALQUILER PROGRAMADAS	HORAS ALQUILADOS	EFICACIA	EFICIENCIA	PRODUCTIVIDAD INICIAL
02-08 Julio	168	67	67	39,88%	100,00%	39,88%
09-15 Julio	168	67	65	39,88%	97,01%	38,69%
16-22 Julio	168	74	72	44,05%	97,30%	42,86%
23-29 Julio	168	67	69	39,88%	102,99%	41,07%
30-05 Agosto	168	73	70	43,45%	95,89%	41,67%
06-12 Agosto	168	75	72	44,64%	96,00%	42,86%
13-19 Agosto	168	77	74	45,83%	96,10%	44,05%
20-26 Agosto	168	75	73	44,64%	97,33%	43,45%
27-02 Setiembre	168	73	71	43,45%	97,26%	42,26%
03-09 Setiembre	168	74	71	44,05%	95,95%	42,26%
10-16 Setiembre	168	76	72	45,24%	94,74%	42,86%
17-23 Setiembre	168	82	81	48,81%	98,78%	48,21%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 49. Estadísticos descriptivos de la eficacia y eficiencia POST TEST

Descriptivos				
		Estadístico	Error estándar	
Eficacia después de la GP	Media		0,4367	0,00782
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	0,4195	
		Límite superior	0,4539	
	Media recortada al 5%		0,4357	
	Mediana		0,44	
	Varianza		0,001	
	Desviación estándar		0,02708	
	Mínimo		0,4	
	Máximo		0,49	
	Rango		0,09	
	Rango intercuartil		0,04	
	Asimetría		0,127	0,637
	Curtosis		0,042	1,232
Eficiencia después de la GP	Media		0,9742	0,00645
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	0,96	
		Límite superior	0,9884	
	Media recortada al 5%		0,9724	
	Mediana		0,97	
	Varianza		0	
	Desviación estándar		0,02234	
	Mínimo		0,95	
	Máximo		1,03	
	Rango		0,08	
	Rango intercuartil		0,03	
	Asimetría		1,658	0,637
	Curtosis		2,75	1,232

FUENTE: SPSS

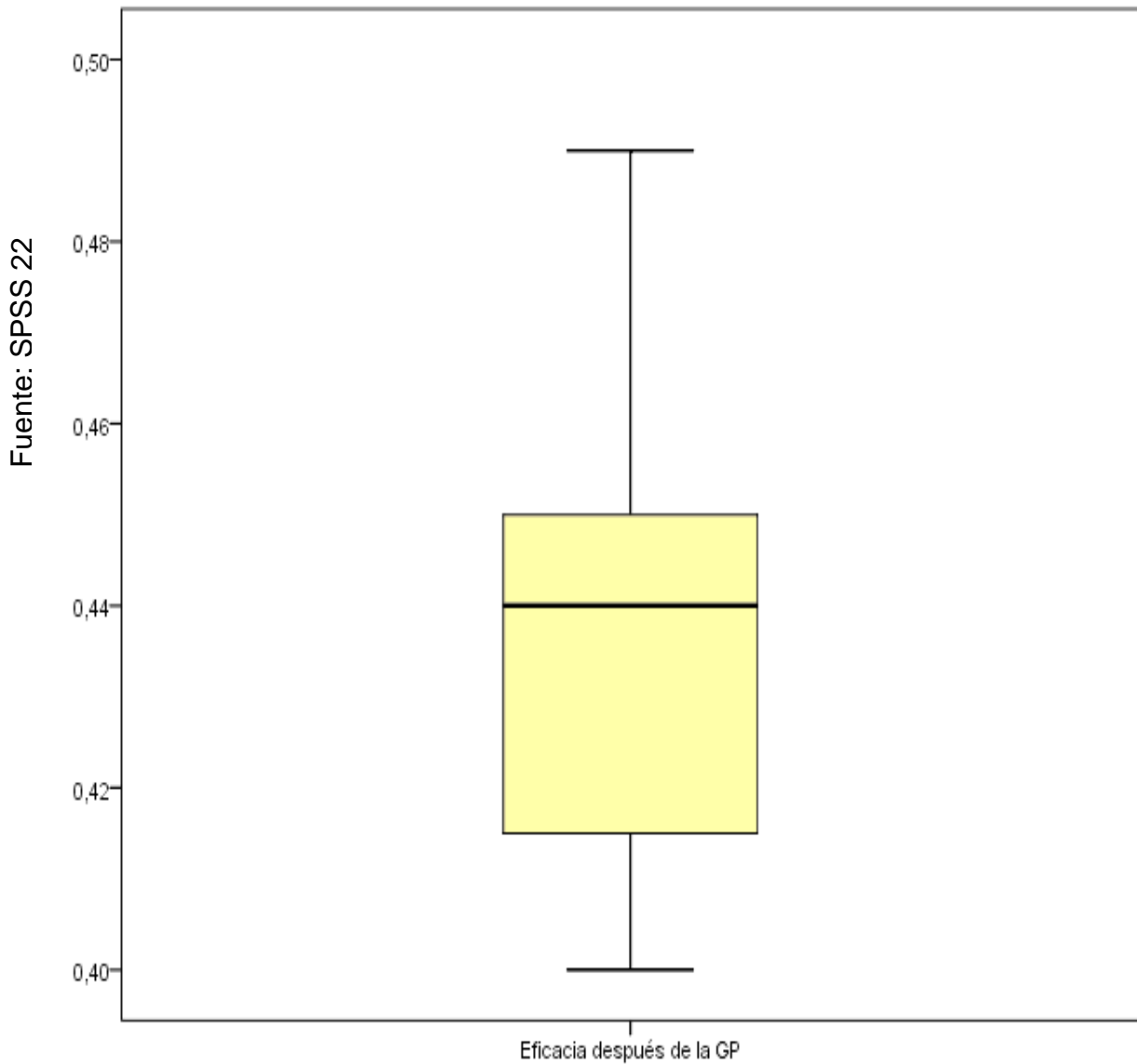
INTERPRETACIÓN: Eficacia después de la aplicación de la gestión por procesos (pre).

El promedio de eficacia obtenido con la aplicación de la gestión por procesos es de 0,4367 (media); el valor medio, es decir el número de valores que se encuentra a la mitad del conjunto de datos, la mitad de las muestras lograron mejoras de 0,44 (mediana) de eficacia reflejada en el número de horas de alquiler, por lo tanto por encima de este valor medio estará el 50% de la cantidad de datos totales y por debajo de este valor estará concretados los valores inferiores al 50%, por esto 0,44 es el valor que parte en dos grupos a la muestra de la eficacia. Las horas mínimas que reflejan la eficacia fueron de 0,4 y máxima es de 0,49 (Rango 0,09). Con una variación que muestra que la eficacia se encuentran más cerca al promedio, es por ello que la continuidad de estos datos se parecen mucho, dado que el grado de variabilidad de este grupo de datos es muy bajo, por eso es que es tan cercano a 0, implica que cada una de las horas de los que ha medido este indicador (eficacia) muestra que la eficacia es muy parecida varían en 0,001 (Varianza).

INTERPRETACIÓN: Eficiencia antes de la aplicación de la gestión por procesos (pre).

El promedio de eficiencia obtenido con la aplicación de la gestión por procesos es de 0,9742 (media); el valor medio, es decir el número de valores que se encuentra a la mitad del conjunto de datos, la mitad de las muestras lograron mejoras de 0,97 (mediana) de eficiencia reflejada en el número de horas de alquiler, por lo tanto por encima de este valor medio estará el 50% de la cantidad de datos totales y por debajo de este valor estará concretados los valores inferiores al 50%, por esto 0,97 es el valor que parte en dos grupos a la muestra de la eficacia. Las horas mínimas que reflejan la eficacia fueron de 0,95 y máxima es de 1,03 (Rango 0,08). Con una variación que muestra que la eficiencia se encuentran más cerca al promedio, es por ello que la continuidad de estos datos se parecen mucho, dado que el grado de variabilidad de este grupo de datos es muy bajo, por eso es que es tan cercano a 0, implica que cada una de las horas de los que ha medido este indicador (eficiencia) muestra que la eficiencia es muy parecida varían en 0 (Varianza).

Figura 43

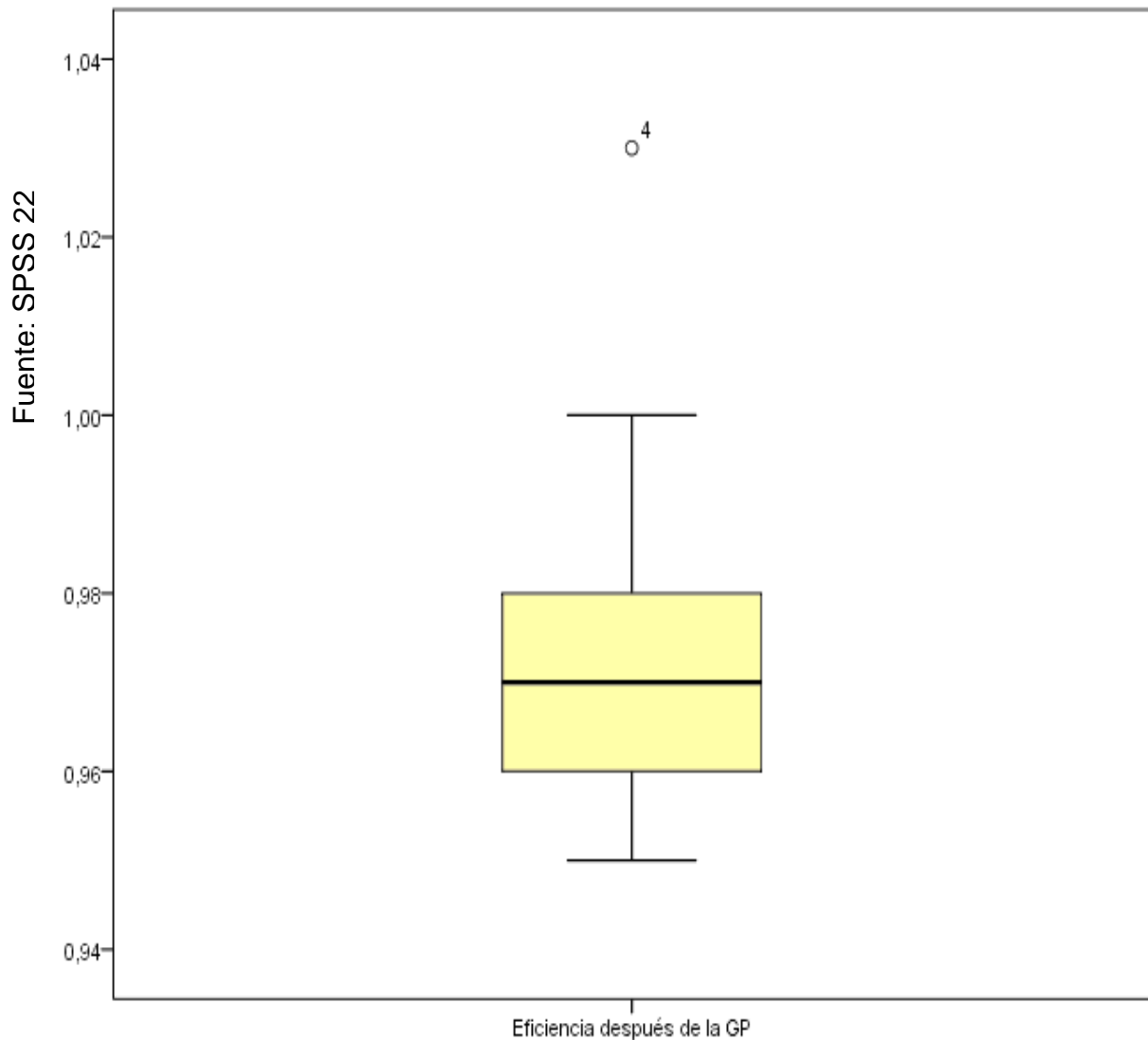


Diagramas de Caja - Indicador de Eficacia

Interpretación:

- La línea central del rectángulo mostrado, es la mediana que nos indica el valor central de los datos o el primer 50%, que como se muestra es el 0,44; para la primera dimensión de productividad, eficacia.
- Los valores máximos y mínimos que se observan varían entre 0,49 a 0,4.
- Agregando, tal como se aprecia en el gráfico, estos no presenta valores atípicos, es decir, valores distantes al resto de los datos.

Figura 44.



Diagramas de Caja - Indicador de Eficiencia

Interpretación:

- La línea central del rectángulo mostrado, es la mediana que nos indica el valor central de los datos o el primer 50%, que como se muestra es el 0,97; para la primera dimensión de productividad, eficacia.
- Los valores máximos y mínimos que se observan varían entre 1,03 a 0,95.
- Agregando, tal como se aprecia en el gráfico, estos no presenta valores atípicos, es decir, valores distantes al resto de los datos.

3.3 ANÁLISIS INFERENCIAL

El análisis inferencial proporcionó a la presente investigación la descripción de las variables más allá de las distribuciones; probando las hipótesis, tanto la general como las específicas, y generalizando los resultados obtenidos.

3.3.1. Análisis de la Hipótesis General

El análisis de la hipótesis general del presente estudio es la siguiente:

- **Hipótesis Alternativa (Ha):** La aplicación de la Gestión por Procesos incrementa la productividad en la empresa Wada Sport, Los Olivos, 2017

A fin de poder contrastar la hipótesis general, en este caso la productividad, es necesario primero determinar si la serie de los datos que corresponden de la productividad tienen un comportamiento paramétrico, para tal fin y en vista que las series de ambos datos (pre y post) son en cantidad 12, se procederá al análisis de normalidad mediante el estadígrafo de Shapiro Wilk.

Regla de decisión:

Si $p_{valor} \leq 0.05$, los datos de la serie tiene un comportamiento no paramétrico

Si $p_{valor} > 0.05$, los datos de la serie tiene un comportamiento paramétrico

Tabla 50. Prueba de normalidad de Productividad con Shapiro Wilk

Pruebas de normalidad			
	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Productividad Pre-Test	0,816	12	0,014
Productividad Post-Test	0,893	12	0,129

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: SPSS 22

De la tabla 50, se puede verificar que la significancia de las productividades, antes es 0.014 y después 0.129, dado que la productividad antes es menor que 0.05 y la productividad después es mayor que 0.05, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión, se asume para el análisis de la contrastación de la hipótesis el uso de un estadígrafo no paramétrico, para este caso se utilizará la prueba de Wilcoxon.

Contrastación de la hipótesis general

- **Hipótesis Nula (H_0):** La aplicación de la Gestión por Procesos no incrementa la productividad en la empresa Wada Sport, Los Olivos, 2017.
- **Hipótesis Alternativa (H_a):** La aplicación de la Gestión por Procesos incrementa la productividad en la empresa Wada Sport, Los Olivos, 2017.

Regla de decisión:

$$H_0: \mu Pa \geq \mu Pd$$

$$H_a: \mu Pa < \mu Pd$$

Donde:

- **μPa :** Productividad antes de aplicar herramientas de Gestión por procesos.
- **μPd :** Productividad después de aplicar herramientas de Gestión por procesos.

Tabla 51. Descriptivos de la Productividad Antes y Después con Wilcoxon.

Estadísticos descriptivos					
	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Productividad Pre-Test	12	0,1883	0,05096	0,14	0,29
Productividad Post-Test	12	0,425	0,02236	0,39	0,48

Fuente: SPSS 22

- Interpretación:

De la tabla 51, ha quedado demostrado que la media de la productividad antes (0,1883) es menor que la media de la productividad después (0,4250), por consiguiente no se cumple $H_0: \mu Pa \geq \mu Pd$, en tal razón se rechaza la hipótesis

nula de que la gestión por procesos no incrementa la productividad, y se acepta la hipótesis de investigación o alterna, por la cual queda demostrado que la aplicación de la Gestión por Procesos incrementa la productividad en la empresa Wada Sport, Los Olivos, 2017.

A fin de confirmar que el análisis es el correcto, y con el fin de realizar un análisis más detallado para la comprobación de hipótesis procederemos al análisis mediante el p_{valor} o significancia de los resultados de la aplicación, se presenta el estadístico de prueba, con los resultados de la prueba de Wilcoxon a ambas productividades, tomando en cuenta lo siguiente:

Regla de decisión:

- Si $p_{valor} \leq 0.05$, se rechaza la hipótesis nula
- Si $p_{valor} > 0.05$, se acepta la hipótesis nula

Tabla 52. Estadísticos de prueba (pvalor) de Wilcoxon para la Productividad.

Estadísticos de prueba^a	
	Productividad después de la GP - Productividad antes de la GP
Z	-3,066 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	0,002
a. Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo	
b. Se basa en rangos negativos.	

Fuente: SPSS 22

De la tabla 52, se puede verificar que la significancia de la prueba de Wilcoxon, aplicada a la productividad tanto para el Pre-Test y Post Test es de 0.002, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión anteriormente descrita, se rechaza la hipótesis nula, a favor de la hipótesis alterna, aceptando que la gestión por procesos incrementa la productividad del servicio de la empresa Wada Sport SAC.

3.3.2. Análisis de la primera hipótesis específica

El análisis de la hipótesis general del presente estudio es la siguiente:

- **Hipótesis Alternativa (Ha):** La aplicación de la Gestión por Procesos incrementa la eficacia en la empresa Wada Sport, Los Olivos, 2017

A fin de poder contrastar la primera hipótesis específica, es necesario primero determinar si los datos que corresponden a las serie de la eficacia antes y después tienen un comportamiento paramétrico, para tal fin y en vista que las series de ambos datos son en cantidad 12, se procederá al análisis de normalidad mediante el estadígrafo de Shapiro Wilk.

Regla de decisión:

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

Si $p\text{valor} > 0.05$, los datos de la serie tiene un comportamiento paramétrico

Tabla 53. Prueba de normalidad de Eficacia con Shapiro Wilk

Pruebas de normalidad			
	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Eficacia Pre-Test	0,845	12	0,032
Eficacia Post-Test	0,916	12	0,257
*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.			
a. Corrección de significación de Lilliefors			

Fuente: SPSS 22

De la tabla 53, se puede verificar que la significancia de la eficacia, antes es 0.032 y después 0.257, dado que la eficacia antes es menor que 0.05 y la productividad después es mayor que 0.05, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión, se asume para el análisis de la contrastación de la hipótesis el uso de un estadígrafo no paramétrico, para este caso se utilizará la prueba de Wilcoxon.

Contrastación de la primera hipótesis específica

- **Hipótesis Nula (H_0):** La aplicación de la Gestión por Procesos no incrementa la eficacia en la empresa Wada Sport, Los Olivos, 2017
- **Hipótesis Alternativa (H_a):** La aplicación de la Gestión por Procesos incrementa la eficacia en la empresa Wada Sport, Los Olivos, 2017.

Regla de decisión:

$$H_0: \mu Pa \geq \mu Pd$$

$$H_a: \mu Pa < \mu Pd$$

Donde:

- μPa : Eficacia antes de aplicar herramientas de Gestión por procesos.
- μPd : Eficacia después de aplicar herramientas de Gestión por procesos.

Tabla 54. : Descriptivos de Eficacia Antes y Después con Wilcoxon.

Estadísticos descriptivos					
	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Eficacia antes de la GP	12	0,2558	0,05468	0,2	0,38
Eficacia después de la GP	12	0,4367	0,02708	0,4	0,49

Fuente: SPSS 22

De la tabla 54, ha quedado demostrado que la media de la eficacia antes (0,2558) es menor que la media de la productividad después (0,4367), por consiguiente no se cumple $H_0: \mu_{Pa} \geq \mu_{Pd}$, en tal razón se rechaza la hipótesis nula de que la gestión por procesos no incrementa la eficacia, y se acepta la hipótesis de investigación o alterna, por la cual queda demostrado que la aplicación de la Gestión por Procesos incrementa la eficacia en la empresa Wada Sport, Los Olivos, 2017.

A fin de confirmar que el análisis es el correcto, procederemos al análisis mediante el pvalor o significancia de los resultados de la aplicación de la prueba de Wilcoxon a ambas eficacias.

Regla de decisión:

Si $pvalor \leq 0.05$, se rechaza la hipótesis nula

Si $pvalor > 0.05$, se acepta la hipótesis nula

Tabla 55. Estadísticos de prueba de la Eficacia con Wilcoxon.

Estadísticos de prueba^a	
	Eficacia después de la GP - Eficacia antes de la GP
Z	-3,065 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	0,002
a. Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo	
b. Se basa en rangos negativos.	

Fuente: SPSS 22

De la tabla 55, se puede verificar que la significancia de la prueba de Wilcoxon, aplicada a la eficacia antes y después es de 0.002, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula y se acepta que gestión por procesos incrementa la eficacia del servicio de la empresa Wada Sport, 2017

3.3.2. Análisis de la segunda hipótesis específica

El análisis de la hipótesis general del presente estudio es la siguiente:

- **Hipótesis Alternativa (Ha):** La aplicación de la Gestión por Procesos incrementa la eficiencia en la empresa Wada Sport, Los Olivos, 2017

A fin de poder contrastar la segunda hipótesis específica, es necesario primero determinar si los datos que corresponden a las serie de la eficiencia antes y después tienen un comportamiento paramétrico, para tal fin y en vista que las series de ambos datos son en cantidad 12, se procederá al análisis de normalidad mediante el estadígrafo de Shapiro Wilk.

Regla de decisión:

Si $p_{valor} \leq 0.05$, los datos de la serie tiene un comportamiento no paramétrico

Si $p_{valor} > 0.05$, los datos de la serie tiene un comportamiento paramétrico

Tabla 56. Prueba de normalidad de Eficiencia con Shapiro Wilk

Pruebas de normalidad			
	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Eficiencia antes de la GP	0,955	12	0,706
Eficiencia después de la GP	0,809	12	0,012

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.
a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: SPSS 22

De la tabla 56, se puede verificar que la significancia de la eficiencia, antes es 0.706 y después 0.012, dado que la eficiencia antes es mayor que 0.05 y la productividad después es menor que 0.05, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión, se asume para el análisis de la contrastación de la hipótesis el

uso de un estadígrafo no paramétrico, para este caso se utilizará la prueba de Wilcoxon.

Contrastación de la primera hipótesis específica

- **Hipótesis Nula (H_0):** La aplicación de la Gestión por Procesos no incrementa la eficacia en la empresa Wada Sport, Los Olivos, 2017
- **Hipótesis Alternativa (H_a):** La aplicación de la Gestión por Procesos incrementa la eficacia en la empresa Wada Sport, Los Olivos, 2017

Regla de decisión:

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

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

Donde:

- μ_{Pa} : Eficiencia antes de aplicar herramientas de Gestión por procesos.
- μ_{Pd} : Eficiencia después de aplicar herramientas de Gestión por procesos

Tabla 57. Descriptivos de la Eficiencia Antes y Después con Wilcoxon

Estadísticos descriptivos					
	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Eficiencia antes de la GP	12	0,7408	0,06626	0,65	0,86
Eficiencia después de la GP	12	0,9742	0,02234	0,95	1,03

Fuente: SPSS22

De la tabla 57, ha quedado demostrado que la media de la eficacia antes (0,7408) es menor que la media de la productividad después (0,9742), por consiguiente no se cumple $H_0: \mu_{Pa} \geq \mu_{Pd}$, en tal razón se rechaza la hipótesis nula de que la gestión por procesos no incrementa la eficiencia, y se acepta la hipótesis de investigación o alterna, por la cual queda demostrado que la aplicación de la Gestión por Procesos incrementa la eficiencia en la empresa Wada Sport, Los Olivos, 2017.

A fin de confirmar que el análisis es el correcto, procederemos al análisis mediante el pvalor o significancia de los resultados de la aplicación de la prueba de Wilcoxon a ambas eficacias.

Regla de decisión:

Si $pvalor \leq 0.05$, se rechaza la hipótesis nula

Si $pvalor > 0.05$, se acepta la hipótesis nula

Tabla 58. : Estadísticos de prueba de Eficiencia con Wilcoxon.

Estadísticos de prueba^a	
	Eficiencia después de la GP - Eficiencia antes de la GP
Z	-3,064 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	0,002
a. Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo	
b. Se basa en rangos negativos.	

Fuente: SPSS 22

De la tabla 58, se puede verificar que la significancia de la prueba de Wilcoxon, aplicada a la eficacia antes y después es de 0.002, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula y se acepta que gestión por procesos incrementa la eficiencia del servicio de la empresa Wada Sport, 2017

3.3. Análisis económico y financiero

En la siguiente tabla se detalla brevemente los ingresos totales, que se obtuvieron durante el pre test, durante la aplicación de la herramienta y el post test.

Tabla 59. Ingresos Totales

INGRESOS TOTALES			
Pre test		S/.	26.880,00
GPP		S/.	12.950,00
Post test		S/.	59.990,00

Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, se muestra el beneficio que se obtuvo, al restar los ingresos del post test, con los ingresos del pre test, lo cual asciende a un total de S/. 33.110,00 de productividad del servicio, (para un análisis más detallado de los costos se puede observar en presupuesto).

Costo de la aplicación de la Gestión por Procesos

Ahora se describe detalladamente, los costos de la aplicación de la gestión por procesos; lo cual se considera gastos de inversión.

Inversiones

Consideramos los costos de maquinaria y equipos, que tuvo un total de 200 soles, en instrumentos para el cepillado de la cancha deportiva, y el cepillo alquilado cada semana.

Tabla 60. Costos de maquinaria y equipo

MAQUINARIA Y EQUIPO	UNIDAD	CAPACIDAD	UM	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Instrumento para cepillar: Cepillado con triángulo	1	0	unidad	S/. 200,00	S/. 200,00
TOTAL					S/. 200,00

Fuente: Elaboración propia

Para ello también se muestra el intangible nacional, que resulta 0 soles, debido a que no se implementó ningún sistema para la aplicación.

Tabla 61. Intangible Nacional

INTANGIBLE NACIONAL	UNIDAD	UM	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Programa Administrativo	0	sistema	S/. -	S/. -
TOTAL				S/. -

Fuente: Elaboración propia

Se muestra los gastos de mobiliario, lo que actualmente usualmente de usa para el proceso de limpieza, contiene el bote de basura, los letreros indicativos, y las herramientas de limpieza, con un total de 191, 80 soles.

Tabla 62. Mobiliario

MOBILIARIO	UNIDAD	UM	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Bote de Basura	2	unidad	S/. 149,90	S/. 299,80
Letreros Indicativos	7	unidad	S/. 17,40	S/. 121,80
Herramientas de Limpieza	1	unidad	S/. 17,40	S/. 70,00
TOTAL				S/. 191,80

Fuente: Elaboración propia

Aunado a esto, resaltamos los gastos de indumentaria, sobre todo para los trabajos de limpieza y mantenimiento, lo cual contiene ropa de trabajo, los guantes de jebe, y los zapatos de cuero para nuestros dos nuevos trabajadores en el área de limpieza.

Tabla 63. Indumentaria

INDUMENTARIA	UNIDAD	UM	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Ropa de trabajo	2	unidad	S/. 18,90	S/. 37,80
Guantes de jebe	2	unidad	S/. 11,90	S/. 23,80
Zapatos de cuero	2	unidad	S/. 15,90	S/. 31,80
TOTAL				S/. 93,40

Fuente: Elaboración propia

Los costos de operación generados por el taller de capacitación y las reuniones que se realizaron como coordinación descritos anteriormente, éstos contiene las copias, los folletos informativos, etc, mostrados a continuación, todo esto con un total de 386 soles.

Tabla 64. Costo de operación_ materia prima

COSTO DE OPERACIÓN - MATERIA PRIMA						
MATERIAL	PRESENTACIÓN		PRECIO UNITARIO		COSTO TOTAL	
Copias	1	unidades	S/.	0,10	S/.	131,00
Papel de molde	1	unidades	S/.	19,10	S/.	2,00
Papel Bond	5	unidades	S/.	10,50	S/.	21,00
Plumones	3	unidades	S/.	2,50	S/.	30,00
Goma	4	unidades	S/.	3,00	S/.	7,50
Gaseosa	4	unidades	S/.	7,50	S/.	7,50
Vasos	10	unidades	S/.	5,00	S/.	10,00
Galletas	3	unidades	S/.	0,80	S/.	12,00
Pasajes	4	unidades	S/.	30,00	S/.	90,00
Lapiceros	4	unidades	S/.	1,00	S/.	10,00
Papel sábana	1	unidades	S/.	1,00	S/.	5,00
Hojas de color	1	unidades	S/.	0,10	S/.	5,00
Impresión	1	unidades	S/.	0,20	S/.	15,00
Folleto	1	unidades	S/.	5,00	S/.	40,00
TOTAL					S/.	386,00

Fuente: Elaboración propia

Asimismo se muestra los costos de mano de obra, que contiene el personal de limpieza, los dos nuevos trabajadores en distintos turnos, y el personal de mantenimiento de cancha, el pago de ponencia del taller de capacitación expuesto por el especialista, todo aquello con un total de 10, 929 soles durante las 12 semanas del post test y el tiempo de implementación de la herramienta.

Tabla 65. Costo de planilla y mano de obra

COSTO DE PLANILLA O MANO DE OBRA							
PERSONAL	CAN	UM	CUOTA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL		
Personal de limpieza	2	salario	3	S/.	850,00	S/.	5.100,00
Pago por ponencia	1	HH	1	S/.	120,00	S/.	120,00
Operario de Mantenimiento	3	HH	12	S/.	150,00	S/.	5.709,00
TOTAL					S/.	10.929,00	

Fuente: Elaboración propia

Y por último el costo de operación que genera Wada Sport, que consta del alquiler de la máquina para el mantenimiento de cancha, de manera semanal, y el alquiler del proyector que se requirió para el taller, esto con un total de 4, 860 soles.

Tabla 66. Costo de Operación-planta

COSTO DE OPERACIÓN - PLANTA					
	UM	COSTO UNITARIO		COSTO TOTAL	
Alquiler de Máquina	12	S/.	400,00	S/.	4.800,00
Alquiler de proyector	2	S/.	30,00	S/.	60,00
TOTAL				S/.	4.860,00

Fuente: Elaboración propia

En resumen, se muestra el siguiente cuadro con todos los costos de implementación, en suma a ello un total de 16, 660. 20 soles

Tabla 67. Total de la inversión de la GPP

TOTAL	S/.	16.660,20
INVERSIÓN TANGIBLE NACIONAL	S/.	485,20
Maquinaria y Equipo	S/.	200,00
Mobiliario	S/.	191,80
Indumentaria	S/.	93,40
INVERSIÓN INTANGIBLE NACIONAL	S/.	-
COSTO DE OPERACIÓN - PLANTA	S/.	4.860,00
COSTO DE PLANILLA	S/.	10.929,00
COSTO DE OPERACIÓN - MATERIA PRIMA	S/.	386,00

Fuente: Elaboración propia

Análisis costo-beneficio

Por otro lado, se realizó el análisis costo beneficio, se sumó los costos fijos de Wada y los costos variables con un total de 5, 430 soles.

Tabla 68. Costo total de Wada Sport

COSTO TOTAL-POST TEST				
COSTO FIJO DE LA EMPRESA	Luz	S/.	500,00	
	Internet	S/.	150,00	
	Agua	S/.	300,00	
	Mano de obra	S/.	3.000,00	
	Teléfono	S/.	80,00	
COSTO VARIABLE	Inversión de productos en tienda	S/.	900,00	
	Otros	S/.	500,00	
COSTO TOTAL			S/.	5.430,00

Fuente: Elaboración propia

Ahora, se divide los ingresos menos los costos totales, entre el costo de la aplicación de la gestión por procesos, lo cual genera un índice de 3,27 como costo beneficio, es decir que por cada sol invertido en la mejora es el beneficio que se genera s/.3,27 de beneficio.

Tabla 69. COSTO-BENEFICIO

(INGRESO-CT)/CGP		
INGRESO POST TEST	COSTO TOTAL	COSTO DE LA APLICACIÓN DE LA GPP
S/. 59.990,00	S/. 5.430,00	S/. 16.660,20
	COSTO-BENEFICIO	3,27

IV. DISCUSIÓN

Durante el desarrollo de la presente tesis se ha demostrado que la aplicación de la herramienta Gestión por Procesos incrementa la productividad en el servicio de la empresa Wada Sport, lo cual ha permitido observar cambios significativos en la organización, tanto en la eficiencia como la eficacia de cada proceso involucrado en la en la empresa permitiendo establecer las bases para lograr una mejora continua en la empresa.

Como se puede apreciar de la tabla 41, queda demostrado que la productividad del servicio en la empresa Wada Sport, Los Olivos, 2017, ha incrementado en un 23,46%, encontrando luego de la prueba de Wilcoxon, de rangos un valor calculado para $p = 0,002$ a un nivel de significancia de 0,05. revalida las conclusiones de las tesis de Balabarca (2017), quien representa que luego de efectuar las acciones de caracterización de la situación que limitaba la productividad en su empresa en el área de créditos, rediseño de procesos, elaboración y construcción de procedimientos de la GPP y de implementación de la mejora continua, se logró mejorar la productividad en 25%, lo que involucra que la productividad aumentó con un mayor control sobre las planificaciones de créditos con campañas de créditos, estrategias de ventas, creación de campañas todo ello con la constante capacitación del personal del área de créditos; la evaluación fue realizada con valores calculados y con producciones antes y después de la implementación de dicha herramienta; y de Guanin (2015), quien señala que con la implementación de la “Gestión por Procesos” reduce el 50% de las causas atribuidas al defecto “Fuera de tono” por ello en el escenario optimo se logró reducción del defecto a 1% en el promedio anual, dicha mejora incrementa del Margen Operacional entre S/. S/. 247,592 a S/. 303,067 Nuevos Soles al año en productividad. Todo, concuerda, con lo dicho por Marrero *et al.* (2015) en su artículo La Gestión por Procesos como técnica para el éxito de las organizaciones, que afirma que la productividad se puede incrementar mediante la aplicación de la Gestión por Procesos, dado que se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos. (pp. 4).

Continuando, y como se puede apreciar de la tabla 41, la eficiencia del servicio en la empresa Wada Sport, también ha incrementado en un 23,27%, encontrando

luego de la prueba de Wilcoxon de los rangos con signos un valor calculado para $p = 0,002$ a un nivel de significancia de 0,05. Este resultado es similar al encontrado por Verni (2012), que en su investigación, que forma parte de trabajos previos de la presente tesis, determinó que gracias a la aplicación de la Gestión por Procesos, se pudo incrementar la eficiencia entre un 46% a 48% dentro de la planta procesadora de alimentos balanceados, aplicado a las tareas implementadas a la preparación y molienda del grano, (pág. 28). Todo lo mencionado en este apartado, concuerda, también, con el punto de vista de LANUS, Miguel. (2010), que en su artículo La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente, menciona la aplicación de la Gestión por Procesos son la base para el desarrollo de oportunidades de mejora, dado que contribuyen a alcanzar el nivel más alto de eficiencia dentro de una empresa, asimismo se considerará a la organización como una red de procesos interrelacionados o interconectados, donde la estructura organizativa vertical clásica, eficiente a nivel de funciones, se orienta hacia una concepción horizontal, desplazándose el centro de interés desde las estructuras hacia los procesos, como metodología para mejorar el rendimiento. (pp. 2).

Por último, la eficacia del servicio en la empresa Wada Sport, se incrementó en un 18,15%, encontrando luego de la prueba de Wilcoxon de los rangos con signos un valor calculado para $p = 0,002$ a un nivel de significancia de 0,05. Los resultados se corroboran con las conclusiones de las tesis de Hernandez (2014), Con la aplicación de este nuevo proceso se disminuye el tiempo en 119 minutos equivalente a un 55,11% más de eficacia, con esto se está cumpliendo la hipótesis de este proyecto al mejorar el proceso y brindar un mejor servicio, lo que contribuirá a captar más clientes.; y de Cruzado (2016) quien señala que la gestión por procesos mediante una planeación y control incrementa la eficacia de la empresa de las mypes del sector textil en un 19,8%. Todo lo resaltado en este apartado, concuerda, también, con lo mencionado por Rodríguez *et al.* (2014), que señala que cada herramienta la Gestión por procesos tiene un impacto en global de una empresa y que esto genera el incremento en la eficacia, ya que su aplicabilidad cuestionan su utilidad dentro de su realidad concreta (p. 3).

V. CONCLUSIONES

Para determinar la herramienta de la Gestión por Procesos a aplicar se consultaron diferentes fuentes referentes al tema de investigación, dentro de las cuales se determinó que el trabajo en equipo, el mapeo de procesos y los diversos diagramas diseñados, cubrían de manera más amplia los problemas detectados, y se centraban en aquellas actividades que no se encontraban normalizados, ayudando así al incremento de la productividad, eficiencia y eficacia dentro de la producción en el servicio de la empresa Wada Sport.

Luego de la aplicación de la gestión por procesos, los cambios en la empresa se dieron de inmediato, al igual que los beneficios; los procesos a desarrollar se hicieron más fáciles de lograr, dado que las actividades se encontraron, organizadas, estandarizadas; incluso el ambiente de la empresa tubo cambios en el orden y limpieza; y por tanto el personal se sentía más seguro, satisfecho y orgulloso de su trabajo, permitiendo además, que los mismos se integren aún más en sus roles y funciones del día a día, y por ende logrando una mejora consecuente para la empresa; mejorando el ambiente laboral.

Al analizar, por primera vez, el estado de la empresa Wada Sport, se determinó en la primera etapa de estos procesos una productividad del 19, 05%, al aplicar la herramientas de gestión por procesos esta se incrementó en un 23, 46%, lo que nos da una productividad actual del 42, 51%.

Continuando, también se determinó en la primera etapa de los procesos reflejadas en las horas de alquiler en la empresa, una eficiencia del 74, 18%, al aplicar la herramienta de la Gestión por Procesos esta se incrementó en un 23, 27%, lo que nos da una eficiencia actual del 74, 18%.

Por último, y al analizar los procesos que se obtuvieron de las horas alquiladas en Wada Sport, se obtuvo en la primera etapa, una eficacia del 25, 50%, al aplicar las herramientas de la Gestión por Procesos esta se incrementó en un 18, 15%, lo que nos da una eficacia actual del 43, 65%.

Por tanto, al analizar los beneficios obtenidos en la primera etapa de la empresa Wada Sport, se determinó una productividad en valores monetarios de S/. 26. 880,00 y al aplicar la herramienta de la Gestión por Procesos esta se incrementó en S/. 59. 990,00, considerando el costo de la implementación de un S/. 16. 660,20.y Tras el análisis costo beneficio realizado se concluye que por cada sol invertido en la mejora genera un beneficio de S/. 3, 27.

VI. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa Wada Sport S.A.C. continuar con la aplicación de la gestión por procesos en los procesos de todas las áreas de la organización ya que reduce así los procesos críticos, con el diseño de las, tareas a desarrollar, insumos y realizar un seguimiento de los procesos mediante las fichas de seguimiento de indicadores por parte de cada colaborador encargado. Con la finalidad de seguir incrementando la productividad de la empresa es importante continuar con la aplicación de la gestión por procesos, la retroalimentación del mismo, mejorando cada diagrama de proceso identificado en la empresa, y así poder usar aún otras herramientas como la reingeniería de procesos y el cuadro de mando integral para su mejoramiento., Esto se logrará con el optimismo y participación de cada uno de los miembros de equipo del personal de la empresa entre operativos y la gerencia .

En la empresa Wada Sport S.A., tendrá que ser de vital importancia que nuestros miembros de equipos incrementen una alta habilidad en las aplicaciones de cada una de las operaciones a fin de poder contrarrestar todas las horas programadas y llenarlas con las alquiladas, es una mejora imprescindible, para lo cual se deberá controlar constantemente el indicador % de cumplimiento del avance de la propuesta con la finalidad de obtener mejores resultados y afianzar a los clientes.

Por lo tanto, en la empresa Wada Sport S.A., se deberá poner más atención en desarrollar correctamente los procesos para programar más horas de alquiler de cancha deportiva con las horas de alquiler disponibles a fin de incrementar la eficacia constantemente.

En la empresa Wada Sport S.A., tendrá que ser de vital importancia que nuestros miembros de equipos incrementen una alta habilidad en las aplicaciones de cada una de las operaciones a fin de poder contrarrestar todas las horas programadas y llenarlas con las alquiladas, es una mejora imprescindible, para lo cual se deberá controlar constantemente el indicador % de desempeño en la realización del servicio con la finalidad de obtener mejores resultados y afianzar a los clientes.

Por lo tanto, en la empresa Wada Sport S.A., se deberá poner más atención en desarrollar correctamente los procesos para alcanzar más horas de alquiler de cancha deportiva con las horas de alquiler programadas a fin de incrementar la eficiencia constantemente.

Por último se recomienda revisar investigaciones que estudian las variables del mercado para canchas deportivas, aquí las siguientes tesis: centro deportivo Santa Bárbara Suchitepéquez de la universidad San Carlos de Guatemala, y la tesis titulada implementación de un complejo deportivo de alquiler de cancha sintética, elaborada en Trujillo por Claudia Patricia Salazar Morales y Mónica Faviola Suárez por la universidad Privada del Norte; y la tesis titulada centro deportivo y recreativo de fútbol, de la facultad de ciencias económicas administrativas, de la Pontificia universidad Javeriana de Bogotá.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARIAS Coello, Alicia. La Gestión de los Procesos [en línea]. Perú: Pull creativo SRL, 2010, Los procesos como actividad de valor en la Organización [fecha de consulta: 04 Marzo de 2017]. Capítulo 3. Los procesos como actividad de valor en la Organización.

Disponible en

<http://pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10142.pdf>

- BALABARCA Flores, Melany. 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. Tesis (Para optar el título profesional de Ingeniero empresarial). Lima: Universidad César Vallejo, Escuela profesional de Ingeniería empresarial, 2017.

- BELTRÁN, Jaime . Guía para una gestión basada en procesos [en línea]. 2da ed. España; IAT, 2009 [FECHA DE CONSULTA: 06 Marzo de 2017].

Disponible en

<http://excelencia.iat.es/files/2012/08/2009.Gestion-basada-procesos-completa.pdf>

- BRAVO, Juan. La Gestión por procesos [en línea]. 1.^a ed. Chile: Evolución SA, 2008 [FECHA DE CONSULTA: 01 Marzo de 2017].

Disponible en

<http://www.evolucion.cl/cursosdestacados/12/Libro%20GP%20Juan%20Bravo%20versi%F3n%20especial.pdf>

- BUENO Manuela. La productividad del capital humano en la empresa informativa. Tesis (Tesis para la obtención del grado de doctor). España: Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, 2001.

Disponible en <http://biblioteca.ucm.es/tesis/inf/ucm-t25599.pdf>

- CARBONEY, Rafael. Planeación y control financiero. GestioPolis [en línea]. Febrero 28, 2014. n°8 [Fecha de consulta 23 de Junio de 2017].

Disponible en <https://www.gestiopolis.com/planeacion-y-control-financiero/>.

- CHAKRABARTI, Alok y NEIL, Martín. Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación. EEUU: Brookings Institution Press, 165 pp.

ISBN: 0815707592

- CONGRESO de la República (Perú). LEY N° 28036: ley de promoción y desarrollo del deporte- principios fundamentales y definición del deporte. Lima: INN, 2003. 14pp.

- CRUZADO Sánchez, Antonio. Propuesta de modelo de gestión de mantenimiento enfocado en la gestión por procesos para la mejora de la productividad y la competitividad en una asociatividad de mypes del sector textil. Tesis (Para optar el grado de Ingeniero Industrial). PERÚ: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Escuela Profesional de Administración, 2017.

Disponible en

http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/346246/1/Tesis+Cruzado_SA.pdf

- CUADERNOS del trabajo [en línea]. México: Editorial mexicano, 1993- [fecha de consulta: 04 Junio del 2017].

Disponible en

https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=lid7QSA AAAAJ&citation_for_view=lid7QSAAAAAJ:KxtntwgDAa4C

- DIRECCIÓN nacional de recreación y promoción del deporte: Instituto Peruano de Deportes. (Enero, 2016) Ministerio de Economía y Finanzas.

Disponible en

https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/migl/metastipoA_2017_IPD.pdf

- FLEITMAN, Jack. Evaluación integral para implantar modelos de calidad: mayor eficiencia, mejor servicio, mayor competitividad y sector público y privado. 1.º ed. Mexico: PAX MEXICO, 2009. 73 pp.

ISBN: 9789688609200

- FUENTES Silvia. Satisfacción laboral y su influencia en la productividad” (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de quetzaltenango. Tesis (Tesis para la obtención de título de Psicóloga Industrial/Organizacional). España: Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, 2012.

Disponible en <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>

- GRÁFICA de control y conceptos estadísticos. Recursos internet [en línea]. Madrid: web de estadística y control de calidad para límites de control [fecha de consulta: 02 de Junio del 2017].

Disponible en https://www.calidad.com.mx/docs/art_88_1.pdf

- GUANÍN Moreno y CORINA Aída. Propuesta de un modelo de gestión por procesos en la atención de enfermería en el servicio de emergencias del Hospital Militar de especialidades de Quito. Tesis (Proyecto previo a la obtención del título de magíster y especialista en gerencia de servicios de salud). Colombia: Escuela Politécnica Nacional, Facultad de ciencias administrativas, 2015.

Disponible en <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/10592/1/CD-6270.pdf>

- HERNÁNDEZ Aguirre y MARCELA Valeria. Diseño de un modelo de gestión de procesos para una empresa de prestación de servicios automotrices. Caso Talleres FACONZA. Tesis (Proyecto previo a la obtención del título de Maestría en Dirección de Empresas). Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar, Facultad de ciencias administrativas, 2014.

Disponible en <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3879/1/T1409-MBA-Hernandez-Dise%C3%B1o.pdf>

- HERNÁNDEZ Fernández y BAPTISTA. Validez y confiabilidad de los Instrumentos y recolección de datos [en línea] ,1998.

Disponible en

https://books.google.com.pe/books?id=q0EzLNie4kYC&pg=PA65&lpg=PA65&dq=hernandez+fernandez+confiabilidad&source=bl&ots=EiGAE2Gskp&sig=adG5-PWnTTZkRx31_pjZyvnlOro&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjU1ZqQqfjUAhVF7SYKH XoLCjwQ6AEIJDA#v=onepage&q=hernandez%20fernandez%20confiabilidad&f=false

- HERRERA, Juan. Guía para la Gestión por procesos [en línea]. 2.^a ed. España: Junta Directiva y Leon, 2004 [fecha de consulta: 23 de Mayo del 2017].

Disponible en <https://es.slideshare.net/sihesafore/13891957-librogestionporprocesos>

- LEÓN PORTILLA Nilo y ZAVALA Guerrero Jéssica. Diseño de un sistema de gestión por procesos para el área de ventas de una empresa dedicada a la comercialización de productos agrícolas ubicada en la ciudad de milagro. Tesis (Previa obtención del Título de ingeniero en auditoría y contaduría pública autorizada). Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Litoral, Departamento de Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada, 2015.

Disponible en

<https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/25080/2/Sistema%20de%20Gestion%20Ventas.pdf>

- LEVITAN, Sar y DIANE, W. (2002). Productivity, Problems, Prospects, and Policies, Baltimore, The Johns Hopkins University Press, 200pp:

ISBN: 0801830389

- ORTEGA, Gustavo. La Gestión del Riesgo de desastres un enfoque basado en procesos [en línea]. 1.ª ed. Perú: - PULL CREATIVO S.R.L., 2009 [fecha de consulta: 04 Marzo de 2017].

Disponible

en

http://www.comunidadandina.org/predecan/doc/libros/procesos_ok.pdf

- PÉREZ, José. Gestión por procesos, cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización [en línea]. 1.ª ed. España: ESIC EDITORIAL, 2004. [fecha de consulta: 14 de Mayo del 2017].

Disponible en <https://gestiondecalidadmpn.files.wordpress.com/2012/02/01-pc3a9rez-gestic3b3n-por-procesos-cc3b3mo-utilizar-iso-9001-2000-para-mejorar-la-gestic3b3n-de-la-organiz.pdf>

- PLANIFICACIÓN y gestión de control: Recursos internet [en línea]. España: Web de Gestión de Javier Catalina. [Fecha de consulta: 08 mayo del 2017].

Disponible en

http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75271/componente75269.pdf

- PLAN de desarrollo concertado de Los Olivos: Consejo de coordinación local distrital. (Mayo, 2015). Municipalidad distrital de Los Olivos.

Disponible en

http://www.imp.gob.pe/images/IMP%20-%20PLANES%20DE%20DESARROLLO%20MUNICIPAL/los_olivos_plan_de_desarrollo_concertado.pdf

- PLAN nacional de deporte: Sistema deportivo nacional. (Febrero, 2011) Instituto Peruano de Deportes.

Disponible en

<http://www.ipd.gob.pe/images/documentos-digitales/documentos-mapasitio/plan-nacional-deporte-2011-2030.pdf>

- PONCE Herrera, Katherine Cecilia. Propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil. Tesis (Tesis para optar el Título de INGENIERO INDUSTRIAL). Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Facultad de ingeniería, 2016

Disponible en

<http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/620981/1/Tesis+Textil+S.A.C.+Katherine+Ponce+Herrera.pdf>

- PROGRAMA presupuestal 0101: Incremento de la práctica de actividades físicas, deportivas y recreativas en la población peruana. (Octubre, 2016). Ministerio de Economía y Finanzas.

Disponible en

https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/ppr/prog_presupuestal/articulados/0101_practica_recreativas_pob_peruana.pdf

- SANCHEZ, José y FERNANDEZ, Manuel. Innovation and the Productivity Crisis. MADRID: DIAZ DE SANTOS, 115 pp.

ISBN: 9788479783129

- TEJERO Green Jorge. Aplicación de productividad a una empresa de servicios. Tesis (Tesis para la obtención de título de Ingeniero Industrial y de sistemas). Piura: Universidad de Piura, Área departamental de Ingeniería Industrial y de Sistemas, 2013.

Disponible en

https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2059/ING_520.pdf%3Bsequence=1

- VERNI Parrales Rizo y TAMAYO Vargas Juan. Diseño de un modelo de gestión estratégico para el mejoramiento de la productividad y calidad aplicado a una planta procesadora de alimentos balanceados. Tesis (Proyecto previo a la obtención del título de magíster en gestión de la productividad y la calidad). Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Litoral, Facultad de ciencias de las matemáticas, 2012.

Disponible en

https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/24849/1/Tesis_MOD%20GESTION%20MEJORA%20PRODUCTIVIDAD%20Y%20CALIDAD%20PLANTA%20BALANCEADA%20J.%20TAMAYO%20-%20V.%20PARRALES.pdf

ANEXOS

Anexo nº 1: Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
Generales		
¿Cómo la aplicación de herramientas de Gestión por Procesos incrementa la productividad en la empresa Wada Sport, Los Olivos, 2017?	Aplicar la Gestión por Procesos para incrementar la productividad en la empresa Wada Sport, Los Olivos, 2017	La aplicación de la Gestión por Procesos incrementa la productividad en la empresa Wada Sport, Los Olivos, 2017
Específicos		
¿Cómo la aplicación de herramientas de Gestión por Procesos incrementa la eficacia en la empresa Wada Sport, Los Olivos, 2017?	Aplicar la Gestión por Procesos para incrementar la eficacia en la empresa Wada Sport, Los Olivos, 2017	La aplicación de la Gestión por Procesos incrementa la eficacia en la empresa Wada Sport, Los Olivos, 2017
¿Cómo la aplicación de herramientas de Gestión por Procesos incrementa la eficiencia en la empresa Wada Sport, Los Olivos, 2017?	Aplicar la Gestión por Procesos para incrementar la eficiencia en la empresa Wada Sport, Los Olivos, 2017	La aplicación de la Gestión por Procesos incrementa la eficiencia en la empresa Wada Sport, Los Olivos, 2017

Fuente: Elaboración propia

Anexo nº 2: Certificado de Validez del instrumento: Productividad y Gestión por Procesos (Experto nº1)



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Nº	VARIABLES7DIMENSIONE7INDICADORES	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión por procesos							
	DIMENSIÓN 1: Planeación	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Indicador: Total de actividades propuestas	✓		✓		✓		
2								
	DIMENSIÓN 2: Control	Si	No	Si	No	Si	No	
3	Indicador: Porcentaje de cumplimiento, o avance de la propuesta	✓		✓		✓		
4								
	VARIABLE DEPENDIENTE; Productividad							
	DIMENSIÓN 1: Eficacia	Si	No	Si	No	Si	No	
5	Indicador: Porcentaje del desempeño de la realización del servicio	✓		✓		✓		
6								
	DIMENSIÓN 2: Eficiencia	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Indicador: Porcentaje de la utilización del tiempo	✓		✓		✓		
8								
		Si	No	Si	No	Si	No	
9								

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay -

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** **Aplicable después de corregir** **No aplicable**

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Mg: SUCA APAZO, Fernando DNI: 40375320

Especialidad del validador: Dr. Agro-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

21 de 06 del 2017

Firma del Experto Informante.

Anexo nº 3: Certificado de Validez del instrumento: Productividad y Gestión por Procesos (Experto nº2)



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Nº	VARIABLES7DIMENSIONE7INDICADORES	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión por procesos							
	DIMENSIÓN 1: Planeación	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Indicador: Total de actividades propuestas	✓		✓		✓		
2								
	DIMENSIÓN 2: Control	Si	No	Si	No	Si	No	
3	Indicador: Porcentaje de cumplimiento, o avance de la propuesta			✓				
4								
	VARIABLE DEPENDIENTE; Productividad	Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Eficacia	Si	No	Si	No	Si	No	
5	Indicador: Porcentaje del desempeño de la realización del servicio	✓		✓				
6								
	DIMENSIÓN 2: Eficiencia	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Indicador: Porcentaje de la utilización del tiempo	✓		✓				
8								
		Si	No	Si	No	Si	No	
9								

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: Sunohrra Ramirez Percy DNI: 40608754

Especialidad del validador: Ing. Industrial, MSc. Dirección TI

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

20 de 6 del 2017

Anexo nº 4: Certificado de Validez del instrumento: Productividad y Gestión por Procesos (Experto nº3)



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Nº	VARIABLES7DIMENSIONE7INDICADORES	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión por procesos							
	DIMENSIÓN 1: Planeación	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Indicador: Total de actividades propuestas	Y				Y		
2								
	DIMENSIÓN 2: Control	Si	No	Si	No	Si	No	
3	Indicador: Porcentaje de cumplimiento, o avance de la propuesta			Y				
4								
	VARIABLE DEPENDIENTE; Productividad	Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Eficacia	Si	No	Si	No	Si	No	
5	Indicador: Porcentaje del desempeño de la realización del servicio			Y				
6								
	DIMENSIÓN 2: Eficiencia	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Indicador: Porcentaje de la utilización del tiempo			Y				
8								
9		Si	No	Si	No	Si	No	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Sc MA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Daniel Silva DNI: 10792639

Especialidad del validador: MSc IT, 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

19 de Junio del 2017

DANIEL RICARDO
SILVA SIU
INGENIERO INDUSTRIAL
REG. C.O.P. Nº 11023

Firma del Experto Informante.

Anexo nº 5: Encuesta realizada al personal de la empresa Wada Sport SAC

ENCUESTA REALIZADA A TRABAJADORES DE LA EMPRESA WADA SPORT SAC						
6MDE ISHICAW A	PREGUNTAS	Escala de Likert				
		Total mente en desac uerdo	En desacue rdo	Ni de acuerdo ni en desacuerd o	De acuerdo	Totalme nte de acuerdo
MONEDA	¿Considera como factor más importante la falta de seguimiento y gestión presupuestal afecta la productividad?	1	2	3	4	5
MONEDA	¿Considera como factor más importante la Ineficiencia en la asignación de recursos afecta la productividad afecta la productividad?	1	2	3	4	5
MONEDA	¿Considera como factor más importante la falta de criterios para programar los gastos afecta la productividad?	1	2	3	4	5
MANO DE OBRA	¿Considera como factor más importante la ineficiencia de los trabajadores afecta la productividad?	1	2	3	4	5
MANO DE OBRA	¿Considera como factor más importante las demoras para culminar tareas afecta la productividad?	1	2	3	4	5
MANO DE OBRA	¿Considera como factor más importante la falta de organización afecta la productividad?	1	2	3	4	5
MÉTODOS	¿Considera como factor más importante la falta de control para desempeñar las actividades de los procesos afecta la productividad?	1	2	3	4	5
MÉTODOS	¿Considera como factor más importante la Incumplimiento en los procedimientos afecta la productividad?	1	2	3	4	5
MÉTODOS	¿Considera como factor más importante la falta de planeamiento en las demandas afecta la productividad?	1	2	3	4	5
MAQUINARIA	¿Considera como factor más importante la no existe base de datos para controlar el alquiler afecta la productividad?	1	2	3	4	5
MAQUINARIA	¿Considera como factor más importante la demora en los procesos afecta la productividad?	1	2	3	4	5
MAQUINARIA	¿Considera como factor más importante el no tener sistema en control interno afecta la productividad?	1	2	3	4	5
MATERIALES	¿Considera como factor más importante la Escasez de materiales para realizar los juegos afecta la productividad?	1	2	3	4	5
MATERIALES	¿Considera como factor más importante la No se realiza un correcto seguimiento de los materiales afecta la productividad?	1	2	3	4	5
MATERIALES	¿Considera como factor más importante la pocos proveedores afecta la productividad?	1	2	3	4	5
MEDICIÓN	¿Considera como factor más importante la bajo desempeño en las actividades para mantenimiento, costos, operaciones, servicio al cliente, afecta la productividad?	1	2	3	4	5
MEDICIÓN	¿Considera como factor más importante la Excesivo uso del tiempo afecta la productividad?	1	2	3	4	5

Anexo nº 6: Encuesta para obtener las causas de la baja productividad en la empresa Wada Sport SAC

ENCUESTA REALIZADA A TRABAJADORES DE LA EMPRESA WADA SPORT SAC						
6MDE ISHICAWA	PREGUNTAS	Escala de Likert				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
MONEDA	¿Considera como factor más importante la falta de seguimiento y gestión presupuestal afecta la productividad?	1	2	3	4	5
MONEDA	¿Considera como factor más importante la Ineficiencia en la asignación de recursos afecta la productividad?	1	2	3	4	5
MONEDA	¿Considera como factor más importante la falta de criterios para programar los gastos afecta la productividad?	1	2	3	4	5
MANO DE OBRA	¿Considera como factor más importante la ineficiencia de los trabajadores afecta la productividad?	1	2	3	4	5
MANO DE OBRA	¿Considera como factor más importante las demoras para culminar tareas afecta la productividad?	1	2	3	4	5
MANO DE OBRA	¿Considera como factor más importante la falta de organización afecta la productividad?	1	2	3	4	5
MÉTODOS	¿Considera como factor más importante la falta de control para desempeñar las actividades de los procesos afecta la productividad?	1	2	3	4	5
MÉTODOS	¿Considera como factor más importante la Incumplimiento en los procedimientos afecta la productividad?	1	2	3	4	5
MÉTODOS	¿Considera como factor más importante la falta de planeamiento en las demandas afecta la productividad?	1	2	3	4	5
MAQUINARIA	¿Considera como factor más importante la no existe base de datos para controlar el alquiler afecta la productividad?	1	2	3	4	5
MAQUINARIA	¿Considera como factor más importante la demora en los procesos afecta la productividad?	1	2	3	4	5
MAQUINARIA	¿Considera como factor más importante el no tener sistema en control interno afecta la productividad?	1	2	3	4	5
MATERIALES	¿Considera como factor más importante la Escasez de materiales para realizar los juegos afecta la productividad?	1	2	3	4	5
MATERIALES	¿Considera como factor más importante la No se realiza un correcto seguimiento de los materiales afecta la productividad?	1	2	3	4	5
MATERIALES	¿Considera como factor más importante la pocos proveedores afecta la productividad?	1	2	3	4	5
MEDICIÓN	¿Considera como factor más importante la bajo desempeño en las actividades para mantenimiento, costos, operaciones, servicio al cliente, afecta la productividad?	1	2	3	4	5
MEDICIÓN	¿Considera como factor más importante la Excesivo uso del tiempo afecta la productividad?	1	2	3	4	5
MEDICIÓN	¿Considera como factor más importante la Ineficacia en la productividad afecta la productividad?	1	2	3	4	5

INVERSIONES WADA S.A.C.

 ROSA MARIA BAZAN WADA
 Gerente General

Anexo nº 8: Ficha de registro de la variable dependiente: Productividad (pre test) en la empresa Wada Sport SAC

DATOS GENERALES			
INVESTIGADOR	Eunice Beteta Montoya	JEFE DEL ÁREA	Rosa Bazán
EMPRESA	WADA SPORT SAC	ÁREA	Servicio

DATOS DEL INDICADOR				
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	TÉCNICA	INSTRUMENTO	FÓRMULA
Eficacia	Es hacer lo que se tiene que hacer para obtener los objetivos planteados y alcanzar resultados	Fichaje	Ficha De Registro	$\% \text{Utilización del Tiempo} = \frac{\text{Total de horas de alquiler programadas por semana}}{\text{Tiempo de horas de alquiler disponibles por semana}} * 100$
Eficiencia	Es hacer las cosas correctas del mejor modo, dado que lo que se quiere es que los recursos sean empleados de la forma más racional viable	Fichaje	Ficha De Registro	$\% \text{desempeño en la realización del servicio} = \frac{\text{Total de horas de alquiler utilizados por el servicio por semana}}{\text{Total de horas de alquiler programadas por semana}} * 100$
Productividad	La productividad se alcanza a través de los procesos y se refleja con resultados, y se puede referir a través de dos mecanismos, eficacia y eficiencia, al crecer se obtienen óptimos resultados considerando los recursos empleados para generarlos	Fichaje	Ficha de Registro	Productividad: eficacia * Eficiencia

PRETEST						
FECHA (SEMANAL)	TIEMPO DE HORAS DE ALQUILER DISPONIBLES	TOTAL DE HORAS DE ALQUILER PROGRAMADAS	TOTAL DE HORAS ALQUILADAS	EFICACIA	EFICIENCIA	PRODUCTIVIDAD INICIAL
19-25 Marzo	168 horas	63	49	37, 50%	77, 78%	29, 17%
26-01 Abril	168 horas	57	47	33, 93%	82, 46%	27, 98%
02-08 Abril	168 horas	45	36	26, 79%	80, 00%	21, 43%
09-15 Abril	168 horas	42	36	25, 00%	85, 71%	21, 43%
16-22 Abril	168 horas	40	26	23, 81%	65, 00%	15, 48%
23-29 Abril	168 horas	47	32	27, 98%	68, 09%	19, 05%
30-06 Mayo	168 horas	39	28	23, 21%	71, 79%	16, 67%
07-13 Mayo	168 horas	38	29	22, 62%	76, 32%	17, 26%
14-20 Mayo	168 horas	34	26	20, 24%	76, 47%	15, 48%
21-27 Mayo	168 horas	36	24	21, 43%	66, 67%	14, 29%
28-03 Junio	168 horas	35	25	20, 83%	71, 43%	14, 88%
04-10 Junio	168 horas	38	26	22, 62%	68, 42%	15, 48%

INVERSIONES WA & DA S.A.C.

 ROSA MARÍA BAZÁN-WADA
 Gerente General

Anexo nº 9: Ficha de registro de la variable independiente: Gestión por Procesos en la empresa Wada Sport SAC

DATOS GENERALES			
INVESTIGADOR	Eunice Beteta Montoya	JEFE DEL ÁREA	Rosa Bazán
EMPRESA	WADA SPORT SAC	ÁREA	Servicio

DATOS DEL INDICADOR				
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	TÉCNICA	INSTRUMENTO	FÓRMULA
Planeación	El desarrollo sistemático de programas orientados hacia el cumplimiento de objetivos previamente definidos, por medio de un proceso de análisis, evaluación y selección de las diferentes oportunidades que se han predicho	Fichaje	Ficha De Registro	$AP = \text{Total de actividades propuestas (semanal)}$ $AP = \text{Actividades Propuestas (semanal)}$
Control	El control se refiere a la utilización de registros e informes para comparar lo logrado con lo programado, por lo tanto el control consiste en el conjunto de acciones efectuadas con el propósito de que los procedimientos se realicen de conformidad con lo planificado	Fichaje	Ficha De Registro	$\% \text{ Cumplimiento - de avance de propuesta (semanal)}$ $= \frac{\text{Nº de actividades ejecutadas (semanal)}}{\text{Nº de actividades propuestas (semanal)}} * 100$

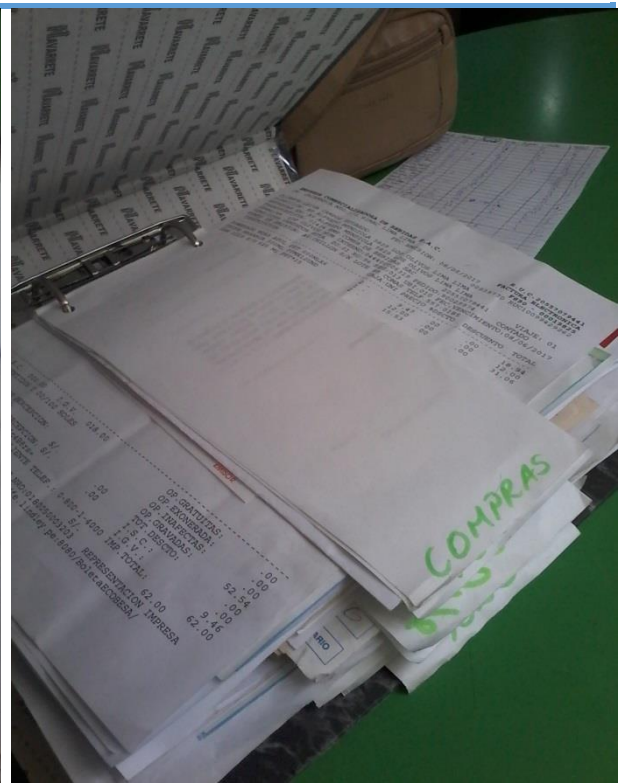
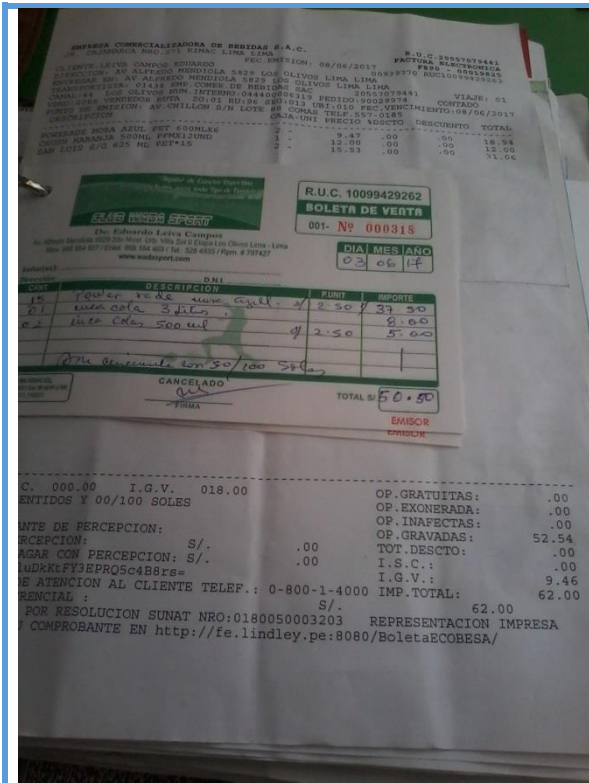
FECHA (SEMANAL)	Nº DE ACTIVIDADES EJECUTADAS	Nº ACTIVIDADES PROPUESTAS	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO
02-08 Julio	2	3	66,67%
09-15 Julio	1	2	50,00%
16-22 Julio	4	6	66,67%
23-29 Julio	4	5	80,00%
30-05 Agosto	4	7	57,14%
06-12 Agosto	5	6	83,33%
13-19 Agosto	6	7	85,71%
20-26 Agosto	3	5	60,00%
27-02 Setiembre	4	5	80,00%
03-09 Setiembre	5	6	83,33%
10-16 Setiembre	2	6	33,33%
17-23 Setiembre	2	7	28,57%

Anexo n° 10: Ficha de registro de la variable dependiente: Productividad (post test) en la empresa Wada Sport SAC

DATOS GENERALES				
INVESTIGADOR	Eunice Beteta Montoya	JEFE DEL ÁREA	Rosa Bazán	
EMPRESA	WADA SPORT SAC	ÁREA	Servicio	
DATOS DEL INDICADOR				
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	TÉCNICA	INSTRUMENTO	FÓRMULA
Eficacia	Es hacer lo que se tiene que hacer para obtener los objetivos planteados y alcanzar resultados	Fichaje	Ficha De Registro	$\% \text{Utilización del Tiempo} = \frac{\text{Total de horas de alquiler programadas por semana}}{\text{Tiempo de horas de alquiler disponibles por semana}} * 100$
Eficiencia	Es hacer las cosas correctas del mejor modo, dado que lo que se quiere es que los recursos sean empleados de la forma más racional viable	Fichaje	Ficha De Registro	$\% \text{desempeño en la realización del servicio} = \frac{\text{Total de horas de alquiler utilizados por el servicio por semana}}{\text{Total de horas de alquiler programadas por semana}} * 100$
Productividad	la productividad se alcanza con resultados logrados de un proceso, y se puede referir a través de dos mecanismos, eficacia y eficiencia, al crecer se obtienen optimes resultados considerando los recursos empleados para generarlos	Fichaje	Ficha de Registro	Productividad: eficacia * Eficiencia

POST TEST						
FECHA (SEMANAL)	TIEMPO DE HORAS DE ALQUILER DISPONIBLES	TOTAL DE HORAS DE ALQUILER PROGRAMADAS	TOTAL DE HORAS ALQUILADOS	EFICACIA	EFICIENCIA	PRODUCTIVIDAD FINAL
02-08 Julio	168	67	67	39,88%	100,00%	39,88%
09-15 Julio	168	67	65	39,88%	97,01%	38,69%
16-22 Julio	168	74	72	44,05%	97,30%	42,86%
23-29 Julio	168	67	69	39,88%	102,99%	41,07%
30-05 Agosto	168	73	70	43,45%	95,89%	41,67%
06-12 Agosto	168	75	72	44,64%	96,00%	42,86%
13-19 Agosto	168	77	74	45,83%	96,10%	44,05%
20-26 Agosto	168	75	73	44,64%	97,33%	43,45%
27-02 Setiembre	168	73	71	43,45%	97,26%	42,26%
03-09 Setiembre	168	74	71	44,05%	95,95%	42,26%
10-16 Setiembre	168	76	72	45,24%	94,74%	42,86%
17-23 Setiembre	168	82	81	48,81%	98,78%	48,21%

Anexo nº 11: Boletas de Venta con el cual obtuvo información de las horas alquiladas



Anexo nº 13: Registro de horas Alquiladas nº2

APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA																							
SEMANA 1	Domingo	domingo, 11 de junio de 2017																				12	58
	Lunes	lunes, 12 de junio de 2017																				9	
	Martes	martes, 13 de junio de 2017																				5	
	Miércoles	miércoles, 14 de junio de 2017																				7	
	Jueves	jueves, 15 de junio de 2017																				6	
	Viernes	viernes, 16 de junio de 2017																				9	
	Sábado	sábado, 17 de junio de 2017																				14	
SEMANA 2	Domingo	domingo, 18 de junio de 2017																				13	61
	Lunes	lunes, 19 de junio de 2017																				6	
	Martes	martes, 20 de junio de 2017																				4	
	Miércoles	miércoles, 21 de junio de 2017																				7	
	Jueves	jueves, 22 de junio de 2017																				8	
	Viernes	viernes, 23 de junio de 2017																				10	
	Sábado	sábado, 24 de junio de 2017																				13	
SEMANA 3	Domingo	domingo, 25 de junio de 2017																				14	66
	Lunes	lunes, 26 de junio de 2017																				12	
	Martes	martes, 27 de junio de 2017																				5	
	Miércoles	miércoles, 28 de junio de 2017																				6	
	Jueves	jueves, 29 de junio de 2017																				4	
	Viernes	viernes, 30 de junio de 2017																				11	
	Sábado	sábado, 01 de julio de 2017																				14	
SEMANA 4	Domingo	domingo, 02 de julio de 2017																				15	67
	Lunes	lunes, 03 de julio de 2017																				6	
	Martes	martes, 04 de julio de 2017																				9	
	Miércoles	miércoles, 05 de julio de 2017																				7	
	Jueves	jueves, 06 de julio de 2017																				6	
	Viernes	viernes, 07 de julio de 2017																				9	
	Sábado	sábado, 08 de julio de 2017																				15	
SEMANA 5	Domingo	domingo, 09 de julio de 2017																				14	65
	Lunes	lunes, 10 de julio de 2017																				4	
	Martes	martes, 11 de julio de 2017																				6	
	Miércoles	miércoles, 12 de julio de 2017																				6	
	Jueves	jueves, 13 de julio de 2017																				10	
	Viernes	viernes, 14 de julio de 2017																				12	
	Sábado	sábado, 15 de julio de 2017																				13	
SEMANA 6	Domingo	domingo, 16 de julio de 2017																				15	72
	Lunes	lunes, 17 de julio de 2017																				4	
	Martes	martes, 18 de julio de 2017																				5	
	Miércoles	miércoles, 19 de julio de 2017																				8	
	Jueves	jueves, 20 de julio de 2017																				12	
	Viernes	viernes, 21 de julio de 2017																				13	
	Sábado	sábado, 22 de julio de 2017																				15	
SEMANA 7	Domingo	domingo, 23 de julio de 2017																				15	69
	Lunes	lunes, 24 de julio de 2017																				5	
	Martes	martes, 25 de julio de 2017																				6	
	Miércoles	miércoles, 26 de julio de 2017																				5	
	Jueves	jueves, 27 de julio de 2017																				10	
	Viernes	viernes, 28 de julio de 2017																				13	
	Sábado	sábado, 29 de julio de 2017																				15	
SEMANA 8	Domingo	domingo, 30 de julio de 2017																				16	70
	Lunes	lunes, 31 de julio de 2017																				4	
	Martes	martes, 01 de agosto de 2017																				6	
	Miércoles	miércoles, 02 de agosto de 2017																				6	
	Jueves	jueves, 03 de agosto de 2017																				9	
	Viernes	viernes, 04 de agosto de 2017																				14	
Sábado	sábado, 05 de agosto de 2017																				15		

Anexo 15: Recibo de caja con el cuál se recogieron datos para las horas programadas

RECIBO DE CAJA: N° 000001
 Lima 31 de 03 del 2017
 Recibi del Sr (a) ONG CASH Cachay
 La cantidad de: S/ 200 x/s
 D.N.I./R.U.C. Tel: 984848081

POR CONCEPTO DE:	IMPORTE
Apertura de cuenta para el día Domingo 9-04-17 de 12 a 9PM	
Autrizado para venta de	
OTROS: Evichos	

A CUENTA S/ 200 SALDO S/ 280 TOTAL S/ 480

Usuario 998184469 Recibi Conforme EDUARDO LEI

RECIBO DE CAJA: N° 000001
 Lima 19 de 04 del 2017
 Recibi del Sr (a) ALVA C. PANA
 La cantidad de: S/ 60 x/s
 D.N.I./R.U.C. Tel: 988715345

POR CONCEPTO DE:	IMPORTE
Apertura de cuenta día Viernes 21-04-17 Horas 4:30 - 6 PM	
OTROS:	

A CUENTA S/ 60 SALDO S/ 30 TOTAL S/ 90

Usuario 998184469 Recibi Conforme EDUARDO

RECIBO DE CAJA: N° 000001
 Lima 01 de 04 del 2017
 Recibi del Sr (a) PANA
 La cantidad de: S/ 50 x/s
 D.N.I./R.U.C. Tel: 988715345

POR CONCEPTO DE:	IMPORTE
Balanceo al fin de 3-11-16 por JUAN DE	
OTROS:	

A CUENTA S/ 50 SALDO S/ 100 TOTAL S/ 60

Usuario Recibi Conforme

RECIBO DE CAJA: N° 000001
 Lima 27 de 04 del 2017
 Recibi del Sr (a) PANA
 La cantidad de: S/ 10 x/s
 D.N.I./R.U.C. Tel: 988715345

POR CONCEPTO DE:	IMPORTE
Para Miércoles 27 de 9-10	10 x/s
OTROS:	

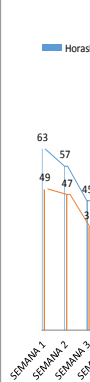
A CUENTA S/ 10 SALDO S/ 60 TOTAL S/ 70

Usuario Recibi Conforme

76.00

Anexo nº 16: Registro de Horas programadas nº1

SEMANA	FECHA	Horas	Horas																	TOTAL DIARIO	TOTAL SEMANAL							
			#####	1:00:00 AM	2:00:00 AM	3:00:00 AM	4:00:00 AM	5:00:00 AM	6:00:00 AM	7:00:00 AM	8:00:00 AM	9:00:00 AM	#####	#####	#####	1:00:00 PM	2:00:00 PM	3:00:00 PM	4:00:00 PM			5:00:00 PM	6:00:00 PM	7:00:00 PM	8:00:00 PM	9:00:00 PM	#####	#####
SEMANA 1	domingo, 19 de marzo de 2017																										15	63
	lunes, 20 de marzo de 2017																										5	
	martes, 21 de marzo de 2017																										7	
	miércoles, 22 de marzo de 2017																										6	
	jueves, 23 de marzo de 2017																										8	
	viernes, 24 de marzo de 2017																										8	
	sábado, 25 de marzo de 2017																										14	
SEMANA 2	domingo, 26 de marzo de 2017																										13	54
	lunes, 27 de marzo de 2017																										5	
	martes, 28 de marzo de 2017																										4	
	miércoles, 29 de marzo de 2017																											
	jueves, 30 de marzo de 2017																											
	viernes, 31 de marzo de 2017																											
	sábado, 01 de abril de 2017																											
SEMANA 3	domingo, 02 de abril de 2017																											47
	lunes, 03 de abril de 2017																											
	martes, 04 de abril de 2017																											
	miércoles, 05 de abril de 2017																											
	jueves, 06 de abril de 2017																											
	viernes, 07 de abril de 2017																											
	sábado, 08 de abril de 2017																											
SEMANA 4	domingo, 09 de abril de 2017																											47
	lunes, 10 de abril de 2017																											
	martes, 11 de abril de 2017																											
	miércoles, 12 de abril de 2017																											
	jueves, 13 de abril de 2017																											
	viernes, 14 de abril de 2017																											
	sábado, 15 de abril de 2017																											
SEMANA 5	domingo, 16 de abril de 2017																											47
	lunes, 17 de abril de 2017																											
	martes, 18 de abril de 2017																											
	miércoles, 19 de abril de 2017																											
	jueves, 20 de abril de 2017																											
	viernes, 21 de abril de 2017																											
	sábado, 22 de abril de 2017																											
SEMANA 6	domingo, 23 de abril de 2017																											47
	lunes, 24 de abril de 2017																											
	martes, 25 de abril de 2017																											
	miércoles, 26 de abril de 2017																											
	jueves, 27 de abril de 2017																											
	viernes, 28 de abril de 2017																											
	sábado, 29 de abril de 2017																											
SEMANA 7	domingo, 30 de abril de 2017																											47
	lunes, 01 de mayo de 2017																											
	martes, 02 de mayo de 2017																											
	miércoles, 03 de mayo de 2017																											
	jueves, 04 de mayo de 2017																											
	viernes, 05 de mayo de 2017																											
	sábado, 06 de mayo de 2017																											
SEMANA 8	domingo, 07 de mayo de 2017																											47
	lunes, 08 de mayo de 2017																											
	martes, 09 de mayo de 2017																											
	miércoles, 10 de mayo de 2017																											
	jueves, 11 de mayo de 2017																											
	viernes, 12 de mayo de 2017																											
	sábado, 13 de mayo de 2017																											
SEMANA 9	domingo, 14 de mayo de 2017																											47
	lunes, 15 de mayo de 2017																											
	martes, 16 de mayo de 2017																											
	miércoles, 17 de mayo de 2017																											
	jueves, 18 de mayo de 2017																											
	viernes, 19 de mayo de 2017																											
	sábado, 20 de mayo de 2017																											



Anexo nº 18: Matriz de identificación de proceso se atención al cliente

PROCESO:

¿QUIÉNES SON CLIENTES?	¿QUÉ LES ENTREGO?	¿CUÁLES SON SUS NECESIDADES?	¿CUÁL ES MI NIVEL DE ACTUACIÓN FINAL?	¿QUÉ ACCIONES PUEDO TOMAR PARA MEJORAR?

Anexo nº 19: Matriz de identificación de proceso de logística

PROCESO:

¿QUIÉNES SON MIS PROVEEDORES?	¿QUÉ ME ENTREGO?	¿CUÁLES SON MIS NECESIDADES?	¿CUÁL ES SU NIVEL DE ACTUACIÓN FINAL?	¿QUÉ MEJORAS PUEDEN REALIZAR?

Anexo nº 20: Matriz de factores de proceso para su desarrollo

FACTORES DEL PROCESO:

FACTORES DEL PROCESO		REQUISITOS	¿EXISTEN AHORA DE MANERA FIABLE??	PLAN DE ACCIONES DE MEJORA		
				ACCIÓN	EJECUTOR	FECHA FIN
PERSONAS: 1. Conocimientos 2. Habilidades						
MATERIALES/ INFORMACIÓN:						
RECURSOS FÍSICOS: 1. Equipos 2. Instalaciones						
MÉTODO: 1. De trabajo 2. De control (Seguimiento y medición)						

Anexo nº 23: Resultados del turnitin

Feedback Studio - Google Chrome
Seguro | https://ev.turnitin.com/app/carta/es/?lang=es&ts=1&student_user=1&u=1069063343&o=876510466

feedback studio Eunice Beteta Montoya | Aplicación de la gestión por procesos para incrementar la productividad del servicio en la empresa Wada Sport, Los Olivos -- /0 ?

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERIA EMPRESARIAL
APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL SERVICIO EN LA EMPRESA WADA SPORT, LOS OLIVOS, 2017
TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE: INGENIERO EMPRESARIAL
AUTOR:
BETETA MONTOYA, EUNICE
ASESOR:
Mg. GUIDO RENE ZUCA APAZA
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
ESTRATEGIA Y PLANEAMIENTO
LIMA-PERU
2017

Resumen de coincidencias X

14 %

Se están viendo fuentes estándar
Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

Número	Fuente	Porcentaje
1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	7 %
2	www.disfrutavenecia.c... Fuente de Internet	4 %
3	www.panynj.gov Fuente de Internet	<1 %
4	192.188.59.56 Fuente de Internet	<1 %
5	www.pdx.edu Fuente de Internet	<1 %
6	calmac.org Fuente de Internet	<1 %
7	www.minsalud.gov.co Fuente de Internet	<1 %
8	imd.lalinea.es Fuente de Internet	<1 %

Página: 1 de 177 Número de palabras: 23314 Text-only Report

ES 09:01 a.m. 19/04/2018

