



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL

Gestión por procesos para mejorar la productividad del crédito
emprendedor de la Caja Sullana los Olivos, 2019

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Ingeniera Empresarial

AUTORA:

Galdos Eneque, María Fernanda (ORCID: 0000-0002-9753-9808)

ASESOR:

Mg. Guido Rene Suca Apaza (ORCID: 0000-0002-5340-1495)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Estrategia y Planeamiento

Lima – Perú

2019

DEDICATORIA

A Dios, a mis padres Gabriel y Elizabeth, quienes me brindaron su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, gracias a sus consejos y a su ejemplo de perseverancia ante cualquier situación, me enseñaron a ser una persona con valores y principios capaz de luchar por conseguir sus objetivos.

Así como, también a mis familiares y amigos, que me motivaron en todo momento.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi asesor al Magister Guido Rene Suca Apaza por el apoyo y la orientación en la realización de este proyecto de investigación, así como a los docentes que intervinieron en mi enseñanza a lo largo de estos años en la universidad.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo presento ante ustedes la Tesis titulada “Gestión por procesos para mejorar la productividad del crédito emprendedor de la Caja Sullana Los Olivos, 2019”, la misma que someto a vuestra consideración y espero que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el título Profesional de Ingeniero Empresarial.

Galdos Eneque, María Fernanda

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN

1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	1
1.1.1 Realidad problemática global.....	3
1.1.2 Realidad problemática nacional.....	3
1.1.3 Realidad problemática local.....	4
1.2. TRABAJOS PREVIOS.....	6
1.2.1 Internacional.....	7
1.2.2 Nacional.....	8
1.3. TEORÍAS RELACIONADAS.....	10
1.3.1 Variable Independiente: Gestión por procesos.....	12
1.3.2 Variable Dependiente: Productividad.....	19
1.4. FORMULACIÓN AL PROBLEMA.....	23
1.5. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	23
1.6. HIPÓTESIS.....	24
1.7. OBJETIVO.....	25

II. MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de investigación.....	25
2.1.1. Tipo de investigación.....	26
2.1.2. Nivel de investigación.....	27
2.1.3. Diseño de investigación.....	28
2.2. Operacionalización de las variables.....	29
2.1 Variable independiente: Gestión por procesos.....	30
2.1 Variable dependiente: Productividad.....	31
2.3. Población, muestra	31
2.3.1 Población.....	32
2.3.2 Muestra.....	32

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	33
2.4.1 Instrumentos.....	33
2.4.2 Confiabilidad.....	33
2.4.3 Validez.....	34
2.5. Métodos de análisis de datos.....	34
2.6. Aspectos éticos.....	34
2.7. Desarrollo de la propuesta.....	35
2.7.1. Situación actual.....	35
2.7.2. Propuesta de mejora.....	36
2.7.3. Ejecución de la propuesta.....	42
2.7.4. Resultados de la implementación.....	55
2.7.5. Análisis económico financiero	65
III. RESULTADOS	
3. Análisis descriptivo.....	67
3.1. Análisis descriptivo de la variable dependiente: Productividad	69
3.1.1 Análisis descriptivo de la dimensión eficacia.....	70
3.1.2 Análisis descriptivo de la dimensión eficiencia.....	71
3.2 Análisis descriptivo de la variable independiente: Gestión por procesos.....	72
3.2.1 Análisis descriptivo de la dimensión Caracterización	73
3.2.2 Análisis descriptivo de la dimensión Control	74
3.3 Análisis inferencial.....	76
3.3.1 Análisis inferencial de la hipótesis general.....	78
3.3.2 Análisis inferencial de la Eficiencia.....	82
3.3.3. Análisis inferencial de la eficacia.....	85

IV. DISCUSIÓN.....	86
V. CONCLUSIÓN.....	88
VI. RECOMENDACIÓN.....	90

FIGURAS

Figura 1. Créditos en entidades financieras de Colombia.....	8
Figura 2. Participación por tipo de crédito JUNIO 2018, CMAC Sullana.....	9
Figura 3. Baja productividad en CMAC Sullana – Los Olivos.....	10
Figura 4. Diagrama de Ishikawa de CMAC Sullana – Los Olivos.....	12
Figura 5. Diagrama Pareto donde se evidencia las causas del problema principal.....	14
Figura 6. Diagrama de un proceso.....	20
Figura 7. Ejemplo de mapa de proceso.....	24
Figura 8. Diagrama de flujo.....	25
Figura 9. Juicio de expertos.....	40
Figura 10. Organigrama de la CMAC Sullana agencia Los Olivos.....	44
Figura 11. Acta de reunión de concienciación y formación del equipo.....	50
Figura 12. Mapa de proceso.....	51
Figura 13. Diagrama de actividades del proceso de otorgamiento del crédito	54
Figura 14. Diagrama de flujo del otorgamiento de crédito emprendedor.....	56
Figura 15. Primer proceso del otorgamiento del crédito emprendedor.....	57
Figura 16. Segundo proceso del otorgamiento del crédito emprendedor.....	58
Figura 17. Diagrama de flujo mejorado del otorgamiento de crédito emprendedor.....	59
Figura 18. Diagrama de actividades mejorado del proceso de otorgamiento del crédito emprendedor.....	61
Figura 19. Caracterización de otorgamiento de crédito.....	63

Figura 20. Ficha técnica del indicador de cumplimiento de solicitudes completa.....	64
Figura 21. Ficha técnica del indicador de cumplimiento de los créditos solicitados.....	65
Figura 22. Caracterización.....	66
Figura 23. Control.....	67
Figura 24. Productividad Antes y Después.....	73
Figura 25. Eficacia Antes y Después.....	75
Figura 26. Eficiencia Antes y Después.....	78

TABLAS

Tabla 1. Cantidad de desembolsos en CMAC Sullana – Los Olivos.....	10
Tabla 2. Matriz de correlación.....	13
Tabla 2. Datos recogidos para la elaboración de Pareto.....	13
Tabla 3. Matriz de Operacionalización.....	38
Tabla 4. Requisitos para obtener el crédito emprendedor.....	46
Tabla 5. Eficacia con el cumplimiento de créditos planificados.....	47
Tabla 6. Productividad – Pretest (Sem 1 – Sem 12).....	48
Tabla 7. Plan de incorporación de la gestión por procesos en la organización.....	49
Tabla 8. Equipo de trabajo para la implementación de la gestión por procesos.....	59
Tabla 9. Capacitación de personal.....	62
Tabla 10. Cumplimiento con el número de solicitudes ingresadas con la información completa.....	66
Tabla 11. Cumplimiento con los créditos solicitados.....	67
Tabla 12. Eficiencia Post test.....	69
Tabla 13. Costos de materiales para la implementación.....	81
Tabla 14: Desembolsos antes y después.....	82
Tabla 15: Costo/Beneficio.....	83

Tabla 16: Productividad Pre test - post test.....	84
Tabla 17. Estadística descriptiva de la variable productividad.....	85
Tabla 18: Eficacia Pre y post prueba	87
Tabla 19. Estadística descriptiva de la dimensión eficacia.....	88
Tabla 20: Eficiencia pre y post prueba.....	90
Tabla 21. Estadística descriptiva de la dimensión eficiencia.....	91
Tabla 22. Estadística descriptiva de la dimensión Caracterización.....	92
Tabla 23. Estadística descriptiva de la dimensión Control.....	93
Tabla 24. Prueba de normalidad - Productividad.....	95
Tabla 25. Estadísticos de muestras emparejadas	96
Tabla 26. Estadísticos de muestras emparejadas – Productividad.....	97
Tabla 27. Prueba de normalidad - Eficiencia.....	98
Tabla 28. Estadísticos de muestras emparejadas - Eficiencia.....	99
Tabla 29. Estadísticos de muestras emparejadas.....	100
Tabla 30. Prueba de normalidad - Eficacia.....	101
Tabla 31. Estadísticos con prueba T Student.....	102
Tabla 32. Estadísticos de muestras emparejadas.....	103

GENERALIDADES

- **Título:** “Gestión por procesos para mejorar la productividad del crédito emprendedor de la Caja Sullana Los Olivos, 2019”
- **Autor:** Galdos Eneque Maria Fernanda
- **Asesor:** Suca Apaza, Guido Rene
- **Tipo de investigación:** Aplicada, ya que se hará uso de herramientas que influirá en la variable independiente, solucionando el principal problema de la investigación.
- **Línea de investigación:** Estrategia y planeamiento
- **Localidad:** Distrito los Olivos
- **Duración de la investigación:** La investigación se desarrollará desde abril hasta diciembre del año 2019.

RESUMEN

La presente investigación titulada “GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL CRÉDITO EMPRENDEDOR DE LA CAJA SULLANA LOS OLIVOS, 2019” el objetivo fue determinar cómo la gestión por procesos mejora la productividad del crédito emprendedor de la Caja Sullana, la cual se aplicó mediante una estructura de trabajo que fue planteada mediante un diagrama de Gantt y la creación de un equipo de trabajo que está documentado en un acta de constitución. Por otro lado, se desarrollaron flujogramas del proceso de otorgamiento de créditos para detectar los procesos innecesarios e implementar mejoras al proceso y se generaron fichas de procesos para hacer un seguimiento de los indicadores planteados y medir la mejora de la productividad. La metodología de estudio fue de tipo aplicada, de diseño cuasi experimental. En la investigación, la población estará conformada por el total de las solicitudes de créditos del producto emprendedor que serán medidas durante 12 semanas de la Caja Sullana, los Olivos.

La técnica empleada fue la observación y el instrumento la ficha de observación, así mismo la validación se realizó mediante el juicio de expertos. Para el análisis de datos se utilizó el programa SPSS, en el que se aplicó la estadística descriptiva e inferencial de la variable en estudio. Como conclusión se obtuvo que se aceptó la hipótesis general, por tanto, la gestión por procesos mejoró en 39% la productividad en el crédito emprendedor de la Caja Sullana.

PALABRAS CLAVE: Gestión por procesos, productividad, eficiencia y eficacia.

ABSTRACT

The present investigation entitled "MANAGEMENT BY PROCESSES TO IMPROVE THE PRODUCTIVITY OF THE ENTREPRENEURIAL CREDIT OF THE CAJA SULLANA LOS OLIVOS, 2019" the objective was to determine how the management by processes improves the productivity of the entrepreneurial credit of the Caja Sullana, which was applied through a work structure that was raised through a Gantt chart and the creation of a work team that is documented in a charter. On the other hand, flow charts of the credit granting process were developed to detect unnecessary processes and implement improvements to the process and process files were generated to monitor the proposed indicators and measure the improvement in productivity. The study methodology was of an applied type, with a quasi-experimental design. In the investigation, the population will be made up of the total credit requests of the entrepreneurial product that will be measured during 12 weeks of Caja Sullana, los Olivos.

The technique used was observation and the instrument was the observation sheet, likewise the validation was carried out through expert judgment. For the data analysis, the SPSS program was used, in which the descriptive and inferential statistics of the variable under study were applied. As a conclusion, it was obtained that the general hypothesis was accepted, therefore, process management improved productivity in the entrepreneurial credit of Caja Sullana by 39%.

KEYWORDS: Process management, productivity, efficiency and effectiveness.

I.INTRODUCCIÓN

1.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA

1.1.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA GLOBAL

Actualmente muchos países cuentan con innumerables entidades financieras, estas se esfuerzan buscando aumentar el número de personas que necesiten de algún servicio, en especial si se habla de créditos; sin embargo, no analizan que factores son los que impiden que puedan acceder a la posibilidad de créditos. Algunas entidades financieras lograron mejorar el número de créditos otorgados usando herramientas, de esta forma incrementaron sus indicadores de productividad, muchos hicieron uso de estrategias de acuerdo al mercado en el que se encuentran; otros optaron por desarrollar y mejorar procesos internos para obtener los objetivos planteados.

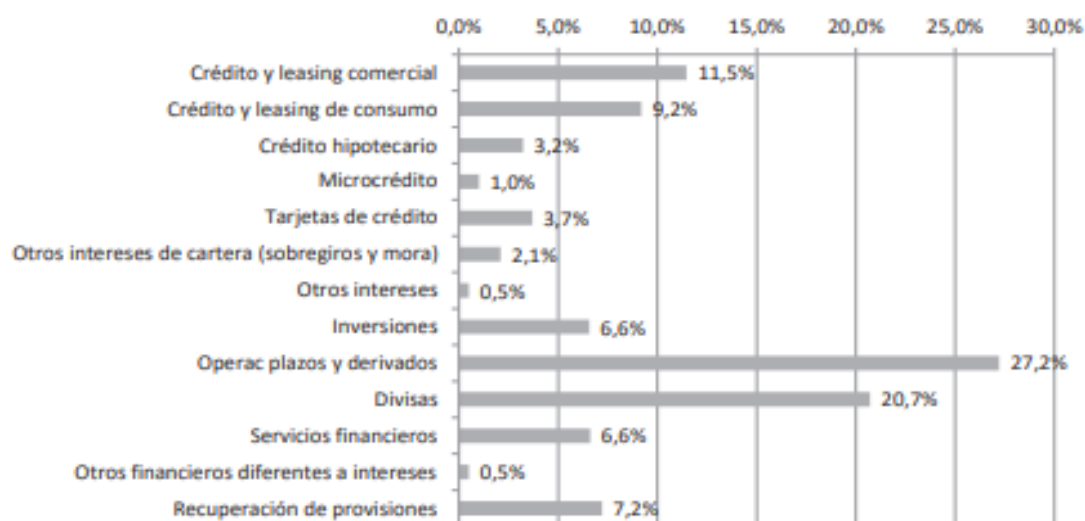
Para la revista *Eastern European Economics* (2016) Las entidades financieras han sido estudiadas en los últimos años, la productividad implica el logro de objetivos de cada entidad, canalizando esfuerzos en cumplir lo planificado mejorando indicadores y generando mayores ingresos, de la mano de un excelente servicio. La información que se obtiene sobre la evaluación del desempeño de estas empresas puede ser utilizada para mejorar su eficiencia general de las operaciones contribuyendo como una ventaja competitiva. (p.5)

En las entidades financieras rumanas actualmente buscan mejorar las prácticas de producción, que sean más eficientes proporcionando servicios de calidad a un menor costo, cumpliendo con los objetivos planeados, ya que se observó un decrecimiento en la colocación de sus productos en los últimos meses, informo la revista *Engineering Economics* (2013, p.7).

Valdés (2010) muchas empresas actualmente se encuentran en un mercado globalizado, donde desean conseguir excelentes resultados, por lo tanto, gestionan sus actividades, recursos con diversas herramientas que permitan el objetivo. Las empresas conocen los recursos que se necesita para su funcionamiento, pero en muchas ocasiones no conocen a detalle los procesos que se emplean, tienen conocimiento de la importancia de la gestión por

procesos, pero en su mayoría no la desarrollan, y comenten un gran error ya que la gestión por procesos origina mejoras en el desempeño de la labor, productividad, optimiza costos, indicadores vitales para la empresa. En la figura 2 se visualiza que el crédito emprendedor (Microcrédito) tiene un bajo porcentaje en comparación con otros tipos de créditos en las entidades financieras de Colombia.

Figura 2. Créditos en entidades financieras de Colombia



Fuente: Fedesarrollo, Asobancaria (2014)

1.1.2 REALIDAD PROBLEMÁTICA NACIONAL

Actualmente las instituciones financieras en Perú lideran a nivel mundial ya que cada vez son más las personas que asumen el reto de formar empresa y participar en un mercado altamente competitivo y sujeto al cambio, se enfrentan a diversos riesgos los cuales deben ser correctamente evaluados para aprovechar oportunidades y conseguir beneficios, ya que se encuentran en competencia constantemente.

En el sector micro financiero las cajas municipales se plantean estrategias para mejorar el servicio de captación del crédito, considerando factores como la calidad, satisfacción, productos, tasas, entre otros ; una de sus prioridades es mantener un buen contacto con el cliente logrando fidelizarlo ya que hoy en día el perfil del cliente posee más cultura financiera a comparación de años atrás, es por eso que crean nuevos productos y se mejora el servicio

para mantener la relación con el cliente.

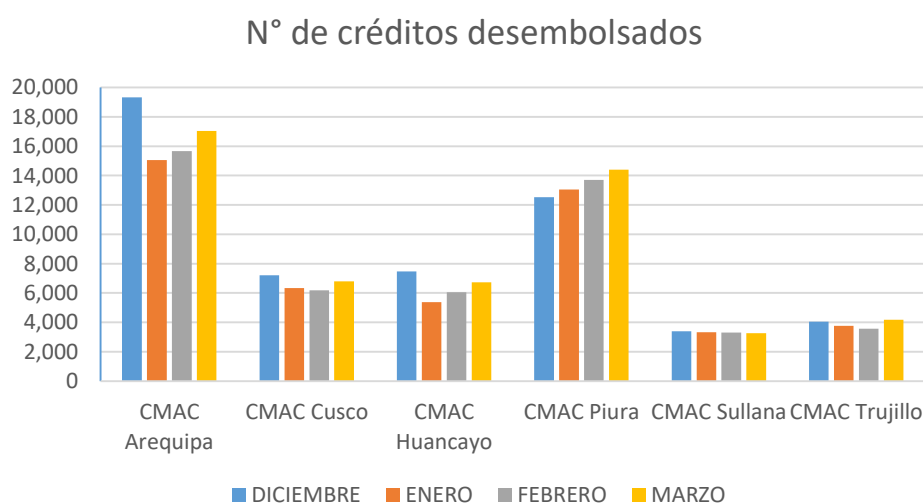
Cesar Peñaranda indica que “las cajas municipales dirigen más del 80% de sus préstamos empresariales al segmento mype, acumulando en los dos últimos años un crecimiento de 31,6%” (Cámara de Comercio Lima, 2018)

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Sullana S.A posee diversos productos y tipos de crédito, los cuales genera un gran porcentaje de rentabilidad a la caja, el financiamiento a clientes de pequeña empresa, créditos consumo y a microempresa aporta considerablemente al crecimiento de la entidad financiera.

En el 2017 los créditos a las micro empresas crecieron en 11% de las cuales el 94% se encuentran en situación normal y el 1.48% en situación de perdida, existen estudios en los cuales se detalla que una de cada dos microempresas solicita un crédito, por otro lado, las pequeñas empresas solo dos de cada 10 solicitan el crédito para financiera algún proyecto, capital de trabajo, inversiones, etcétera. (La república, 2017)

Según datos de la SBS en cuanto a la colocación de créditos microempresa se realizó el siguiente gráfico comparativo.

Figura 2. Comparación de Cajas municipales a Nivel Nacional (Dic2018 – Marzo2019)



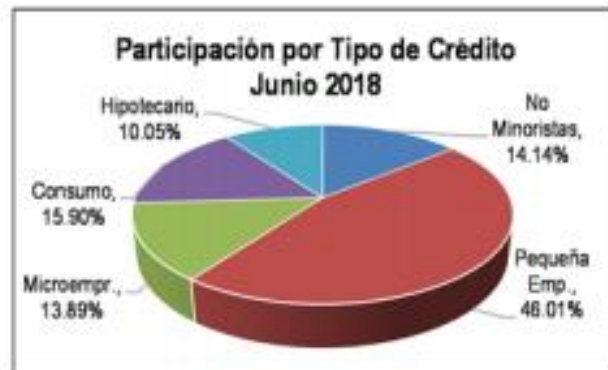
Fuente: Elaboración propia

De la figura 2, se logra comprar entre CMAC municipales más reconocidas del Perú en los meses de diciembre del 2018 hasta marzo del 2019, donde la CMAC Sullana ocupa el 6 lugar en la colocación de créditos a microempresas, estos datos son alarmantes para la empresa ya que en la actualidad se encuentra en 75 agencias en todo el Perú, por ende, la cantidad de créditos colocados debería ser mayor según lo planificado por la entidad financiera; la cantidad de créditos colocados oscila entre 3000 a 3500, siendo esta cifra preocupante comparando con la cantidad realizada por la competencia en el mismo periodo de tiempo.

1.1.3 REALIDAD PROBLEMÁTICA LOCAL

Muchos peruanos emprendedores acuden a la CMAC Sullana buscando la facilidad para acceder a un crédito, conjuntamente les interesa también el financiamiento, plazo, monto, tasa; al llegar a la institución esperan obtener un servicio rápido y oportuno, ya que son clientes que en su mayoría manejan sus negocios personalmente y no disponen de mucho tiempo para solicitar el crédito.

Figura 3. Participación por tipo de crédito JUNIO 2018, CMAC Sullana



Fuente: Class & Asociados S.A (2018)

En la figura 3 se observa que hasta Junio del 2018, CMAC Sullana agencia Los Olivos otorgo el 46.01% de créditos a pequeña empresa, el 15.90% son créditos consumo y a las microempresas el 13.89%, el crédito para las micro empresas (crédito emprendedor), comparado con los otros créditos que también ofrece, se encuentra en el 3 lugar lo cual nos hace pensar, que estaría fallando dentro de la caja para que no sea mayor el porcentaje del crédito si se sabe que el mercado micro empresario al que va dirigido este crédito emprendedor va en crecimiento y cada vez son más los emprendedores que están en búsqueda de financiamiento, además que dicha entidad se enfoca en colocar estos créditos ya que son los que ofrecen mayor rentabilidad sobre otros productos.

Desde el año pasado, en el mes de octubre se encuentra en vigencia el crédito emprendedor, el cual sumaría al cumplimiento de objetivos de la empresa, pero los resultados obtenidos no fueron los esperados; las políticas para un producto nuevo en estas entidades son vital, así como el procedimiento que se maneje, no basta tener un equipo de trabajo bueno, si el problema perdura y los procedimientos lentos y que obstruyen al logro de objetivo siguen no se conseguirán los resultados proyectados.

Son 5 asesores y 2 funcionarios de crédito en la CMAC Sullana quienes son los encargados de realizar todo el proceso para otorgar el crédito bajo las políticas de la caja, los conocimientos técnicos y manejo de riesgo que poseen, realizarán evaluaciones cualitativas y cuantitativas, estiman la capacidad de pago del cliente, la utilización de recursos, historial crediticio, giro del negocio, entre otros factores influyentes para su aprobación.

Hace meses se observa en la CMAC Sullana el incumplimiento con la cantidad de créditos establecidos mensualmente por la agencia, causando malestar e incomodidad en los jefes encargados ya que se mide constantemente el crecimiento de la cartera de clientes y el logro de metas mensual, refiriéndonos a montos en soles observaremos el siguiente gráfico en el cual se recopiló información desde octubre del 2018 hasta marzo del 2019.

Figura 4. Baja productividad en CMAC Sullana – Los Olivos



Fuente: Elaboración propia

Es por ello que el mayor inconveniente que atraviesa la CMAC Sullana – Los Olivos es la baja productividad del producto crédito emprendedor, se evidencia con la figura 4, el monto en soles desembolsados en los meses correspondientes va decreciendo, y no se logra la meta planificada por la agencia.

Tabla 1. Cantidad de desembolsos en CMAC Sullana – Los Olivos

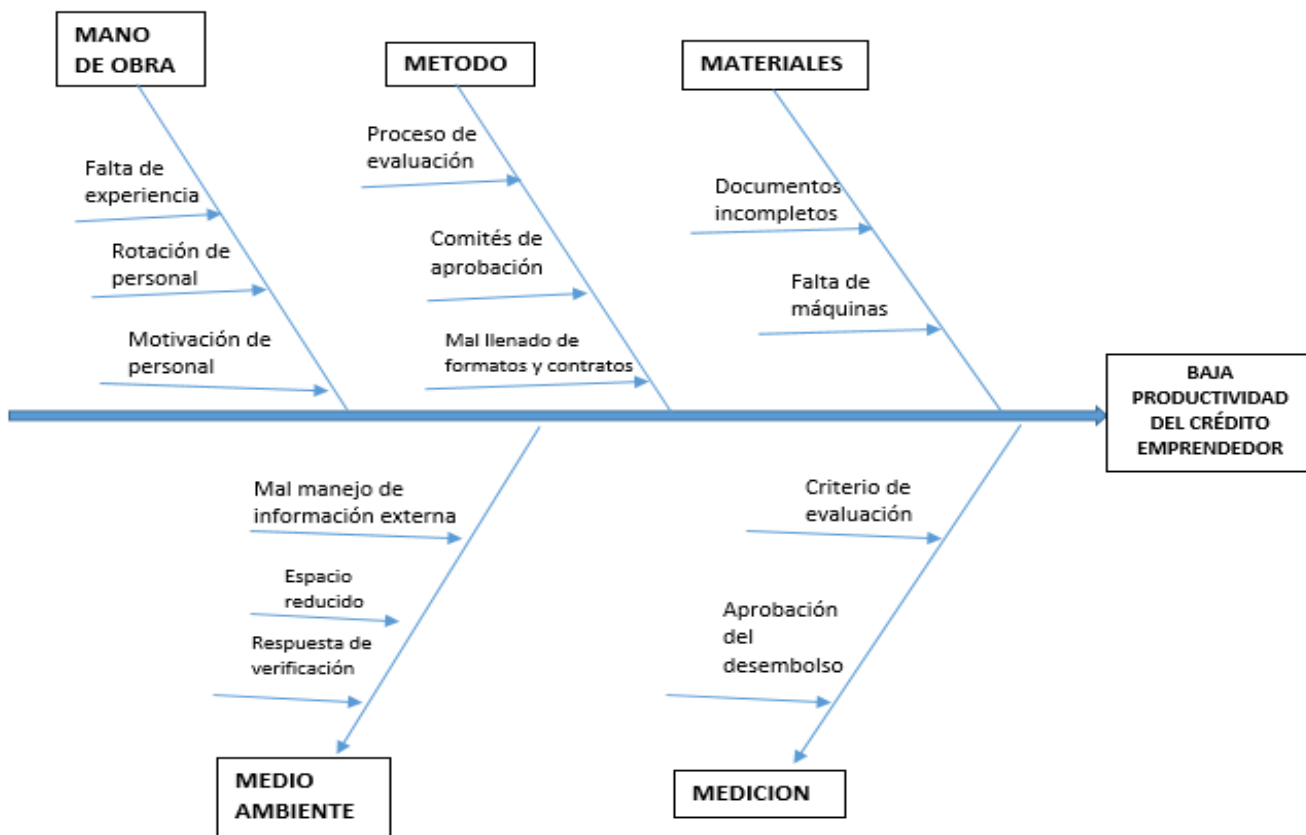
Meses	SEM	Créditos desembolsados	TOTAL
Oct-18	S1	4	19
	S2	5	
	S3	5	
	S4	5	
Nov-18	S5	6	21
	S6	6	
	S7	5	
	S8	4	
Dic-18	S9	5	23
	S10	5	
	S11	6	
	S12	7	
Ene-19	S13	4	20
	S14	5	
	S15	6	
	S16	5	
Feb-19	S17	5	20
	S18	6	
	S19	5	
	S20	4	
Mar-19	S21	4	19
	S22	4	
	S23	5	
	S24	6	

Fuente: Elaboración propia

En la primera tabla, se detalla los desembolsos de la agencia a estudiar, muestra las cantidades mensuales, en la cual es notorio el decrecimiento, es una situación preocupante para la empresa.

Son diversos los motivos que intervienen en el decrecimiento de la productividad que atraviesa la CMAC Sullana, se recopiló información para proceder a elaborar el diagrama Causa – Efecto para conocer y determinar las principales causas que generan este problema principal de la empresa, para poder usar las herramientas necesarias para disminuir y confrontar las causas y poder incrementar la productividad de la entidad financiera.

Figura 5. Diagrama de Ishikawa de CMAC Sullana – Los Olivos



Fuente: Elaboración propia

Se elaboró la matriz de correlación para poder observar la relación que existe entre las causas, así como se puso un puntaje para determinar las principales.

Tabla 2. Matriz de correlación

		MATRIZ DE CORRELACION													PUNT	%PONDERADO
		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13		
C1	Proceso de evaluacion		1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	10	15.15
C2	Mal llenado de formatos	1		1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	9	13.64
C3	Comité de aprobación	1	1		0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	7	10.61
C4	Documentos incompletos	0	1	0		1	1	0	1	0	0	1	0	1	6	9.09
C5	Rotacion del personal	0	0	0	0		1	1	1	0	1	1	0	0	5	7.58
C6	Motivacion de personal	1	1	0	0	0		0	0	0	0	0	1	1	4	6.06
C7	Experiencia de personal	0	1	1	0	1	0		0	0	1	0	0	0	4	6.06
C8	Falta de maquinas	0	1	0	1	0	1	0		0	0	1	0	0	4	6.06
C9	Espacio reducido	1	0	0	0	0	1	0	1		0	1	0	0	4	6.06
C10	Respuesta de verificacion	1	0	1	0	1	0	1	0	0		0	0	0	4	6.06
C11	Criterio de evaluacion	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0		1	0	3	4.55
C12	Aprobacion del desembolso	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0		0	3	4.55
C13	Mal manejo de informacion externa	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1		3	4.55
															66	100.00

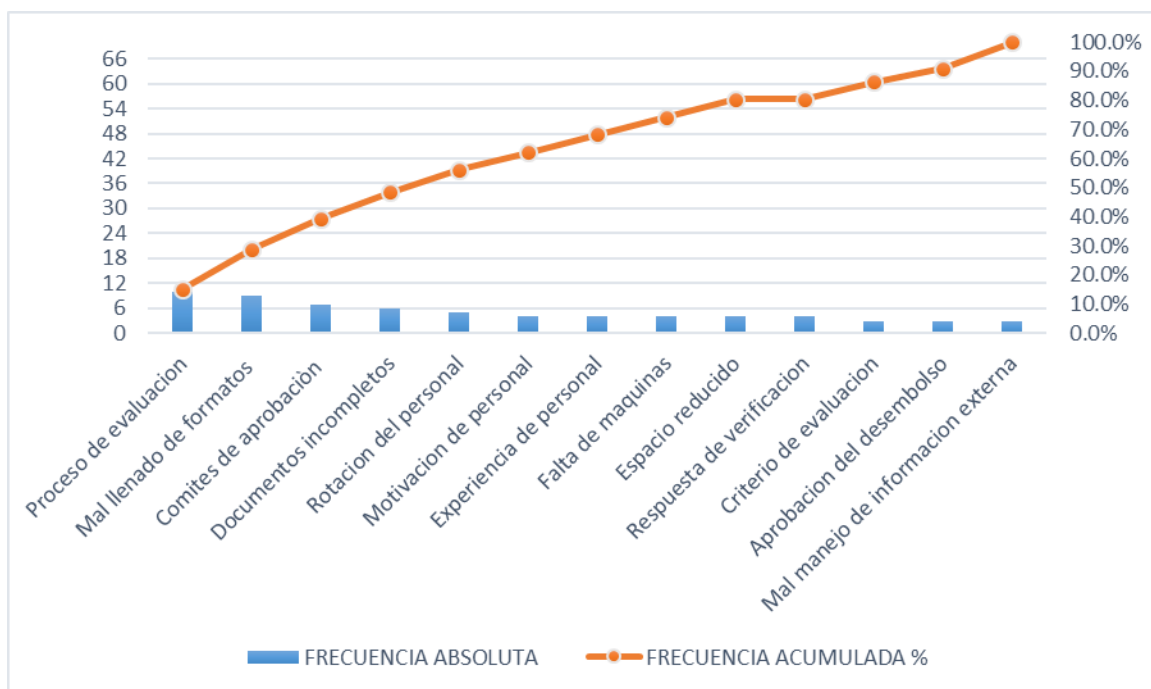
Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Datos recogidos para la elaboración de Pareto

CAUSAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA UNITARIA %	FRECUENCIA ACUMULADA %
Proceso de evaluacion	10	10	15.2%	15.2%
Mal llenado de formatos	9	19	13.6%	28.8%
Comites de aprobación	7	26	10.6%	39.4%
Documentos incompletos	6	32	9.1%	48.5%
Rotacion del personal	5	37	7.6%	56.1%
Motivacion de personal	4	41	6.1%	62.1%
Experiencia de personal	4	45	6.1%	68.2%
Falta de maquinas	4	49	6.1%	74.2%
Espacio reducido	4	53	6.1%	80.3%
Respuesta de verificacion	4	57	6.1%	86.4%
Criterio de evaluacion	3	60	4.5%	90.9%
Aprobacion del desembolso	3	60	4.5%	95.5%
Mal manejo de informacion externa	3	63	4.5%	100.0%
	66		100.0%	

Fuente: Elaboración propia

Figura 6. Diagrama Pareto



Fuente: Elaboración propia

Según el diagrama de Pareto el proceso de evaluación y mal llenado de formatos son las principales causas de la baja productividad actualmente, ya que no son los óptimos para generar mayor número de créditos desembolsados al mes y poder cumplir con la meta establecida de la agencia Los Olivos.

Según Berna (2015). Evaluar a detalle los procesos y observarlos al pasar el tiempo, nos permitirá visualizar tendencias favorables y desfavorables, con esta información se podría identificar procesos innecesarios, repetitivos o duplicidad de procesos, así como también se verían opciones de mejora para convertirlos en procesos útiles y necesarios, mejorar la dependencia de procesos o inconvenientes entre áreas que tengan relación de dicho proceso. Identificando las oportunidades de mejoras existentes, se procede a crear un plan de trabajo con el objetivo de optimizar procesos, creando lo que no existe y es necesario, identificando lo que ya existe, pero se debe mejorar para así implementar las buenas prácticas en otras áreas como modelo de trabajo (p.10)

El problema se debe a diversas situaciones internas en la empresa, principalmente al proceso de evaluación para el otorgamiento de créditos el cual ocasiona retraso en los desembolsos y si no se logra la aprobación de los créditos esto generaría que la CMAC Sullana no tenga los desembolsos proyectados, ocasionando la baja productividad del producto emprendedor, por otro lado se encontró problemas en las solicitudes ingresadas es decir en el llenado de formatos , la toma de firmas, los asesores lo están haciendo de una forma no adecuada que genera demoras y retrasa el proceso de otorgamiento del crédito considerablemente. Cada asesor posee una cartera de clientes que se les asigna para facilitarles la captación de clientes, por otro lado ellos también los podrían captar en el campo.

Refiriéndonos al proceso de evaluación, la CMAC Sullana cuenta con procedimientos aparentemente enfocados al rápido desembolso de un crédito, analizando a profundidad esos procedimientos y actividades realizadas, se encontró actividades repetitivas e innecesarias dentro del proceso a seguir para la aprobación de solicitudes del crédito emprendedor. Actualmente el proceso de evaluación no es el indicado para facilitar el otorgamiento del crédito, ya que existen procesos y actividades que no aportan valor, si no todo lo contrario.

Por otro lado, otra causa con mayor puntaje de relevancia y la cual influye también en la baja productividad es el mal llenado de formatos, ya que se encuentran constantemente errores al momento de entregar el expediente para su aprobación y mandar a corregir esos errores toma tiempo y en algunos casos gastos extras innecesarios; de todo lo mencionado se concluye que existe actividades repetitivas, innecesarias, dentro de el proceso de evaluación existen procedimientos no adecuados, todo ello origina la baja productividad, el incumplimiento de la meta establecida, afectando el número de créditos desembolsados planificados por la CMAC Sullana, estos son factores que limita a los asesores a presentar más casos, a demorar el crédito presentado y que es necesitado con suma urgencia por el cliente haciendo que en algunos casos desista del crédito por la demora.

1.3 TEORÍAS RELACIONADAS

1.3.1 Variable Independiente: Gestión por Procesos

¿Qué es un proceso?

Besterfield (2009) indica que un proceso es la interacción entre recursos ya sea personas, materiales, equipos todo aquello que se requiera para elaborar un producto o servicio. De acuerdo a la figura 6 se visualiza la entrada con elementos tangibles e intangibles, los cuales serán transformados por el proceso agregando valor al producto o servicio a brindar, y finalmente, en la salida se obtendrá lo que se ingresó en la entrada con más valor y la calidad requerida.

Figura 7: Diagrama de un proceso



Fuente: Besterfield (2009)

RADESCU, R. indica que un proceso es un conjunto de actividades entrelazadas con la intención de otorgar un producto oportuno, así como también un servicio adecuado y esperado por el cliente. Estos procesos habitualmente tienden a tener más dependencia y deben estar estipulados en documentos (p.361).

Características de un proceso:

Agudelo (2012) menciona que el proceso es un sistema, en el cual existen diversos elementos de entrada, los cuales tendrán actividades de transformación, y se obtendrá finalmente elementos de salida, todo ello tendrá también una retroalimentación. Para un buen proceso se debe considerar las siguientes características fundamentales las cuales son: el objetivo, la persona encargada, el alcance, los insumos que se usarán, los recursos, y la duración.

Gestión por procesos

Por otro lado, Bravo (2008) señala que la gestión por proceso logra mejorar la productividad, así como también se obtiene control de gestión en cuanto a tiempo, calidad y costo, ya que son consideradas variables clave. El aporte de técnicas y conceptos, ayuda a entender, reconocer, medir, explicar y relacionar procesos, brindando diversas opciones y posibilidades para actuar sobre ellos. Es de suma importancia la administración del cambio, enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura responsabilidad social, análisis de riesgo. (p.23)

Martínez (2014) “la gestión por procesos facilita a las organizaciones a evaluar el rendimiento de cada actividad que se realiza, mediante indicadores, los cuales permiten ver cada actividad realizándose en conjunto. Así mismo la gestión por procesos se encarga de realizar correctamente las gestiones de la empresa” (p. 7).

Según Negrin (2014) indica que “la gestión por procesos implanta la correcta medición de objetivos por cada proceso de la organización, en el cual se ofrecen diversas herramientas y su correcta aplicación para la toma de decisiones, logrando finalmente un producto con la calidad esperada” (p.6).

Junta de Castilla y León (2004) indica que “es un modelo de gestión en el cual la empresa es vista como un solo proceso, que contiene dentro de ella muchos procesos interiores, los cuales están encaminados a elaborar productos o servicios de calidad, cumpliendo con la satisfacción del cliente” (p.40).

Para Pérez (2012) la gestión por proceso posee herramientas y principios específicos con los cuales se busca demostrar realmente que los procesos y calidad de ellos puede ser medida y gestionada, mediante indicadores se puede observar y analizar cada actividad que se realiza, de acuerdo al rendimiento de dichas actividades se observara mejoras en los procesos (p.44).

Armijos (2016) indica que la gestión por procesos, se conceptualiza en gestionar la totalidad de la empresa mediante los procesos, los cuales son actividades que en conjunto se desarrollan secuencialmente para obtener productos (p.11).

Para Arias (2013) la gestión por procesos es la relación de los elementos dentro de un proceso, los cuales influyen significativamente en la satisfacción del cliente, eliminando

problemas entre procesos, espacios muertos, permitiendo una mejor gestión de los procesos de la empresa (p.5).

Según Dumas, La Rosa, Mendling y Reijers (2013) la gestión por procesos es el arte y ciencia de supervisar de qué forma se realiza el trabajo dentro de la organización, para conseguir resultados favorables. Se debe resaltar que no se busca mejorar el desarrollo de las actividades por separado, si no la correcta gestión de cadenas de eventos, es decir, la correcta gestión de conjunto de actividades, las decisiones vitales que añaden valor a la compañía. Se debe resaltar que no se trata de mejorar la forma en la que se realizan las actividades individuales, si no que se busca gestionar cadenas enteras de eventos, actividades y decisiones que agregan valor en la organización, a esto se denomina procesos (p.1).

Carvajal et al. (2017), menciona que “la gestión por procesos esta entre los principios de la gestión de calidad. La relevancia de este principio, está en los resultados que se obtienen incrementando la eficiencia en las actividades y el mejor uso de los recursos, toda esta gestión dentro del proceso” (p.17).

Entonces partiendo de lo que mencionan los autores, se concluye que la gestión por procesos consiste principalmente en la gestión de actividades, agrupándolas en procesos, los cuales deben ser observados, gestionados sistémicamente para lograr la satisfacción del cliente, puesto que todo ello se enfoca en sus necesidades. Por medio de procesos estratégicos, claves, y de apoyo se logran resultados y mejoran el desarrollo de las organizaciones.

Ventajas de la gestión por procesos, según Junta de Castilla y León (2004)

- Disminuye el tiempo al momento de la realización del producto o servicio, ya que se enfoca en reducir el tiempo en todo el proceso.
- Entendimiento del valor al proceso realizado, permitiendo la disminución de costo ya que se eliminarían actividades innecesarias, que no añaden ningún valor.
- Involucra a personal en las estrategias de la empresa con orientación en satisfacer al cliente.
- Se detectarán ineficiencias, debilidades, los cuales serán solucionados oportunamente mediante cambios metódicos, con una adecuada gestión reduciendo riesgos.

- Elimina los orígenes primordiales de los problemas.
- La aplicación de la Gestión por proceso permite lograr objetivos planteados por la organización.

ALINEJAD, Saeed (2019) Se enfoca básicamente en obtener la calidad del producto o servicio, así como también en la reingeniería de procesos, es decir evaluar el proceso, sus actividades, y plantear mejoras si fuera el caso (p.153).

Mapa de procesos

Según Bravo (2008) “Es visualizar los procesos en conjuntos, en su totalidad. Es la relación de los procesos de un área específica. Enlaza procesos segmentados según categoría” (p. 37).

Para Summers (2006) Es una herramienta importante ya que permite entender mejor cómo se conduce un negocio, se reflejan claramente las operaciones que se realizan para lograr evaluarlas, además muestra actividades que fueron añadidas a un proceso. (p. 214).

Cantón (2010) define el mapa de procesos como “cualquier gráfico en el que se puede observar un proceso completo identificando fortalezas y debilidades en las respectivas áreas. Con el mapa se puede disminuir la duración y los desperfectos de un ciclo, tareas o actividades que no aporten valor al ciclo. Esta herramienta representa la esquematización de procesos que contiene una empresa. Generalmente, en el mapa de procesos están los procesos estratégicos, operativos y de apoyo” (p.12).

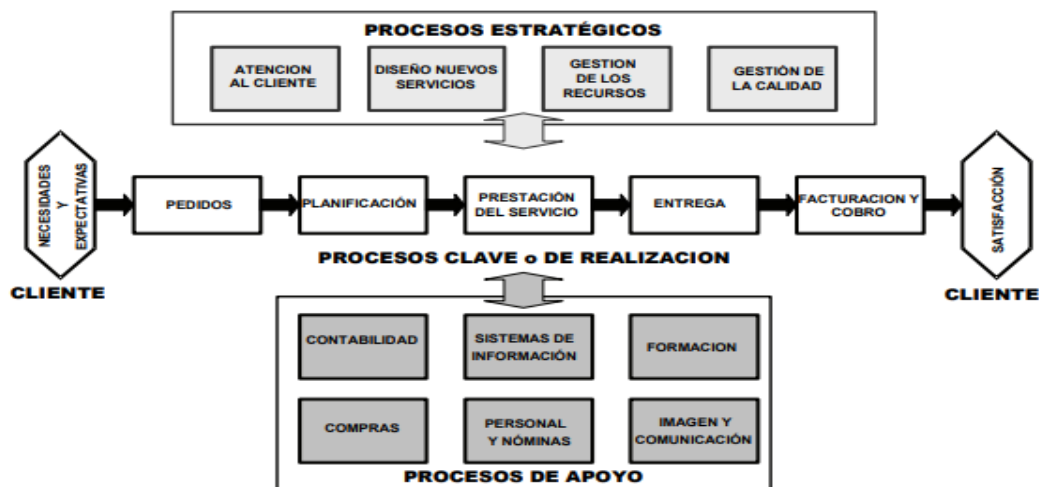
Tipos de procesos

- **Procesos claves:** Son los procesos que se vinculan a los productos o servicios realizados con orientación al cliente final. El valor y la relevancia, son el resultado obtenido debe ser percibido por el cliente. Generalmente en estos procesos intervienen diversas áreas que usualmente hacen mayor uso de recursos.
- **Procesos estratégicos:** Son definidos por los altos mandos en la dirección, indican como debe operar la empresa, indican también de qué forma se puede crear valor de

acuerdo al producto o servicio que se realice.

- **Procesos de apoyo o soporte:** Son los procesos que ayudan a a los procesos clave y estratégicos, En su mayoría son usados para alcanzar correctamente los objetivos de cada proceso para lograr la satisfacción del cliente, de otra forma se puede decir que brinda lo necesaria en cuanto a recursos para la correcta realización del proceso según las especificaciones de los clientes.

Figura 8. Ejemplo de mapa de procesos



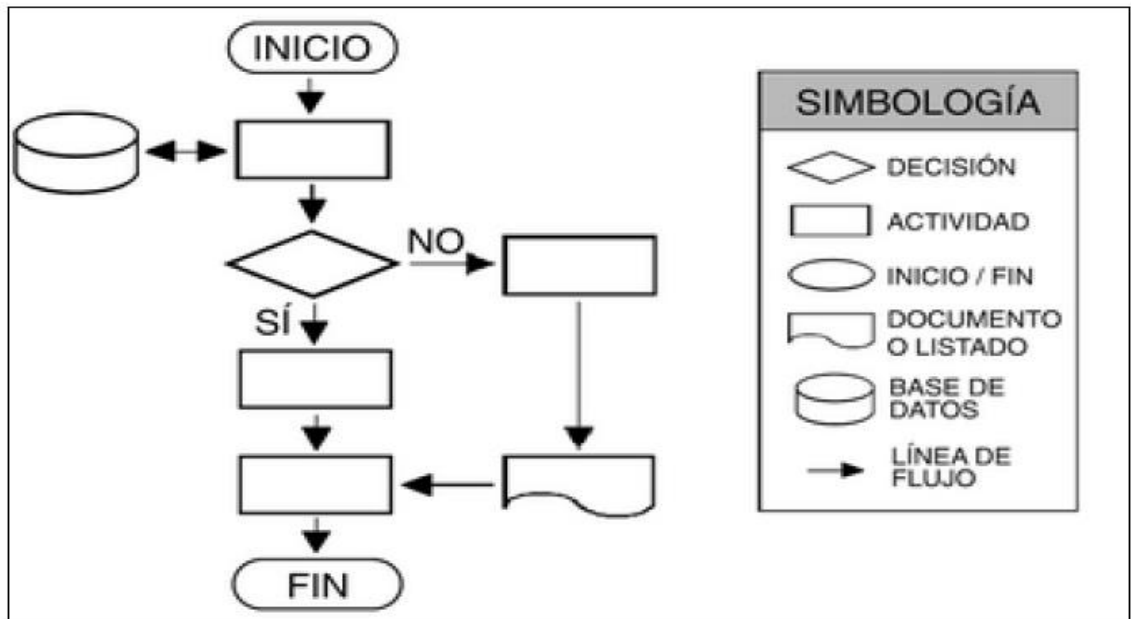
Fuente: Gestión integral de la calidad (Cuatrecasas, 2010)

Diagrama de flujos

Bravo (2008) “Los diagramas de flujo o flujogramas constituyen un instrumento que sirve para describir gráficamente cada etapa que posee un proceso siguiendo un correcto orden. Evidencia una serie de entradas y salidas, recursos usados, actividades, así como también la toma de decisiones; es utilizado cuando se quiere conocer la realidad del proceso, para evaluarlo y plantear futuras mejoras” (p.40).

Agudelo (2012) afirma que los manuales de procesos no tienen un formato pre establecido en ninguna normativa, eso depende de cada empresa. La diagramación estándar, usa algunos símbolos, que representan una acción dependiendo de la figura, cada figura representa una actividad en específico, ya sea operación, decisión, control (p.36).

Figura 9. Diagrama de flujo



Fuente: Gestión integral de la calidad (Cuatrecasas, 2010)

Caracterización

Para Beltrán et al. (2009), “el conocer y seleccionar procesos se debe hacer mediante una previa evaluación y reflexión según las actividades que se vayan a desarrollar en la organización, y de que forma la buena o mala selección y gestión, vayan a intervenir en la obtención de resultados” (p.31).

Bonilla et al. (2010) Las empresas, en primera instancia, están en la obligación de conocer a detalle los procesos internos, precisar las interacciones y series que usaran, a todo esto se le debe dar el seguimiento necesario, medir resultados, analizar continuamente toda la gestión con la intención de tener una mejora continua que se enfoque en el desempeño de todo lo antes mencionado.

Hablar de caracterización es mencionar que un proceso se identifica y define las actividades y elementos que estarán en la entrada y salida, los recursos a usar, y los requerimientos en todo el proceso (p. 27).

Indicador 1: Solicitudes entregadas con datos e informacion completas

$$\frac{\text{Solicitudes completas}}{\text{Solicitudes ingresadas}} \times 100$$

Fuente: Ponce (2014)

Control

Bravo (2008) indica que “los procesos dirigidos al cliente, deben ser controlados, controlar los resultados, hacer comparaciones con respecto al resultado obtenido y el esperado.; es por ello se debe hacer uso de indicadores para analizar los resultados y evaluar las posibles mejoras. Por otro lado, los procesos enfocados a satisfacer al usuario, deben ser de acuerdo a los objetivos planificados por la empresa, para identificar los niveles de desempeño que existe” (p. 29)

Agudelo (2012) indica el control permite conocer e identificar a los procesos y sus resultados, si se cumple lo esperado y como se podría mejorar dicho proceso si se obtuviera resultados no favorables (p.27).

Indicador 1: Cumplimiento con los créditos solicitados

$$\frac{\text{S/. Créditos aprobados}}{\text{S/. Créditos solicitados}} \times 100\%$$

Fuente: Ponce (2014)

1.3.2 Variable Independiente: Productividad

Para Rodríguez (1999) la productividad es la relación entre la producción y el correcto uso de los recursos, logrando los objetivos planificados de la organización, busca incrementar la calidad del producto final, fomentando un correcto desarrollo y desempeño en los trabajadores” (p.25).

Gutiérrez (2014) Es lo que se obtiene de un proceso ya identificado, para lograr el incremento de la productividad se debe pensar y estudiar los recursos que serán usados; esto se podrá evaluar según la cantidad de recursos usados, como trabajadores, el factor tiempo, maquinaria (horas). La productividad es estimar recursos con la intención de promover resultados planificados (p.20)

Para la OIT (2010) la productividad mide el nivel que alcanza finalmente un producto o servicio, en esta medición influye los recursos usados en todo el proceso para la obtención de lo esperado (p.4).

Según Emrouznejad y Cabanda (2014), “es el mecanismo por el cual se determina el uso eficiente de los recursos al realizarse algún bien o servicio” (p. 96).

Cruelles (2013) Indica que la productividad mide la producción que se realiza y todos los factores, recursos que se usaron. Ya que es una ratio que mide la explotación de los recursos, que se usan al realizarse el producto, es por ello se debe controlar la productividad. Las empresas buscan obtener mayor productividad, para disminuir costos en cuanto a la producción, y mejorar la competitividad (p.10).

García (2011) tiene relación lo que se obtiene con lo que se uso para obtenerlo, es decir todo lo que influyo en la realización del producto o servicio final; cabe mencionar que el detallado de la productividad, los resultados obtenidos, dependen de la evaluación de todo lo que intervino en el proceso, factores clave y relevantes en un tiempo considerado y específico (p. 17).

Asuaga (2013) indica que es el resultado obtenido, y que se mide con los indicadores de eficacia y eficiencia, y cuando estos indicadores incrementan se logran mejores resultados.

$$\text{Productividad} = \text{Eficiencia} \times \text{Eficacia}$$

El autor Gutierrez (2014) menciona que para la medición de la productividad es vital incluir y considerar estos 3 factores ya que en su totalidad, indican la productividad. (p.75).

Factor capital

Es la inversión total de los elementos físicos que influyen en la elaboración de un producto o servicio final. En otras palabras los materiales o insumos pertenecen al activo fijo como las propiedades, fábricas, subestructuras, maquinaria, equipos.

Factor gente

Refiriéndose a la productividad de las personas se mide, maximizando el lado intelectual es decir el esfuerzo mental que genere aportes y excelentes resultados a los objetivos planteados. Cuando se elabora los productos o se ofrece algún servicio, son las organizaciones quienes brindan un ambiente adecuado y con lo necesario para que el personal pueda manipular máquinas, herramientas y demás, de esta forma se desea que realicen correctamente el trabajo asignado.

Factor tecnología

La tecnología es un factor vital en cualquier empresa sin importar el rubro al que se dirija, ya que actualmente es un componente relevante el cual sirve de apoyo en cuanto a adquisición de información, datos, programas, o softwares que facilitan y mejoran actividades y áreas de una empresa. Es por ello que el uso de las TIC'S promueve el logro de los objetivos en las organizaciones.

Anaya (2007) indica que la productividad puede incrementarse de acuerdo a la evolución de cada proceso, también influyen las interacciones del mismo, todo ello se desarrolla a continuación:

- Curva de aprendizaje, trata acerca del aumento de la productividad por efecto de la aplicación de un nuevo proceso y como esta mejora inicialmente. El incremento de la productividad
- Diseño del producto – servicio, se basa en el soporte de los factores decisivos relacionados a lo que se produzca, se podría mencionar: peso, embalaje, empaque, de forma que se mejore el almacenaje y manipulación.
- Mejora de los métodos de trabajo, consiste en buscar una mejor interrelación entre los procesos propios de la producción, de esta forma se simplifiquen y racionalicen las operaciones.
- Mejoras tecnológicas, se basa en el uso de tecnologías para la recolección de datos y posterior análisis para generar información y conocimiento que pueda ser favorable para las operaciones propias del área (pp. 88-99)

Eficacia

Para Agudelo (2012) Es lograr el objetivo entregando lo solicitado con un alto nivel de calidad. Es de suma importancia reconocer las expectativas y necesidades del cliente, detallarlo en el diseño del proceso, para cumplirlas con eficacia. Se requiere claridad en el producto esperado, para así determinar las actividades importantes y que se requieren para lograr el objetivo. La relación de producto y la cantidad de actividades determina la eficacia. (p.33).

Según Asuaga (2013, p. 320), “hay relación al obtener los objetivos planificados, se hace la comparación respectiva, resultados obtenidos con los esperados, sin relacionar los que se utilizaron en el proceso”

Según Cruelles (2013), “la eficacia, se vincula con la obtención de las metas, realizar lo necesario correctamente para alcanzar el cumplimiento de metas y objetivos planteados” (p.10).

$$Eficacia\ en\ créditos = \frac{Créditos\ desembolsados}{Créditos\ planificados} \times 100\%$$

Eficiencia

Para Pérez (2010), equivale a productividad, se otorga diversos recursos físicos, se relaciona considerablemente con el personal, la motivación, compromiso que tenga con la organización. Básicamente es la relación de los resultados obtenidos y los recursos que fueron utilizados para la obtención de dichos resultados. (p.141).

Para la revista Management (2015) la eficiencia se logra si se produce lo planeado, usando la cantidad mínima de recursos.

Ortiz y Alcántara (2014) nos dicen que la eficiencia es la capacidad o habilidad para producir un bien o servicio con el costo mínimo en todo su proceso, usando todos los recursos necesarios, es decir aprovechando al máximo cada uno de ellos (p.171).

Según Asuaga (2013, p. 320), concluye el autor que hay una relación innegable entre los bienes y servicios que se consumieron, con los que se realizaron al final del proceso, contienen un vínculo entre lo que se usó con lo que se logró al final.

Para Cruelles (2013) la eficiencia, mide la relación que existe entre recursos con producción, buscando reducir costos de los insumos. Es otros términos es la producción real y la producción esperada (p.10).

Entendemos entonces que una actividad es eficiente si logrará optimizar recursos como el tiempo, material, entre otros.

$$EF = \frac{Minutos\ utiles}{Minutos\ disponibles} \times 100$$

1.4 Formulación al problema

Problema General

¿De qué manera la gestión por procesos mejorará la productividad del crédito emprendedor en la Caja Sullana, los Olivos?

Problemas Específicos

¿De qué manera la gestión por procesos mejorará la eficiencia del crédito emprendedor en la Caja Sullana, los Olivos?

¿De qué manera la gestión por procesos mejorará la eficacia del crédito emprendedor en la Caja Sullana, los Olivos?

1.5 Justificación del estudio

Justificación Teórica

Para comprobar la teoría, se llevará a cabo esta investigación, puesto que quedará constancia de la aplicación de la Gestión por procesos en un caso real, en la Caja Sullana, con la intención que a posterior pueda ser usada como fuente de información por algún estudiante, o para la realización de investigaciones relacionadas al tema. Se podrá conocer más de lo presentado, debido a que se tomó como referencia a grandes autores como Bravo, Agudelo, Bonilla, Cruelles, etc.

“En la investigación se evidencia a nivel internacional y nacional, aquella información que se obtenga para inspeccionar, desplegar o apoyar otras investigaciones aportando recomendaciones o apoyar hipótesis en futuras investigaciones” (Hernández y Baptista, 2014, p. 40).

Justificación Práctica

Como solución del problema de esta investigación que es la baja productividad, se pretende demostrar cómo la aplicación de la Gestión por procesos genera un gran aporte en cualquier empresa, ya que se mantendría el control de los procesos, se observaría posibles fallas dentro de los procesos eliminando los innecesarios, y se definiría los procesos que aporta valor a la empresa.

Los autores Hernández y Baptista (2014) indican que debe conseguirse resultados óptimos en un menor tiempo, en el tiempo real en el cual se estudiara todo lo ya planteado, se debe buscar la mejora en tiempo, o conseguir la disminución de algún otro factor que intervenga en el proceso, puesto que de esta forma se obtendría un mayor interés en esta investigación.” (p. 40).

Justificación Metodológica

Hernández y Baptista (2014) indican que un trabajo de investigación debe estar basada metódicamente “Cuando la investigación plantea un suceso metodológico que puede ser manipulada más adelante en otras investigaciones que tengan similitud” (p. 40).

Considerando las dimensiones de las variables usadas en este estudio, se usarán diversas técnicas, y herramientas para juntar y evaluar datos, para estar al tanto de la influencia de la Gestión por procesos en la productividad del área de crédito la Caja Sullana.

Justificación Económica

La investigación desea mejorar la productividad del crédito emprendedor, por medio de la gestión por procesos, de esta manera se cumplirá la meta planteada por la empresa y se obtendrá mayor productividad y márgenes de ganancia.

1.6 Hipótesis

Hipótesis General

La gestión por procesos mejora la productividad del crédito emprendedor en la Caja Sullana, Los Olivos, 2019.

Hipótesis Específica

La gestión por procesos mejora la eficiencia del crédito emprendedor en la Caja Sullana, Los Olivos, 2019.

La gestión por procesos mejora la eficacia del crédito emprendedor en la Caja Sullana, Los Olivos, 2019.

1.7 Objetivo

Objetivo General

Determinar cómo la gestión por procesos mejora la productividad del crédito emprendedor en la Caja Sullana, Los Olivos, 2019.

Objetivos Específicos

Determinar cómo la gestión por procesos mejora la eficiencia del crédito emprendedor en la Caja Sullana, Los Olivos, 2019.

Determinar cómo la gestión por procesos mejora la eficacia del crédito emprendedor en la Caja Sullana, Los Olivos, 2019.

II. MÉTODO

2.1. Diseño de investigación

2.1.1. Tipo de investigación

Martínez (2012) “tiene como mayor objetivo conseguir solucionar dificultades, problemas. Tiene gran interés por crear contribuciones al conocimiento científico” (p. 16).

Valderrama (2013) “se considera experimental, ya que tiene un vínculo significativo con la investigación, puesto que, se requiere de las contribuciones teóricas, de esta forma brindará aportes y beneficios a la humanidad” (p. 45).

Es de tipo aplicada ya que, con las variables a estudiar que son la gestión por procesos y productividad, se conocerá la realidad actual de la empresa, por ende, se planteará métodos y herramientas para resolver la problemática de la investigación.

2.1.2. Nivel de Investigación

Esta investigación será descriptiva explicativa debido a que se logrará pasar sobre las percepciones, conociendo las causas del problema (Hernández y Baptista 2014, p. 125).

Es la recopilación de datos e información que sirvan para el análisis y fundamente la aprobación de la hipótesis o que logren responder preguntas según las variables estudiadas. (Ñaupas H. *et. al* 2014, p.254).

Valderrama (2013) menciona que “para realizar una investigación descriptiva se necesita conocer el lugar, área a investigar para poder responder convenientemente las diferentes preguntas relevantes sobre la investigación” (p.48).

De acuerdo a los autores, este proyecto describirá ambas variables, es decir será una investigación descriptiva ya que se detallará como una variable interviene en la otra, identificando la de elemento riesgo y la otra como efecto.

2.1.3 Diseño de Investigación

Hernández y Baptista (2014) indican que, se usa la variable independiente para visualizar la consecuencia originada en la variable dependiente, asimismo en este tipo de investigación cuasi experimental, no se elige al azar ni factores que intervengan, ni elementos, previo a la realización de este experimento, se tomó en cuenta los grupos a estudiar, para lo cual estos ya fueron creados. (p.126).

Bernal (2010) con este diseño el investigador podrá estudiar con mayor detalle el problema en el cual se busca conseguir el mayor control, este diseño posee una característica principal la cual es que se trabaja en conjuntos ya establecidos (p. 146).

Gracias a las definiciones de los autores, se determinó que el diseño utilizado en la investigación es de tipo cuasi-experimental, debido a que se aplica un estímulo a través

de la gestión por procesos y se mide la productividad del proceso antes y después de las mejoras.

Alcance temporal

Para Hernández, et al. (2010) “Son estudios que se realizan por un periodo de tiempo, en el cual se recopila datos para demostrar la evolución, o la influencia” (p.158).

El alcance es longitudinal, para recolectar los datos necesarios para la investigación, se empleará este tipo de alcance, puesto que toda la evaluación se hará en un tiempo establecido, se definió a detalle los periodos a estudiar, en los cuales se aplicó el estímulo a la productividad por medio de la gestión por procesos.

2.2. Variables - operacionalización

2.2.1 Variable independiente: Gestión por procesos

Para Pérez (2012) la gestión por proceso posee herramientas y principios específicos con los cuales se busca demostrar realmente que los procesos y calidad de ellos puede ser medida y gestionada, haciendo uso de indicadores para evaluar del rendimiento de las actividades que se ejecutan mejorando procesos (p.44).

Dimensión 1: Caracterización

Bonilla et al. (2010) es vital que las empresas conozcan a detalle los procesos que manejan dentro de ellas, conocer la secuencia y relaciones que existen entre si, continuamente darle el seguimiento necesario, con la finalidad de poder evaluar los logros que se van obteniendo, así como también proponer mejoras apoyadas en función a la calidad. Caracterizar un proceso, es conocer y enfatizar el cumplimiento de lo esperado; todo lo que influye en el proceso, elementos de entrada, salida (p. 27).

Dimensión 2: Control

Según Agudelo (2012) indica el control permite conocer e identificar a los procesos y sus resultados, si se cumple lo esperado y como se podría mejorar dicho proceso si se obtuviera resultados no favorables (p.27).

2.2.3 Variable dependiente: Productividad

Gutiérrez (2014) Es lo que se obtiene al concluir un proceso, para lograr el incremento de la productividad se afirma que se obtiene los mejores resultados si se considera los recursos manipulados. Los resultados se consiguen calculando la cantidad de productos realizados, productos vendidos o utilidades, por el contrario, se puede lograr una medición de los recursos que intervinieron en todo el proceso con cantidad de trabajadores, tiempo, horas máquina. La productividad es valorar los recursos usados para provocar y obtener resultados. (p.20)

Dimensión 1: Eficiencia

Según Asuaga (2013), se establece por el vínculo que consta entre los bienes y servicios usados y realizados, es decir, entre lo que se obtuvo y lo que se usó para obtenerlo (p. 320).

Dimensión 2: Eficacia

Según Asuaga (2013) “tiene relación lo establecido con lo que se obtuvo, se hace comparaciones de lo que se obtuvo finalmente con lo que se estableció o planifico desde un inicio, incluyendo a su vez los recursos empleados” (p. 32)

Tabla 2. Matriz de Operacionalización

V.TIPO	VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
INDEPENDIENTE	GESTION POR PROCESOS	Pérez (2012) la gestión por proceso posee herramientas y principios específicos con los cuales se busca demostrar realmente que los procesos y calidad de ellos puede ser medida y gestionada, haciendo uso de indicadores para evaluar del rendimiento de las actividades que se ejecutan mejorando procesos (p.44).	La investigación se basa en el estudio de la variable Gestión por Procesos que será medida a través de las dimensiones caracterización y control.	CARACTERIZACION	Cumplimiento con el número de solicitudes ingresadas con la información completa $\frac{\text{Solicitudes completas}}{\text{Solicitudes ingresadas}} \times 100$	Razón
				CONTROL	Cumplimiento con los créditos solicitados $\frac{S/. \text{Créditos aprobados}}{S/. \text{Créditos solicitados}} \times 100$	Razón
DEPENDIENTE	PRODUCTIVIDAD	Gutiérrez (2014) Son los resultados obtenidos, para aumentar la productividad se logra mejores resultados si se considera los recursos utilizados. Los resultados se pueden medir en cantidad de productos realizados, productos vendidos o utilidades, por el contrario, los recursos que se utilizaron se pueden medir con cantidad de trabajadores, tiempo, horas máquina. La productividad es valorar los recursos usados para producir y obtener ciertos resultados. (p.20)	La investigación se basa en el estudio de la variable Productividad que será medida a través de las dimensiones eficiencia y eficacia.	EFICIENCIA	$EF = \frac{\text{Minutos util}}{\text{Minutos disponibles}} \times 100$	Razón
				EFICACIA	$E = \frac{\text{Créditos desembolsados}}{\text{Créditos planificados}} \times 100$	Razón

Fuente: Elaboracion propia

2.3 Población y muestra

2.3.1 Población

Para Arias (2012), determina que la población como un conjunto finito o infinito de sujetos seleccionados y que son sometidos a un estudio, todos ellos con rasgos parejos para los cuales serán prolongables el desenlace de la investigación. Esto se determina por el inconveniente y por los objetivos del estudio.

En la investigación, la población estará conformada por el total de las solicitudes de créditos del producto emprendedor que serán medidas durante 12 semanas de la Caja Sullana, los Olivos.

2.3.2 Muestra

Según Caballero (2014) hace referencia a que la muestra es definida como una parte de un todo, en este caso de la población; es un conjunto específico y detallado, menciona también que en algunas situaciones es igual al número de elementos de dicho conjunto, esto para obtener una correcta medición y ser más exactos con el resultado, todo ello se logra mediante una fórmula y se sugiere lograr el mayor índice de calidad para la precisión que se busca (p. 230)

La muestra está compuesta por el total de las solicitudes de créditos del producto emprendedor de 12 semanas de la Caja Sullana, los Olivos.

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

2.4.1 Técnica

El método de la visualización u observación, consiste en la colección de datos e información, que existe en la muestra a estudiar, es información válida, todo aquello que se muestre y logre ver y fundamentar (Hernández, 2014, p. 409).

La técnica empleada por la autora para esta investigación, es el de la observación, debido a que se consideró mejor y más oportuno el adquirir los datos, recolectarlos por medio de un documento que certifique las visitas que se hizo en la empresa, para poder recolectar todo lo presentado.

2.4.2 Instrumentos

El formato de recolección de datos es el instrumento usado para medir indicadores de las variables expuestas en la investigación; toda la información, datos, nombres, tiempo, fue información que facilitó la empresa, lo cual facilitó la correcta recolección de datos, lo cual se encuentra desde el anexo 5 al 8.

En la investigación se hizo uso de la ficha de registro, la cual fue diseñada por el propio autor de este trabajo, se recopilará información necesaria de ambas variables a estudiar y medir, se hará uso de un cronómetro para calcular el tiempo que se usa en cada actividad del proceso de otorgamiento del crédito emprendedor.

2.4.3 Confiabilidad

La investigación presentada reunirá datos necesarios gracias a la aprobación y consentimiento de la empresa estudiada, todo ello mediante la ficha de observación. En la investigación se calculará la confiabilidad según RE-TEST.

La validez y confiabilidad usualmente, se describe al grado que la herramienta medirá la variable del estudio (Hernández, 2006, p.195).

2.4.4 Validez

Los juicios de expertos nos concedieron la evaluación de instrumentos e indicadores, que son relevantes en el proceso de adquirir los datos y evaluarlos, finalmente aceptaron lo presentado, con la finalidad de poder corroborar la validez de este trabajo, se puede observar en el anexo 1 al 3.

La experiencia y criterio que puede otorgar un sujeto, en base a estudios, preparación, se hace llamar Juicio de expertos, es decir, un individuo que está capacitado, puede en base a lo ya antes mencionado, dar un veredicto en el cual se puede confiar. Estos expertos pueden realizar modificaciones según la investigación (Valderrama, 2014, p. 198).

Figura 10. Juicio de expertos

EXPERTO	APELLIDOS Y NOMBRE	DNI	APLICABLE
1	Loayza Beramendi Felipe	08109703	Aplicable
2	Pérez Hernández Víctor Ernesto	07970745	Aplicable
3	Ortega Silva Salvador	09892789	Aplicable

Fuente: Elaboración propia

2.5 Métodos de análisis de datos

El método de esta investigación como se mencionó anteriormente es cuantitativo con lo cual una vez que se recolectaron los datos que serán materia de estudio se procederá a realizar un análisis estadístico mediante los programas de Excel y SPSS. Con estos programas se realiza el procesamiento para mostrar luego los resultados obtenidos y para evaluar la confiabilidad se realizará el test de Shapiro-Wilk.

Análisis descriptivo

Hernández *et al.*, (2010) el análisis descriptivo es necesario, ya que facilitará un acercamiento al contenido que permitirá mostrar datos, los cuales serán estudiados, este procedimiento se compone con suma relevancia antes de usar técnicas de tipo inferencial (p.304).

Usando la estadística descriptiva, podrá facilitar el mejor análisis y evaluación del resultado final de los datos conseguidos, de esta forma se comprenderá mejor las comparaciones presentadas más adelante y los resultados finales de la investigación.

- Medidas de tendencia central

Buscan ayudar a conocer la tendencia o aproximación del comportamiento de las variables.

Media: Es un valor representativo, que muestra el promedio de un conjunto de datos de la población o muestra.

$$\bar{X} = \frac{\sum f_i X_i}{n}$$

Mediana: Es un valor el cual se encuentra en el centro del acumulado de datos que se encuentran ordenados, teniendo la misma cantidad de valores superiores e inferiores.

$$M_d = L_1 + \left(\frac{\frac{N}{2} - (\sum f)_1}{f_{me}} \right) W$$

Dónde:

L_1 = límite inferior del intervalo que contiene la mediana.

N = número de casos en la distribución.

$\sum f_1$ = sumatoria de frecuencia de todas las clases anteriores a la mediana.

f_{me} = frecuencia de la mediana.

W = amplitud del intervalo.

Moda: Es el valor con mayor frecuencia dentro del conjunto de datos, sobresale ante los otros.

- Tablas de frecuencia

Son tablas en las que se agrupa los datos obtenidos, para poder analizar dichos datos y realizar conclusiones en cuanto a la empresa estudiada que es la Caja Sullana, con la ayuda de los instrumentos y la recopilación de los datos necesarios a estudiar se procederá a realizar un análisis a gran detalle, para lo cual se usará el SPSS, siendo este un software estadístico que permitirá el correcto análisis de datos por medio de sus tablas de frecuencia, cruzadas, de la tabulación, estadísticas de dos variables, es una herramienta amplia en la cual también se puede obtener las pruebas T, ANOVA y de correlación.

Análisis inferencial

Hernández *et al.*, (2010) se intenta aprobar las hipótesis presentadas, con la única intención de aprobar o rechazar la hipótesis nula, así como también poder estudiar y confirmar si se logró cumplir con lo planteado, hablando de objetivos, y luego finalmente poder comunicar y difundir los resultados obtenidos de la muestra (p. 305).

El análisis inferencial muestra la prueba de normalidad, en el cual el tamaño de la muestra de esta investigación es de 8 semanas, ya que es menor a 30, se usará el procedimiento de Shapiro Wilk.

Kolmogorov – Smirnov	> 30 muestras
Shapiro Wilk	≤ 30 muestras

En la prueba estadística, para verificar si los datos obtenidos tienen una conducta paramétrico o no paramétrico, destacando el valor de la significancia para cada caso.

Significancia	> 0.05	la distribución es normal
Significancia	≤ 0.05	la distribución no es normal

Para la contrastación de hipótesis, corroborando datos, si se obtiene una distribución normal se aplicará la prueba paramétrica T - Student para muestras relacionadas.

ANTES	DESPUÉS	ESTADÍGRAFO
Paramétrico	Paramétrico	T-Student
Paramétrico	No paramétrico	Wilcoxon
No paramétrico	No paramétrico	Wilcoxon

2.6 Aspectos éticos

Esta investigación presentada, se realizó con el máximo cuidado con la información proporcionada y verídica de la Caja Sullana, con su aprobación y el apoyo brindado en este estudio. Así como también, se recalca el correcto uso de la información que brindaron los autores mencionados, todo ello se encuentra en los diversos conceptos, citas a lo largo de la investigación.

Es relevante que tengan de conocimiento, que el autor tuvo un gran compromiso en la elaboración de esta investigación, su intención es aportar mayor conocimiento, no hay fin de lucro, el único interés es presentar una mejora para la CMAC Sullana, así como también un logro personal académico.

2.7 Desarrollo de la propuesta

2.7.1 Situación actual

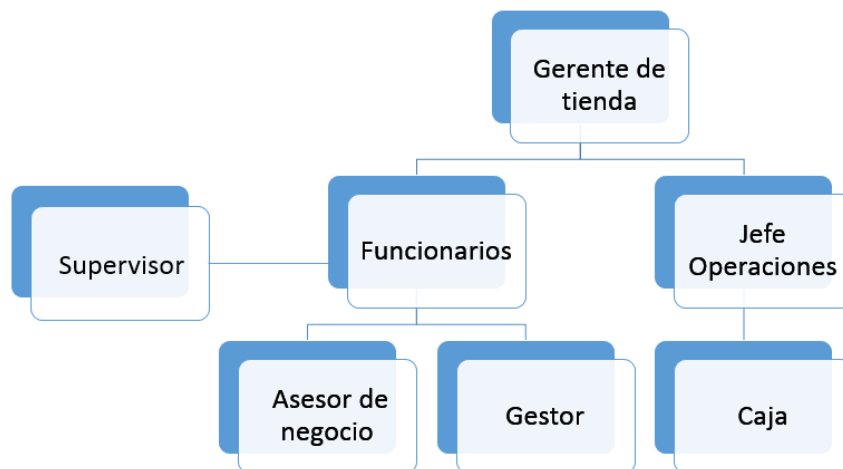
La Caja Sullana, empezó en la realización de sus actividades con un personal conformado por 7 empleados, en la primera agencia que se abrió en Sullana; con tan solo \$ 30,000 dólares emprendieron el trabajo de intermediación financiera.

La CMAC Sullana es una institución con enfoque principalmente en micro finanzas, ofrece diversos productos y servicios financieros, a corto, mediano y largo plazo, posee también 75 agencias en todo el Perú, captando principalmente la zona norte del país.

Misión: “Trabajamos para brindar soluciones financieras integrales a las empresas y familias peruanas de una forma cercana y oportuna”

Visión: “Ser el respaldo financiero de los sueños de las grandes mayorías de manera sostenible”

Figura 11. Organigrama de la CMAC Sullana agencia Los olivos



Fuente: Elaboración propia

CMAC Sullana ofrece diversos productos, ya sea a personas con empresas (pequeñas, micro empresas) personas naturales que generalmente recurren a los rapi créditos (que son créditos de menos monto y más accesibles con menos requisitos) también están los que son una ardua gestión como los hipotecarios y la compra de deuda, entre otros productos.

La Caja Sullana posee un programa llamado “Work Flow” desde el año 2015, el cual facilita el ingreso de datos de la solicitud del crédito.

Actualmente posee una estructura de trabajo no adecuada, es decir para la evaluación y aprobación de créditos existe deficiencias en su proceso, lo cual está generando problemas al momento de otorgar los créditos a los clientes que lo solicitan, impidiendo se realice la producción planificada. Es por ello se realizará la investigación con el fin de gestionar el proceso de evaluación y otorgamiento del crédito emprendedor, buscando mejorar su productividad.

REQUISITOS PARA OBTENER EL CRÉDITO

Se muestra en la quinta tabla, los requisitos básicos que intervienen en la evaluación de la persona que solicita el crédito y poder aprobarlo, el monto que está solicitando, sobre todo el monto es según previa evaluación.

Tabla 5. Requisitos para obtener el crédito emprendedor

REQUISITOS PARA SOLICITAR UN CRÉDITO	
1	Copia DNI
2	Copia recibo luz, agua
3	Contrato de alquiler de puesto, documento de propiedad.
4	Justificación de ingresos (boletas, facturas, declaraciones juradas)
5	Documento con evaluación de familiares directos (padres, esposos)
6	Historial crediticio
7	Solicitud de crédito
8	Ser mayor de 22 años
9	Folder forrado

Fuente: Elaborado por el autor

Para comprender mejor todo el proceso se describirá de qué forma se otorga los créditos.

- Evaluación del cliente: En esta etapa se captan a los clientes en campo, así como también se atienden a los referidos en la agencia o a cualquier cliente que se acerque a solicitar información para obtener un crédito, y se evalúa las posibilidades que tiene el cliente para la aprobación del crédito que está solicitando mediante su número de DNI (Documento nacional de identidad)

- Recopilación de información: Se registra toda la información del cliente, se recopila datos, documentos en los cuales se demuestre ingresos, historial crediticio en el cual se analizará las deudas, el motivo por el que solicita el crédito, domicilio, bienes que posee, etc. Así como también se realiza el llenado de formatos y la toma de firmas necesarias para la solicitud de crédito.
- Ingreso a sistema “Work flow”: Se ingresan datos del cliente en el software, se carga la solicitud.
- Verificación de información: Se hace la verificación de dirección de trabajo, de vivienda del cliente y del negocio (si cuenta con uno).
- Aprobación del crédito: En esta etapa se realiza un comité en el cual los asesores exponen los créditos frente a los funcionarios para que ellos puedan aprobar el crédito o de lo contrario mandar a conseguir más documentos como fortaleza para el crédito, y hacer las observaciones necesarias.
- Desembolso: Se elabora los documentos necesarios para el desembolso una vez aprobado el crédito.

Entre la verificación de información, aprobación del crédito y el desembolso se revelo la cantidad de desembolsos que estaba teniendo la agencia, lo cual no cumple con la planificación de créditos desembolsados que tiene la CMAC Sullana, Los olivos

Tabla 5. Eficacia con el cumplimiento de créditos planificados.

EFICACIA				
Meses	SEM	Créditos desembolsados	Créditos planificados	%
abr-19	S1	6	10	0,60
	S2	7	10	0,70
	S3	6	10	0,60
	S4	5	10	0,50
may-19	S5	6	10	0,60
	S6	6	10	0,60
	S7	5	10	0,50
	S8	7	10	0,70
jun-19	S9	7	10	0,70
	S10	7	10	0,70
	S11	6	10	0,60
	S12	8	10	0,80
PROMEDIO				0,63

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se elaboró la tabla 5, para evidenciar los bajos porcentajes de productividad que atraviesa el crédito emprendedor, dificultando el crecimiento del producto dentro de la empresa; estos datos se recopiló durante la semana 1 hasta la semana 12 comprendidas entre los meses del segundo trimestre del 2019.

Tabla 6. Productividad – Pretest (Sem 1 – Sem 12)

PRODUCTIVIDAD			
Meses	EFICACIA	EFICIENCIA	Productividad
abr-19	0,60	0,66	0,40
	0,70	0,77	0,54
	0,60	0,67	0,40
	0,50	0,55	0,28
may-19	0,60	0,67	0,40
	0,60	0,67	0,40
	0,50	0,57	0,28
	0,70	0,79	0,56
jun-19	0,70	0,79	0,55
	0,70	0,79	0,55
	0,60	0,67	0,40
	0,80	0,90	0,72
PROMEDIO			0,46

Fuente: Elaboración propia

2.7.2 Propuesta de mejora

La propuesta de mejora se realizará aplicando la Gestión por Procesos para mejorar la productividad de la gestión del crédito emprendedor de la Caja Sullana, agencia los Olivos; con el finalidad de conseguir la mejor el proceso de evaluación al momento de otorgar el crédito emprendedor puesto que se encontró fallas, demoras, actividades innecesarias y repetitivas que limitan de cierta forma el correcto desembolso del crédito, esto va de la mano con los problemas y errores que tienen los asesores al llenar los formatos de la empresa, lo están haciendo erróneamente y cuando entregan el expediente armado está siendo observado en los filtros que hay dentro del proceso para saber si el crédito es viable, generando retraso en la evaluación.

Para ello se cuenta con dos dimensiones las cuales son caracterización y control, las cuales servirán para medir los objetivos de dichas actividades y si hay mejorías después de la implementación, y para evaluar cada actividad dentro de procesos se hará uso de mapa de proceso, diagrama de flujo y diagrama de actividades para analizar a detalle todo el proceso, procedimientos que existen en el otorgamiento del crédito emprendedor y de esta forma darle el seguimiento correspondiente, según los objetivos y necesidades de la empresa, mediante fichas técnicas, actas de reuniones, etc.

Integrando la gestión por procesos en la Caja Sullana

Se busca en este proceso, conocer la gestión por proceso, los vínculos que contiene y luego de ello poder integrarla a la empresa.

Tabla 7: Plan de implementacion de la gestion por procesos

Nº	ACTIVIDAD	MIC	RESPONSABLE	SEMANAS			
				1	2	3	4
1	Concientizacion y analisis de la situacion actual	Estrategia	Jefe de operaciones				
2	Evaluacion y elaboracion del mapa de proceso	Estrategia	Jefe de operaciones				
4	Seleccionar herramientas de modelacion	Estrategia	Encargado de procesos				
5	Identificacion y descomposicion del proceso	Proceso	Encargado de procesos				
6	Modelar procesos seleccionados	Proceso	Encargado de procesos				
7	Capacitar equipo de trabajo	Proceso	Supervisor				
8	Medicion y control	Proceso	Encargado de procesos				

Fuente: Elaboración propia

2.7.4 Realización de la mejora planteada

Primer paso: Concientizar a la empresa y crear unidades de trabajo

Para involucrar a los asesores de créditos, se hizo una reunión, en conjunto a las supervisores y gerencia, para darles conocimiento de todo lo que se planea realizar, dar detalles de cómo se aplicara la herramienta, y delegar actividades, todo esto se estipulo en un acta de reunión de equipos.

Figura 12: Acta de reunión de la etapa de concienciación y formación del equipo de trabajo

CAJA SULLANA			
		ACTA DE REUNIONES	
IDENTIFICACION			
TIPO DE REUNION	INFORMATIVA	<input checked="" type="checkbox"/>	FORMATIVA
			RECREATIVA
FECHA	01/07/2019		
HORA INICIO	8:00 AM		
HORA FIN	9:30 AM		
LUGAR	Sala de reuniones de la Caja Sullana - Los Olivos		
ASISTENCIA			
NOMBRE		CARGO	
Jean Valbuena		Asesor de creditos	
Cinthia Meza		Asesor de creditos	
Junior Vilca		Asesor de creditos	
Luciana Marin		Asesor de creditos	
Kevin Valdivia		Asesor de creditos	
Rosa Merino		Funcionario de negocio	
Alex Quispe		Funcionario de negocio	
Hugo Bardales		Supervisor de creditos	
Silvia Diaz		Jefe de operaciones	
Flavio Moran		Gerente General	
OBJETIVO			
Presentacion del proyecto de implentacion de la gestion por procesos			
AGENDA DE TRABAJO			
1. Presentacion del proyecto de investigacion			
2. Detalle de la situacion actual de la empresa			
3. Explicacion de la gestion por procesos			
4. Detalle del cronograma de ejecucion			
5. Asiganacion de encargados			
DETALLE ACTIVIDAD			
Nº1	Se detallo y mostro los errores que ocurren en la presentacion de las solicitudes de un credito.		
Nº2	Se explico mediante diapositivas y un video introductorio todo lo necesario sobre la gestion por procesos.		
Nº3	Se detallo la problemática de la empresa respecto a la productividad por asesor y la empresa en general mediante cuadros de recolecion de datos.		
Nº4	Se asigno encargados y tareas.		
CONCLUSIONES Y COMPROMISOS			
Los asesores se comprometieron a seguir los cambios que se realizara en la Caja Sullana.			

Fuente: Elaboración propia

EQUIPO DE TRABAJO

Se debe realizar un equipo de trabajo en el cual se compartan actividades para implementar la gestión por procesos correctamente, este equipo tiene que estar conformado por el personal de trabajo y quien realiza la aplicación, ya que cuentan con conocimiento suficiente y necesario para la implementación.

Se elaboró un acta de constitución de equipo de trabajo en la cual se encuentran las firmas de cada integrante que trabajo y cumplió con las actividades acordadas., esta acta se visualiza en el anexo 19.

Tabla 8. Equipo de trabajo para la implementación de la gestión por procesos

NOMBRES	CARGO	FUNCION
Maria Fernanda	Lider	Establecer las actividades para la implementacon de la gestion por procesos
Hugo	Supervisor	Brindar informacion necesaria y ayudar a evaluar opciones para cada etapa de la implementacion
Jean	Secretario	Documentar cada fase de la implementacon, documentar, coordinar

Fuente: Elaborado por el autor

Líder: Es quien dirige la implementación de la herramienta

Supervisor: Es quien guía, orienta en los créditos, analiza y evalúa los files con las solicitudes de créditos que presentan los que están a su cargo.

Secretario: Asesor de la empresa, encargado de realizar desembolsos, captar cliente, quien se encarga básicamente de realizar todo el proceso de otorgamiento de crédito emprendedor.

Tabla 9. Cronograma de reuniones del equipo de trabajo

N°	FECHA	DETALLES
Reunion 1	6/08/2019	Reporte de datos actuales
Reunion 2	12/08/2019	Descomposicion de procesos
Reunion 3	17/08/2019	Determinar indicadores de medicion
Reunion 4	28/08/2019	Verificacion de los reportes de las fichas de evaluacion de los indicadores despues de la implmenetacion

Fuente: Elaboración propia

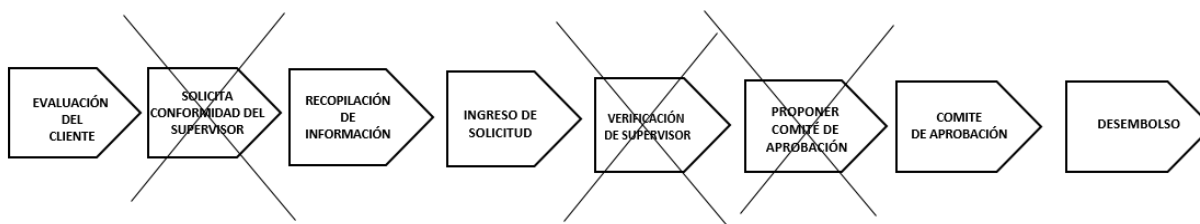
Esta propuesta inicialmente se analizará mediante el mapa de procesos en el cual se observará los tipos de procesos, enfocándonos principalmente en los operativos para el otorgamiento de créditos.

Figura 13. Mapa de procesos

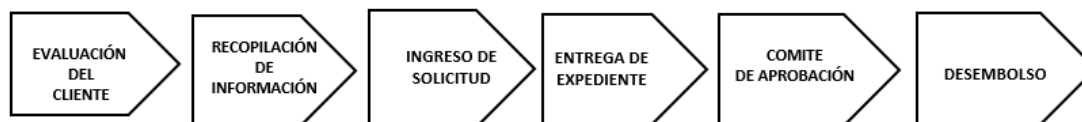


Fuente: Elaboración propia

- Flujo de gestión actual del crédito emprendedor



- Propuesta de mejora del flujo de gestión del crédito emprendedor



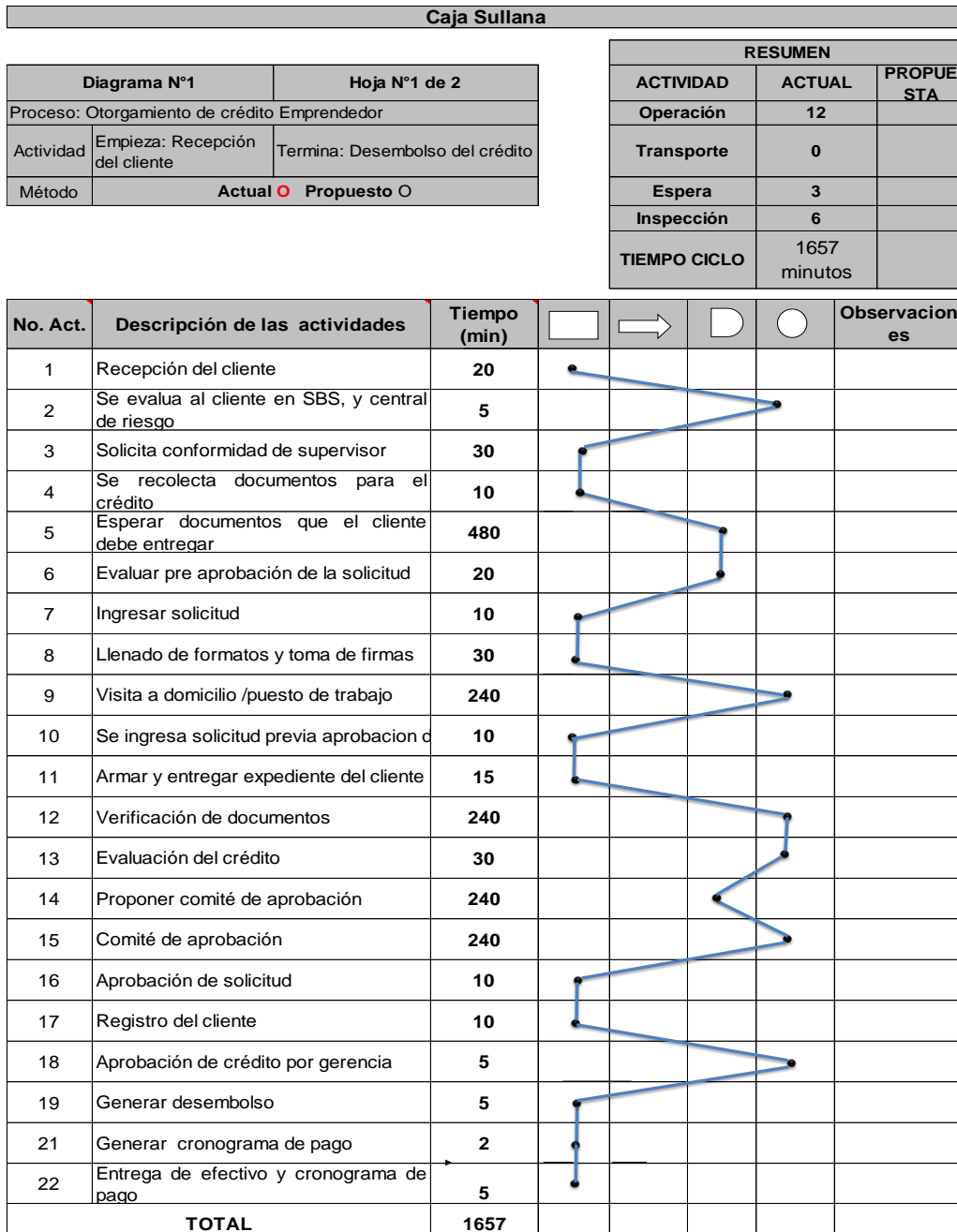
La mejora se enfoca básicamente en analizar el proceso de otorgamiento del crédito emprendedor, en el cual se observó la actividad de solicitar la conformidad del crédito al supervisor, ya que hasta esta actividad es innecesaria y, puesto que el asesor según sus conocimientos y manejo de políticas, experiencia, y capacitaciones necesarias del producto puede confirmar la viabilidad del crédito, el supervisor cumple un rol vital en la empresa, pero no es necesario que verifique el expediente que contiene los documentos, requisitos y formatos del cliente, ya que el asesor debe estar apto para entregar un expediente completo, correctamente llenado, firmado y con todos los documentos que garantice la pronta aprobación del crédito, por otro lado la verificación del supervisor retrasa considerablemente la aprobación del crédito ya que el supervisor ejerce diversas actividades algunas en campo, y se tendría que esperar hasta ½ día para que revise el expediente, por eso en la mejora la propuesta es dejar de lado esa actividad ya que no genera ningún valor al proceso, sino todo lo contrario.

El comité de aprobación es el encargado de aprobar los créditos, en el cual se presenta y expone el expediente, pero para llevarse a cabo no es necesario proponerlo con ½ día de anticipación puesto que genera retraso innecesario en el otorgamiento de crédito, y de

presentar carencias de fortalezas el expediente, mandan al asesor a regularizar nuevamente esos documentos, y proponer un nuevo comité de aprobación innecesario, ya que de haberse presentado correctamente no se tendría que repetir y se realizaría de forma más efectiva y rápida; el comité puede aprobar el crédito de inmediato así como también se puede denegar la solicitud por falta de fortalezas del crédito, se hacen observaciones y se da un tiempo estimado para revertir esa situación y conseguir todo lo solicitado por parte de los funcionarios, quienes son los que aprueban el crédito. Es por ello que no se logra desembolsar el crédito, es decir es en ese proceso en el cual se repiten actividades y no se logra llegar hasta el final del proceso, causando demoras por que nuevamente se regresa a regularizar documento, se propone a que los comités se realicen de forma diaria, así los créditos serian aprobados rápidamente.

Más adelante se aprecia en la figura 14, se muestran las actividades que intervienen en el otorgamiento del crédito, la suma de la duración de estas actividades inicialmente se demora 3 días, 3 horas y 27 minutos el lograr el objetivo del proceso, el tiempo no es muy alentador para la planificación de créditos semanales que tiene la agencia, pero es lo que tarda, colocándolo a minutos sería un total de 1657 minutos como promedio calculado entre el tiempo de cada actividad usado por los asesores, esto se midió mediante el cronometro y el mejor tiempo de cada asesor.

Figura 14. Diagrama de actividades del proceso de otorgamiento del crédito emprendedor



Fuente: Elaborado por el autor

En la figura 14, se observa las actividades y su duración las cuales fueron medidas gracias al uso del cronometro, el cual sirvió para conocer los tiempos que demoran en realizar las actividades, se eligió el tiempo que hizo el asesor más antiguo, el cual se usó como referencia y se colocó en el DAP.

Visualizando el diagrama de flujo del proceso de otorgamiento de crédito emprendedor y planteando la propuesta de mejora se deben llevar a cabo estas acciones

- Se debe gestionar la capacitación y preparación de todos los que intervienen en el proceso, principalmente a los asesores.
- Se debe realizar un soporte en cuanto a la dirección de procesos.

Se debe considerar lo siguiente:

- Brindar seguimiento al proceso.
- Examinar periódicamente la evolución y resultados del proceso.
- Notificar a los involucrados, es decir al personal que interviene en el proceso.

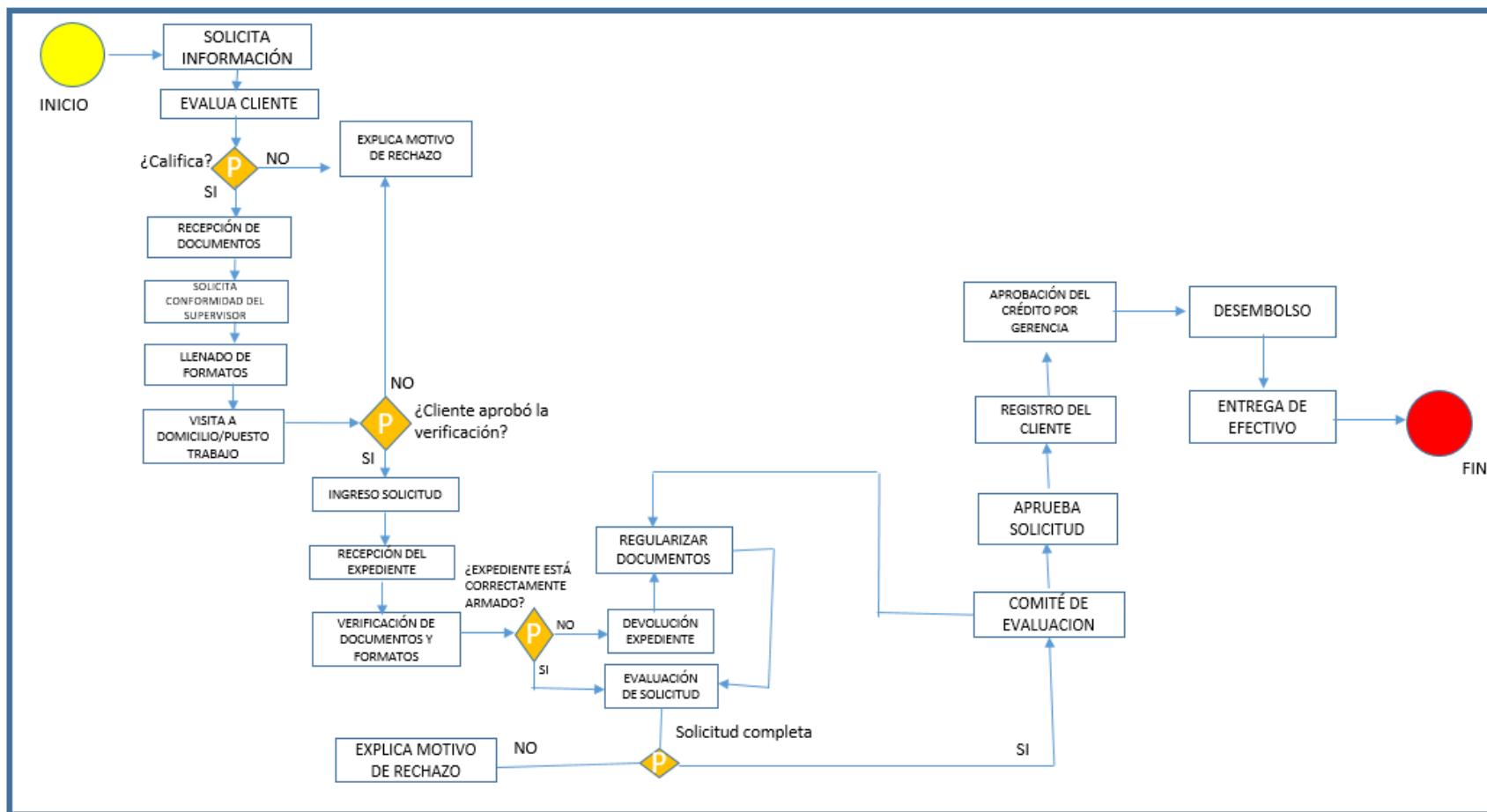
Con este diseño se podrá agilizar la gestión del otorgamiento del crédito emprendedor, mejorando ciertos aspectos que a su vez restringe el proceso, buscando la aceptación del usuario y obtener los objetivos y metas planteadas de la caja Sullana.

Esto pretende gestionar correctamente y mejorar dicho proceso, que posee ciertos límites y restricciones para un rápido y correcto desembolso, permitiéndoles lograr o inicialmente acercarse al monto de desembolsos planificados por la agencia, finalmente se busca hacer más eficiente los procesos y el resultado final.

El visto bueno al negocio, claramente evaluado según la propuesta, dejara que se desarrolle la mejora planteada, con la intención de conseguir los objetivos planificados por la gerencia, que habrá una mejora en la productividad del crédito y la aceptación del producto por parte del cliente.

En la figura a continuación, se observa el diagrama de flujo actual del otorgamiento del crédito emprendedor el cual presenta actividades innecesarias que retrasan el desembolso, y el logro de la meta planeada por la empresa, ya que si se mejora obtendrían mejores resultados de desembolsos y el proceso sería más eficiente en relación al tiempo que se toma otorgar un crédito emprendedor.

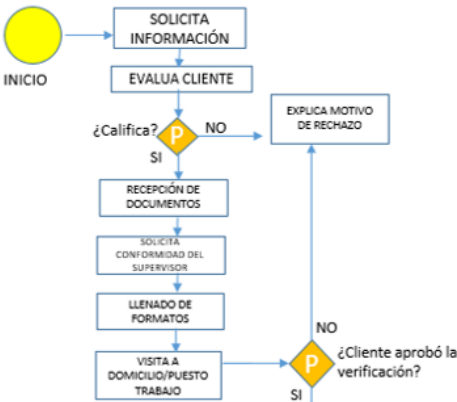
Figura 15. Diagrama de flujo del otorgamiento de crédito emprendedor



Fuente: Elaboración propia

El cliente solicita información, se evalúa al cliente rápidamente con su número de DNI, se brinda informes y luego de ello se procede mencionar si el cliente está en condiciones de obtener un crédito según las políticas de la empresa. Una de las causas que influyen mucho en una solicitud debidamente armada, entregada y con argumentos para aprobarse es como se llena los formatos, y si se recopiló los documentos e información necesaria, es por ello que según el diagrama mostrado, se puede notar que después de obtener los documentos necesarios para armar el expediente, se solicita conformidad del supervisor, para conocer si el crédito es viable y si el cliente cuenta con los requisitos para acceder al crédito, lo cual es innecesario por que los asesores deben estar preparados y capacitados para conocer que cliente es viable y cual no, y si podría ser un cliente moroso analizando su historial crediticio, esos detalles y proyecciones las debe tener el asesor y no necesitar de la conformidad del supervisor ya que retrasa el proceso de otorgamiento del crédito.

Figura 16: Primer proceso del otorgamiento del crédito emprendedor



Fuente: Elaboración propia

Posterior a eso se planea la visita a domicilio y/o lugar de trabajo para corroborar información, después de ello se procede a ingresar la solicitud al sistema “Work Flow”, y luego de ello se procede a armar el expediente y esperar a que sea revisado por el supervisor, este cumple funciones múltiples es decir, corroborar expedientes (innecesariamente) ir a

campo con asesores, promover la captación de cliente, ayuda a cerrar créditos, elabora reportes, va a reuniones en otras agencias, etc., es por ello que esperar a que el supervisor verifique si cuenta con los documentos necesarios que den peso al expediente para su pronta aprobación, toma generalmente medio día, ya que muchas veces el supervisor no se encuentra en la agencia debido a las funciones que debe cumplir, por ende retrasa el proceso, y cuando verifica el expediente se vuelve al punto de inicio en el cual se mencionó que en muchas ocasiones los asesores llenan mal los formatos, o faltan documentos al expediente y es por ello que los supervisores los rechazan o aplazan el crédito hasta tener todo completo.

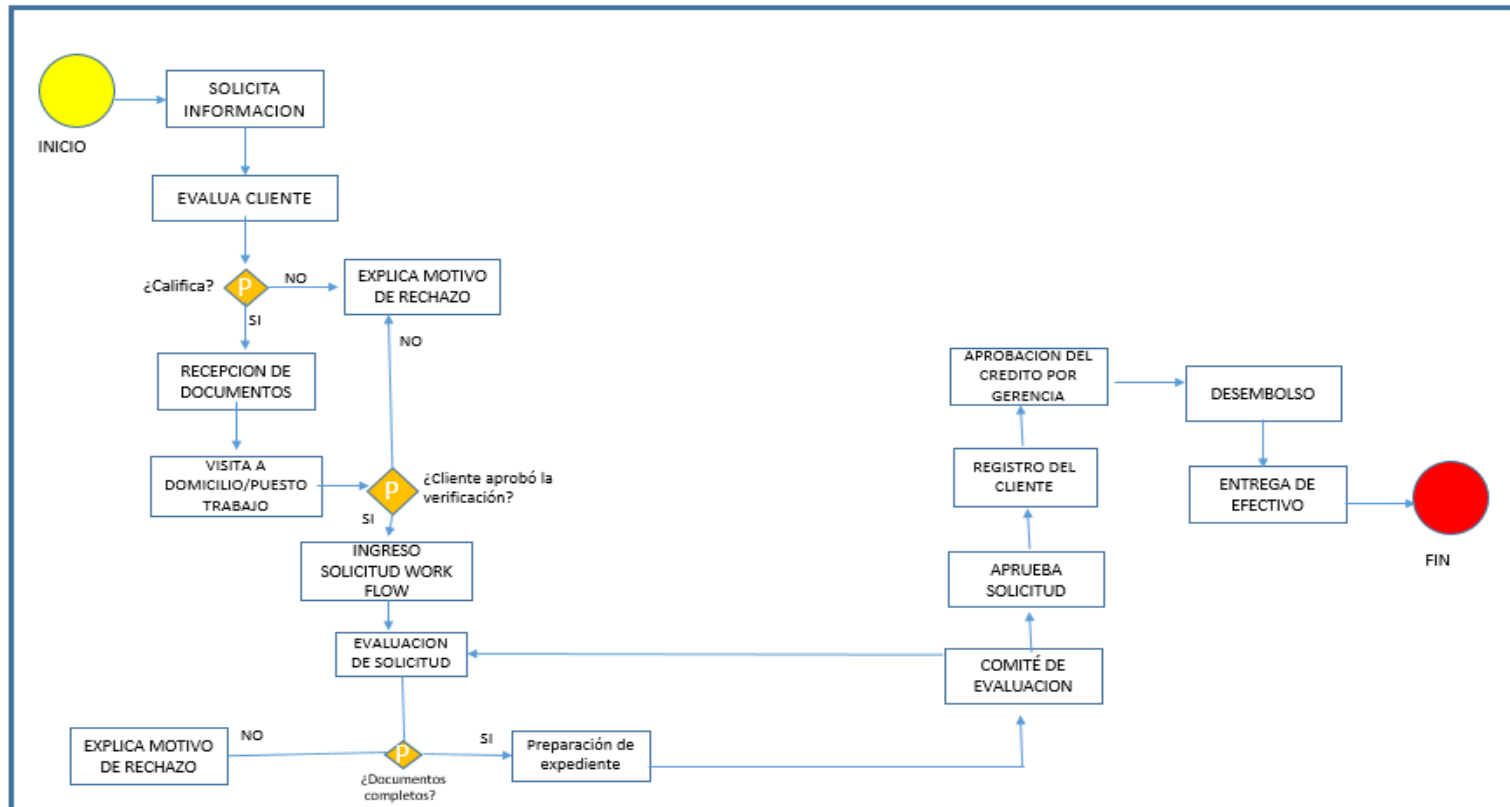
Figura 17: Segundo proceso del otorgamiento del crédito emprendedor



Fuente: Elaboración propia

El proponer el comité de evaluación también es una actividad que demora medio día para que se realice y ello no asegura la aprobación del crédito, ya que es un filtro importante el cual ayuda a ver de manera más objetiva, detallada la viabilidad del crédito, pero en la cual el problema es acceder a ellos, proponer comités de aprobación toma tiempo innecesario más aún si cuando se lleva a cabo se encuentran debilidades del cliente, o un formato mal llenado, o la falta de documentos, y este error por parte de los asesores es seguido ya que en el comité de aprobación ven con exactitud firmas, nombres, documentos de propiedad actuales, etc., y cuando sucede eso, nuevamente se manda a corregir esos errores o simplemente a darle mayores atributos a ese expediente consiguiendo fortalezas del cliente, es por eso que se debe realizar un comité de aprobación diariamente ya que si ocurriera estos problemas no se demoraría mucho más tiempo del debido, y sobre todo se aprobarían mayor cantidad de créditos sin esperar a que se realice el comité con medio día de anticipación.

Figura 16. Diagrama de flujo mejorado del otorgamiento de crédito emprendedor

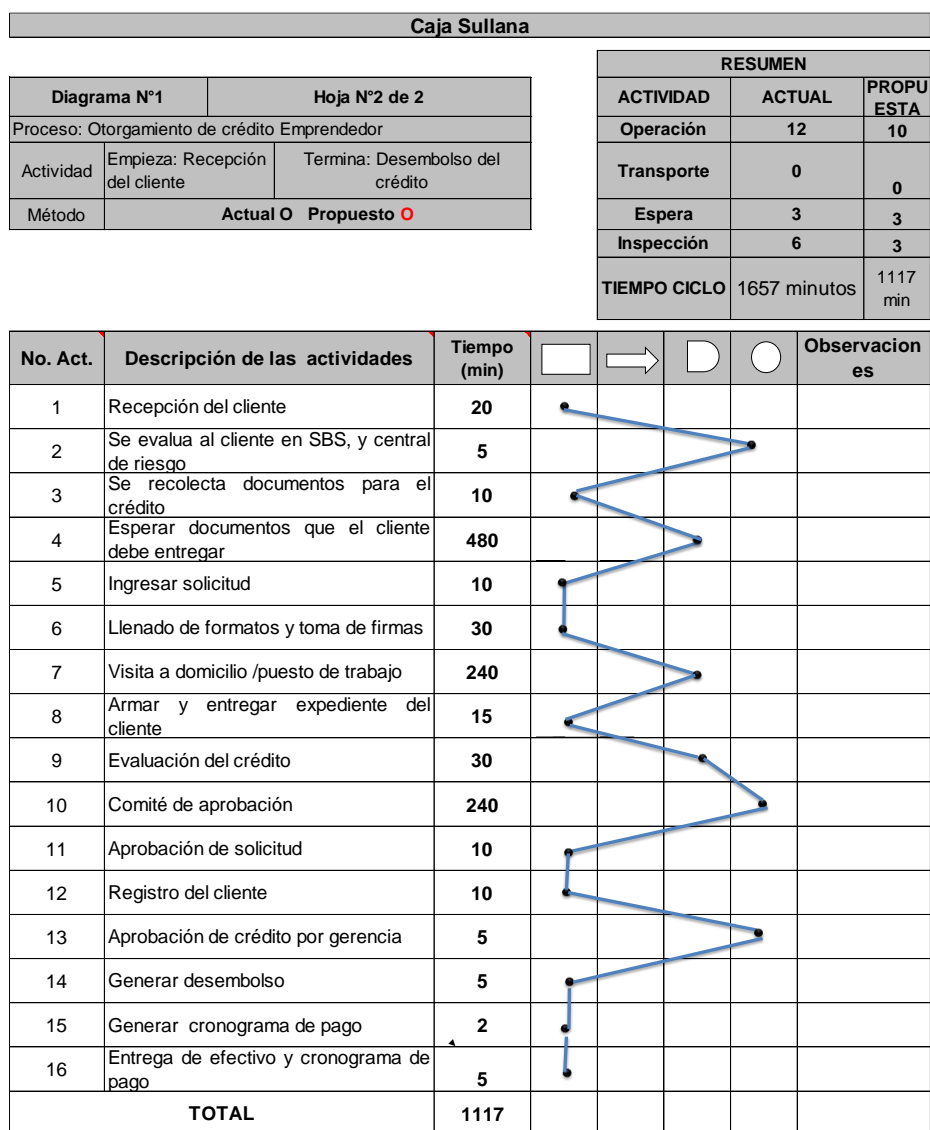


Fuente: Elaboración propia

Para este diagrama de flujo mejorado se consideró lo propuesto inicialmente que son actividades innecesarias las cuales dificultan e impiden la correcta gestión del proceso de otorgamiento de crédito, estas actividades que no añaden valor fueron evaluadas y se consideró los factores que intervienen en ellas, y si es de vital importancia que se omitan y así se consigan lo propuesto inicialmente por la agencia.

Cada actividad se analizó y se tomó decisiones junto a los encargados del proceso las cuales fueron apoyadas y aceptadas por gerencia, ya que se argumentó que las funciones del supervisor no deberían estar relacionadas directamente a aprobar o no el expediente completo, o ver la viabilidad de un crédito, porque para ello se debe capacitar a los gestores que realizan el crédito los cuales deben saber perfectamente los documentos que se necesitan, cuando un crédito es viable o no, como armar un expediente y presentarlo en comité de aprobación, ya que el esperar la aprobación del supervisor es tiempo muerto, así como el solicitar comité de aprobación medio día antes, es por ello que los comités se realizaran de forma diaria ya que sería una forma más efectiva de desembolsar los créditos rápidamente para comodidad del cliente y sobre todo conseguir las metas propuestas.

Figura 17. Diagrama de actividades renovado del proceso de otorgamiento del crédito emprendedor



Fuente: Elaborado por el autor

En el cuadro presentado, se detalla cada actividad que se mejoró, ya fueron planteadas eficientemente con la implementación y el tiempo estimado de cada una, en donde se observa que todo el proceso de otorgamiento del crédito tiene una duración de 2 días, 2 horas y 37 minutos aproximadamente, lo cual es un buen resultado ya que permite a los asesores la colocación de más créditos durante la semana y el logro de la meta planteada por la empresa.


Tabla 10: Capacitación de personal

PROGRAMA DE CAPACITACION DE PERSONAL				
PERIODO JULIO				
TEMA DE CAPACITACION	SUPERVISOR	PARTICIPANTES	FECHA DE EJECUCION	DURACION
FORMATOS NECESARIOS	SUPERVISOR	ASESORES /FUNCIONARIOS	22/07/2019	1 HORA
CONTROL DE FORMATOS	SUPERVISOR	ASESORES /FUNCIONARIOS	23/07/2019	1 HORA
REQUISITOS PARA EXPEDIENTE	SUPERVISOR	ASESORES /FUNCIONARIOS	24/07/019	1 HORA
PERSUASION AL CLIENTE	SUPERVISOR	ASESORES /FUNCIONARIOS	25/07/2019	1 HORA
AGILIDAD DE ATENCION AL CLIENTE	SUPERVISOR	ASESORES /FUNCIONARIOS	26/07/2019	1 HORA

Fuente: Elaboración del autor

Se capacitó a los asesores y funcionarios quienes son los que están más involucrados con el otorgamiento del crédito emprendedor, es por ello se llevó a cabo dicha capacitación para el mejor entendimiento de los cambios, recomendaciones y sobre todo reforzar dudas, disminuir errores al momento de llenar las solicitudes, de armar expedientes y que todo eso contribuya al conseguir los resultados en cuanto a los objetivos.

Figura 18: Caracterización de la gestión del otorgamiento de crédito

 CAJA SULANA PROCESO COLOCACION DE CREDITOS CARACTERIZACION DE PROCESO		CODIGO	CONPR-001						
		FECHA	15/07/2019						
RESPONSABLE	Asesor de credito /Funcionario de negocio/Personal de atencion al cliente								
OBJETIVO	Otorgar creditos para el capital de trabajo al sector de microempresas y ser de apoyo en su financiamiento con tareas atractivas y en el tiempo oportuno.								
ALCANCE	Detallar los procedimientos que abarca el otorgamiento del credito								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">ENTRADAS</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">PROCESO</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">SALIDAS</td> </tr> <tr> <td>Informacion detallada del cliente; datos personales, laborales, datos del negocio, ingresos, reporte crediticio, historial en centrales de riesgo</td> <td>Recepcion de documentos del cliente, verificacion de informacion completa, evaluacion de creditos, comité de aprobacion, aprobacion del credito</td> <td>Nuevo cliente de la Caja Sullana, desembolso del credito</td> </tr> </table>				ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	Informacion detallada del cliente; datos personales, laborales, datos del negocio, ingresos, reporte crediticio, historial en centrales de riesgo	Recepcion de documentos del cliente, verificacion de informacion completa, evaluacion de creditos, comité de aprobacion, aprobacion del credito	Nuevo cliente de la Caja Sullana, desembolso del credito
ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS							
Informacion detallada del cliente; datos personales, laborales, datos del negocio, ingresos, reporte crediticio, historial en centrales de riesgo	Recepcion de documentos del cliente, verificacion de informacion completa, evaluacion de creditos, comité de aprobacion, aprobacion del credito	Nuevo cliente de la Caja Sullana, desembolso del credito							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">RECURSOS:HUMANOS</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">RECURSOS:FISICOS</td> </tr> <tr> <td>Personal de credito de la empresa y cliente nuevo/cliente vigente</td> <td>Sistema Work Flow, internet, suministros de oficina, solicitudes de credito ingresadas al sistema</td> </tr> </table>				RECURSOS:HUMANOS	RECURSOS:FISICOS	Personal de credito de la empresa y cliente nuevo/cliente vigente	Sistema Work Flow, internet, suministros de oficina, solicitudes de credito ingresadas al sistema		
RECURSOS:HUMANOS	RECURSOS:FISICOS								
Personal de credito de la empresa y cliente nuevo/cliente vigente	Sistema Work Flow, internet, suministros de oficina, solicitudes de credito ingresadas al sistema								

Fuente: Elaboración propia

Figura 19: Ficha técnica del indicador de cumplimiento de solicitudes ingresadas con la información completa

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR				
		CODIGO	INDCR-02	
Cumplimiento con el numero de solicitudes ingresadas con la informacion completa				
DEFINICION				
Cociente entre el numero de solicitudes completas ingresadas y el total de solicitudes ingresadas				
$\frac{\text{Solicitudes completas}}{\text{Solicitudes ingresadas}} \times 100$				
Se pretende que los asesores registren las solicitudes con la informacion completa del cliente				
VALOR OBTENIDO				
En el mes de agosto se obtuvo lo siguiente				
Meses	SEM	Cumplimiento con el número de solicitudes ingresadas con la información completa		
		# Solicitudes completas	# Solicitudes ingresadas	%
ago-19	S1	12	17	0,71
	S2	14	18	0,78
	S3	11	16	0,69
	S4	14	17	0,82

Fuente: Elaborado por el autor

Figura 20: Ficha técnica del indicador de cumplimiento de los créditos solicitados

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR				
		CODIGO	INDCR-03	
Cumplimiento con el monto de creditos solicitados				
DEFINICION				
Cociente entre el numero de creditos aprobados y el total de creditos solicitados				
$\frac{S/. \text{Créditos aprobados}}{S/. \text{Créditos solicitados}} \times 100$				
Se pretende la aprobacion de todos los creditos solicitados				
VALOR OBTENIDO				
En el mes de agosto se obtuvo lo siguiente				
Meses	SEM	Cumplimiento con los créditos solicitados		
		S/. Créditos aprobados	S/. Créditos solicitados	%
ago-19	S1	S/ 83.500,00	S/ 95.000,00	0,88
	S2	S/ 74.000,00	S/ 88.550,00	0,84
	S3	S/ 70.000,00	S/ 78.500,00	0,89
	S4	S/ 85.000,00	S/ 86.950,00	0,98

Fuente: Elaborado por el autor

2.7.5 Resultados de la implementación

Resultados de la variable independiente : Gestión por procesos

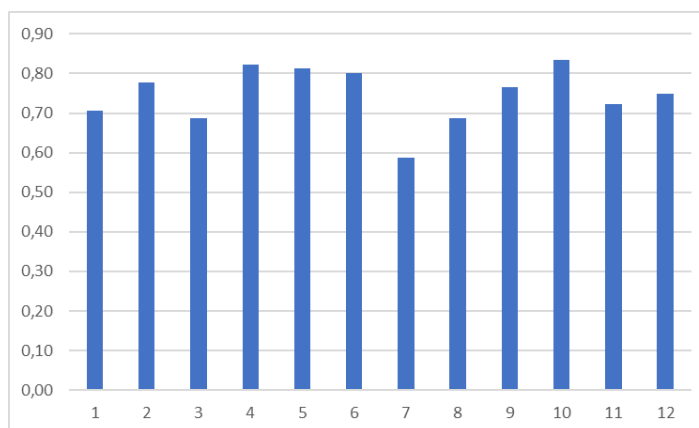
DIMENSIÓN :CARACTERIZACIÓN

Tabla 11: Cumplimiento con el número de solicitudes ingresadas con la información completa

Meses	SEM	Cumplimiento con el número de solicitudes ingresadas con la información completa		
		# Solicitudes completas	# Solicitudes ingresadas	%
ago-19	S1	12	17	0,71
	S2	14	18	0,78
	S3	11	16	0,69
	S4	14	17	0,82
sep-19	S5	13	16	0,81
	S6	12	15	0,80
	S7	10	17	0,59
	S8	11	16	0,69
oct-19	S9	13	17	0,76
	S10	15	18	0,83
	S11	13	18	0,72
	S12	12	16	0,75
PROMEDIO				0,75

Fuente: Elaboración propia

Figura 21: Caracterización



Fuente: Elaborado por el autor

Según la figura 21, se visualiza el porcentaje por semana del cumplimiento de solicitudes que están completas con la información necesaria, el resultado obtenido fue de 0,75 el cual es un valor alentador para la empresa.

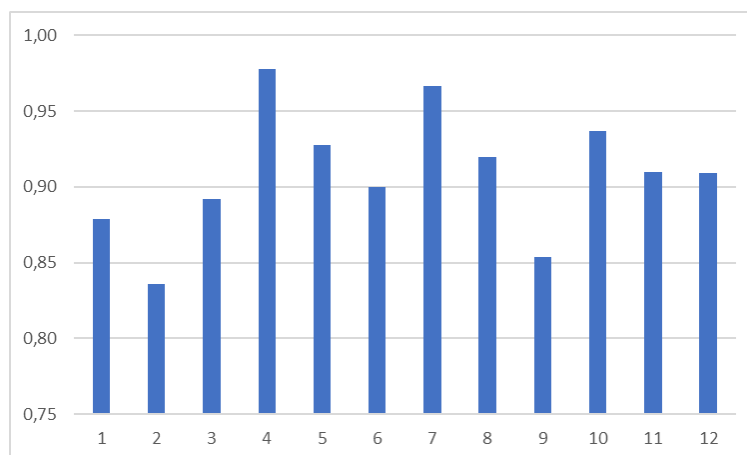
DIMENSIÓN: CONTROL

Tabla 12: Cumplimiento con los créditos solicitados

Meses	SEM	Cumplimiento con los créditos solicitados		
		S/. Créditos aprobados	S/. Créditos solicitados	%
ago-19	S1	S/ 83.500,00	S/ 95.000,00	0,88
	S2	S/ 74.000,00	S/ 88.550,00	0,84
	S3	S/ 70.000,00	S/ 78.500,00	0,89
	S4	S/ 85.000,00	S/ 86.950,00	0,98
sep-19	S5	S/ 83.500,00	S/ 90.000,00	0,93
	S6	S/ 90.000,00	S/ 100.000,00	0,90
	S7	S/ 87.000,00	S/ 90.000,00	0,97
	S8	S/ 85.050,00	S/ 92.505,00	0,92
oct-19	S9	S/ 79.000,00	S/ 92.540,00	0,85
	S10	S/ 89.000,00	S/ 95.000,00	0,94
	S11	S/ 91.000,00	S/ 100.000,00	0,91
	S12	S/ 89.550,00	S/ 98.500,00	0,91
PROMEDIO				0,91

Fuente: Elaboración propia

Figura 22: Control



Fuente: Elaborado por el autor

Según la figura 22, se visualiza el porcentaje por semana del cumplimiento de créditos solicitados, el resultado obtenido fue de 0,91 el cual es un valor alentador para la empresa.

Resultados de la variable dependiente : Productividad

Tabla 13: Eficiencia Post test

POST PRUEBA				
MESES	SEM	MINUTOS UTIL	MINUTOS DISPONIBLES	%
ago-19	SEM1	10400	14400	0,72
	SEM2	13146	14400	0,91
	SEM3	10591	14400	0,74
	SEM4	10946	14400	0,76
sep-19	SEM5	11581	14400	0,80
	SEM6	13731	14400	0,95
	SEM7	11885	14400	0,83
	SEM8	12971	14400	0,90
oct-19	SEM9	11795	14400	0,82
	SEM10	12852	14400	0,89
	SEM11	11715	14400	0,81
	SEM12	13627	14400	0,95
PROMEDIO				0,84

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N°13 se detalla la dimensión Eficiencia de forma semanal, calculado mediante la fórmula expuesta en el cuadro, minutos útiles para cada crédito y las horas disponibles la cual se calculó con el total de horas trabajadas por los 6 días laborables de cada semana y por la cantidad de asesores, dando como resultado un 0,84.

Tabla 14: Eficacia Post test

EFICACIA				
Meses	SEM	Créditos desembolsados	Créditos planificados	%
ago-19	S1	10	15	0,67
	S2	12	15	0,80
	S3	10	15	0,67
	S4	10	15	0,67
sep-19	S5	11	15	0,73
	S6	13	15	0,87
	S7	11	15	0,73
	S8	12	15	0,80
oct-19	S9	11	15	0,73
	S10	12	15	0,80
	S11	11	15	0,73
	S12	13	15	0,87
PROMEDIO				0,76

Fuente: Elaborado por el autor

En la tabla N°14 se detalla la dimensión Eficacia de forma semanal, calculado mediante la fórmula expuesta en el cuadro, con los créditos desembolsados sobre los planificados por la empresa semanalmente, dando como resultado un 0,76.

Tabla 15: Productividad Post test

PRODUCTIVIDAD			
Meses	EFICACIA	EFICIENCIA	Productividad
ago-19	0,67	0,72	0,48
	0,80	0,91	0,73
	0,67	0,74	0,49
	0,67	0,76	0,51
sep-19	0,73	0,80	0,59
	0,87	0,95	0,83
	0,73	0,83	0,61
	0,80	0,90	0,72
oct-19	0,73	0,82	0,60
	0,80	0,89	0,71
	0,73	0,81	0,60
	0,87	0,95	0,82
PROMEDIO			0,64

Fuente: Elaboracion propia

En la tabla N°15 se muestra la variable dependiente Productividad calculado de forma diaria por 12 semanas, calculado mediante el nivel de eficacia por el nivel de eficiencia, el cual dio como resultado 0,64.

2.7.5 Análisis económico financiero

En la siguiente tabla se observa los gastos realizados en la implementación de la gestión por procesos en la Caja Sullana

Tabla 16: Costos de materiales para la implementación

CODIGO MEF	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
	PAPELERIA EN GENERAL, UTILES Y MATERIALES DE OFICINA				
2.3.15.12	HOJAS BOND A4	1	Paquete	S/ 12,00	S/ 12,00
	LAPICEROS	5	Unidad	S/ 1,00	S/ 5,00
	ENGRAPADOR	1	Unidad	S/ 5,00	S/ 5,00
	GRAPAS	1	Caja	S/ 3,00	S/ 3,00
	CLIPS	1	Caja	S/ 2,50	S/ 2,50
	FOLDER MANILA	4	Unidad	S/ 1,00	S/ 4,00
	RESALTADOR	2	Unidad	S/ 3,00	S/ 6,00
	PIZARRA	1	Unidad	S/ 40,00	S/ 40,00
	FOLDER ORGANIZADOR	1	Unidad	S/ 7,00	S/ 7,00
	FASTENER METAL	4	Unidad	S/ 0,50	S/ 2,00
2.3.27.116	IMPRESIÓN A COLOR				
	IMPRESIÓN A COLOR	38	Unidad	S/ 0,20	S/ 5,70
	IMPRESIÓN A BLANCO Y NEGRO	100	Unidad	S/ 0,15	S/ 50,00
	ENMICADO	30	Unidad	S/ 0,40	S/ 12,00
2.3.15.99	OTROS				
	Luz	7	Meses	S/ 30,00	S/ 210,00
	Carpeta titulacion	1	Unidad	S/ 2000	S/ 2.000,00
	Cronometro	1	Unidad	S/ 50,00	S/ 50,00
TOTAL					2.414,20

Fuente: Elaborado por el autor

De la tabla 16, se detalla la inversión usada en la empresa donde se puso en práctica la investigación, para demostrar la implementación de la variable gestión por procesos en la Caja Sullana, la inversión fue de S/ 2414,20 nuevos soles.

El proyecto de investigación tiene como justificación para su realización la mejora de la productividad del credito emprendedor de la Caja Sullana - Los Olivos, mediante la gestión por procesos. Para lo cual se obtuvo los desembolsos antes y despues de la implementacion lo cual se muestra un incremento satisfactorio para la empresa.

Tabla 17: Desembolsos antes y despues

SEMANAS	DESEMBOLSOS ANTES	DESEMBOLSOS DESPUES	DIFERENCIA EN SOLES	DIFERENCIA(%)
SEM 1	S/. 68.000,00	S/. 83.500,00	S/. 15.500,00	23%
SEM 2	S/. 62.500,00	S/. 74.000,00	S/. 11.500,00	18%
SEM 3	S/. 55.000,00	S/. 70.000,00	S/. 15.000,00	27%
SEM 4	S/. 60.000,00	S/. 85.000,00	S/. 25.000,00	42%
SEM 5	S/. 65.550,00	S/. 83.500,00	S/. 17.950,00	27%
SEM 6	S/. 71.950,00	S/. 90.000,00	S/. 18.050,00	25%
SEM 7	S/. 60.480,00	S/. 87.000,00	S/. 26.520,00	44%
SEM 8	S/. 70.450,00	S/. 85.050,00	S/. 14.600,00	21%
SEM 9	S/. 57.750,00	S/. 79.000,00	S/. 21.250,00	37%
SEM 10	S/. 72.110,00	S/. 89.000,00	S/. 16.890,00	23%
SEM 11	S/. 75.000,00	S/. 91.000,00	S/. 16.000,00	21%
SEM 12	S/. 69.999,00	S/. 89.550,00	S/. 19.551,00	28%
TOTAL	S/. 788.789,00	S/. 1.006.600,00	S/. 217.811,00	28%

Fuente: Elaborado por el autor

3. RESULTADOS

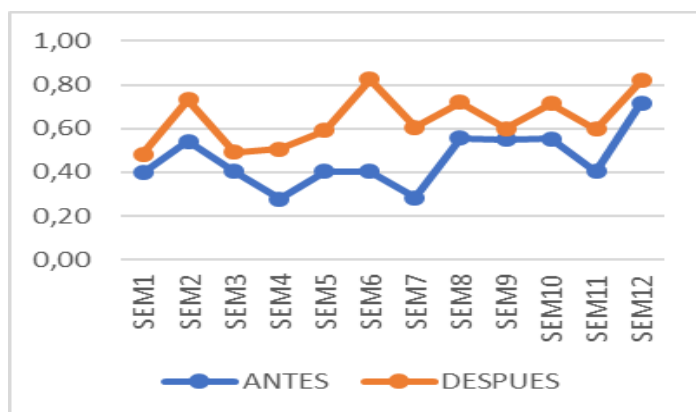
3.1. Analisis descriptivo de la variable dependiente: Productividad

Tabla 19: Productividad Pre test - post test

ETAPA	PRODUCTIVIDAD			
	Meses	EFICACIA	EFICIENCIA	Productivida d
PRE PRUEBA	abr-19	0,60	0,66	0,40
		0,70	0,77	0,54
		0,60	0,67	0,40
		0,50	0,55	0,28
	may-19	0,60	0,67	0,40
		0,60	0,67	0,40
		0,50	0,57	0,28
		0,70	0,79	0,56
	jun-19	0,70	0,79	0,55
		0,70	0,79	0,55
		0,60	0,67	0,40
		0,80	0,90	0,72
POST PRUEBA	ago-19	0,67	0,72	0,48
		0,80	0,91	0,73
		0,67	0,74	0,49
		0,67	0,76	0,51
	sep-19	0,73	0,80	0,59
		0,87	0,95	0,83
		0,73	0,83	0,61
		0,80	0,90	0,72
	oct-19	0,73	0,82	0,60
		0,80	0,89	0,71
		0,73	0,81	0,60
		0,87	0,95	0,82

Fuente: Elaborado por el autor

Figura 23: Productividad Antes y Después



Fuente: Elaborado por el autor

En el cuadro presentado N°23 se describen de manera gráfico los datos de la Tabla N°39, en el cual se logra visualizar y comprender la conducta de la eficacia, mediante índices que aumentan luego de la implementación de la variable dependiente.

Tabla 20. Estadística descriptiva de la variable productividad

Descriptivos		
		Estadístico
PRODUCTIVIDAD ANTES	Media	0,4567
	Mediana	0,4000
	Moda	0,40
	Desv. Estandar	0,12894
	Varianza	0,017
	Rango	0,44
	Mínimo	0,28
	Máximo	0,72
PRODUCTIVIDAD DESPUES	Media	0,6408
	Mediana	0,6050
	Moda	0,60
	Desv. Estandar	0,12041
	Varianza	0,014
	Rango	0,35
	Mínimo	0,48
	Máximo	0,83

Fuente: Elaborado por el autor

En la Tabla N°20 se observa que la media que es el promedio de los datos obtenidos de la Variable dependiente (productividad) antes de la implementación fue de 0,4567 mientras que después de la implementación la media de la Productividad fue de 0,6408. También se puede observar que la mediana que es el valor del medio, antes fue de 0,4000 y después de la implementación es de 0,6050; mientras tanto la moda que es el valor que más se repite en el pretest fue 0,40 y en el post test 0,60.

La desviación estándar que calcula cuánto se alejan los datos en cuanto a la media, en el pretest fue de 0,12894 y en el post test fue de 0,12041, la varianza que es la media de las diferencias con la media elevadas al cuadrado en el pretest fue de 0,017 y en el post test fue de 0,014. Y, por último, el rango que es la diferencia entre el máximo valor y el mínimo, en el cual en el pretest fue de 0,44 y en el post test de 0,35.

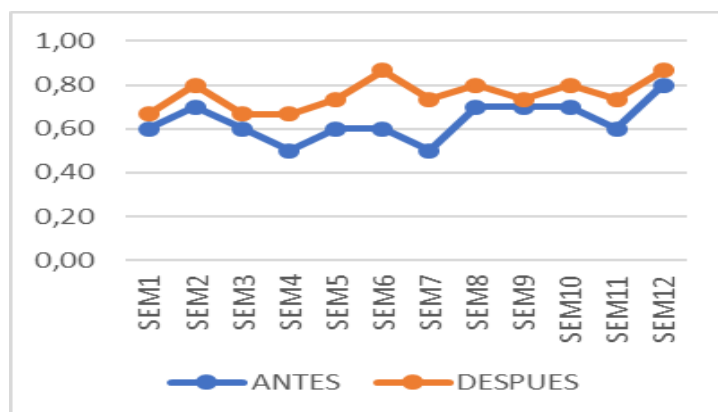
3.1.1 Analisis descriptivo de la dimension eficacia

Tabla 21: Eficacia Pre y post prueba

ESCENARIO	EFICACIA				
	Meses	SEM	Créditos desembolsados	Créditos planificados	%
PRE PRUEBA	abr-19	S1	6	10	0,60
		S2	7	10	0,70
		S3	6	10	0,60
		S4	5	10	0,50
	may-19	S5	6	10	0,60
		S6	6	10	0,60
		S7	5	10	0,50
		S8	7	10	0,70
	jun-19	S9	7	10	0,70
		S10	7	10	0,70
		S11	6	10	0,60
		S12	8	10	0,80
ESCENARIO	EFICACIA				
	Meses	SEM	Créditos desembolsados	Créditos planificados	%
POST PRUEBA	ago-19	S1	10	15	0,67
		S2	12	15	0,80
		S3	10	15	0,67
		S4	10	15	0,67
	sep-19	S5	11	15	0,73
		S6	13	15	0,87
		S7	11	15	0,73
		S8	12	15	0,80
	oct-19	S9	11	15	0,73
		S10	12	15	0,80
		S11	11	15	0,73
		S12	13	15	0,87

Fuente: Elaboracion propia

Figura 24: Eficacia Antes y Después



Fuente: Elaboracion propia

En el cuadro N°24 se describen de manera gráfico los datos de la Tabla N°39, en el cual se logra visualizar y comprender la conducta de la eficacia, mediante índices que aumentan luego de la implementación de la variable dependiente.

Tabla 22. Estadística descriptiva de la dimension eficacia

Descriptivos		Estadistico
EFICACIA ANTES	Media	0,6333
	Mediana	0,6000
	Moda	0,60
	Desv. Estandar	0,08876
	Varianza	0,008
	Rango	0,30
	Mínimo	0,50
	Máximo	0,80
EFICACIA DESPUES	Media	0,7558
	Mediana	0,7300
	Moda	0,73
	Desv. Estandar	0,07179
	Varianza	0,005
	Rango	0,20
	Mínimo	0,67
	Máximo	0,87

Fuente: Elaboracion propia

En la Tabla N°22 se observa que la media que es el promedio de los datos obtenidos de la eficacia antes de la implementación fue de 0,6333 mientras que después de la implementación la media de la eficacia fue de 0,7558. También se puede observar que la mediana que es el valor del medio, antes fue de 0,6000 y después de la implementación es de 0,7300; mientras tanto la moda que es el valor que más se repite en el pretest fue 0,60 y en el post test 0,73.

La desviación estándar que mide cuánto se separan los datos con respecto a la media, en el pretest fue de 0,08876 y en el post test fue de 0,07179, la varianza que es la media de las diferencias con la media elevadas al cuadrado en el pretest fue de 0,008 y en el post test fue de 0,005. Y, por último, el rango que es la diferencia entre el máximo valor y el mínimo, en el cual en el pretest fue de 0,30 y en el post test de 0,20.

3.1.2 Analisis descriptivo de la dimension eficiencia

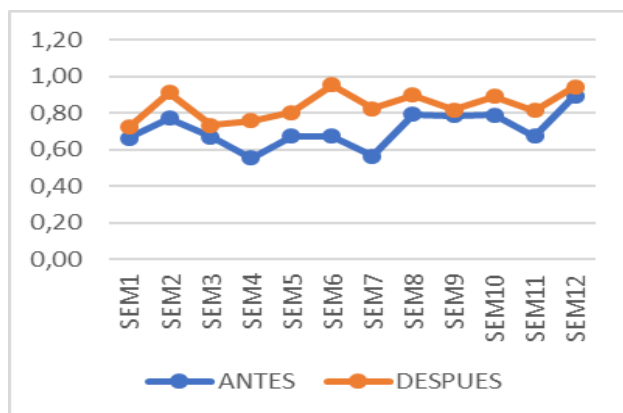
Tabla 23: Eficiencia pre y post prueba

PRE PRUEBA				
MESES	SEM	MINUTOS UTIL	MINUTOS DISPONIBLES	%
abr-19	SEM1	9575	14400	0,66
	SEM2	11119	14400	0,77
	SEM3	9658	14400	0,67
	SEM4	7985	14400	0,55
may-19	SEM5	9688	14400	0,67
	SEM6	9681	14400	0,67
	SEM7	8155	14400	0,57
	SEM8	11435	14400	0,79
jun-19	SEM9	11342	14400	0,79
	SEM10	11370	14400	0,79
	SEM11	9718	14400	0,67
	SEM12	12906	14400	0,90

POST PRUEBA				
MESES	SEM	MINUTOS UTIL	MINUTOS DISPONIBLES	%
ago-19	SEM1	10400	14400	0,72
	SEM2	13146	14400	0,91
	SEM3	10591	14400	0,74
	SEM4	10946	14400	0,76
sep-19	SEM5	11581	14400	0,80
	SEM6	13731	14400	0,95
	SEM7	11885	14400	0,83
	SEM8	12971	14400	0,90
oct-19	SEM9	11795	14400	0,82
	SEM10	12852	14400	0,89
	SEM11	11715	14400	0,81
	SEM12	13627	14400	0,95

Fuente: Elaboracion propia

Figura 25: Eficiencia Antes y Después



Fuente: Elaboracion propia

En la Figura N°25 se describen de manera gráfico los datos de la Tabla N°39, en el cual se logra visualizar y comprender la conducta de la eficiencia, mediante índices que aumentan luego de la implementación de la variable dependiente.

Tabla 24. Estadística descriptiva de la dimension eficiencia

Descriptivos		
		Estadístico
EFICIENCIA ANTES	Media	0,7083
	Mediana	0,6700
	Moda	0,67
	Desv. Estandar	0,10134
	Varianza	0,010
	Rango	0,35
	Mínimo	0,55
	Máximo	0,90
	EFICIENCIA DESPUES	Media
Mediana		0,8250
Moda		0,95
Desv. Estandar		0,07920
Varianza		0,006
Rango		0,23
Mínimo		0,72
Máximo		0,95

Fuente: Elaborado por el autor

En la Tabla N°24 se observa que la media que es el promedio de los datos obtenidos de la eficiencia antes de la implementación fue de 0,7083 mientras que después de la implementación la media de la eficiencia fue de 0,8400. También se puede observar que la mediana que es el valor del medio, antes fue de 0,6700 y después de la implementación es de 0,8250; mientras tanto la moda que es el valor que más se repite en el pretest fue 0,67 y en el post test 0,95.

La desviación estándar que mide cuánto se separan los datos con respecto a la media, en el pretest fue de 0,10134 y en el post test fue de 0,07920, la varianza que es la media de las diferencias con la media elevadas al cuadrado en el pretest fue de 0,010 y en el post test fue de 0,006. Y, por último, el rango que es la diferencia entre el máximo valor y el mínimo, en el cual en el pretest fue de 0,35 y en el post test de 0,23.

3.2 Analisis descriptivo de la dimension Caracterizacion de la variable independiente

Tabla 25. Estadística descriptiva de la dimension Caracterizacion

Descriptivos		
		Estadistico
CARACTERIZACION	Media	0,7458
	Mediana	0,7550
	Moda	0,69
	Desv. Desviación	0,06973
	Varianza	0,005
	Rango	0,24
	Mínimo	0,59
	Máximo	0,83

Fuente: Elaboracion propia

Se logra visualizar que la media que es el promedio de los datos obtenidos de la Dimensión caracterización es de 0,7458 y también se puede observar que la mediana que es el valor del medio en el post test es de 0,7550; mientras tanto la moda que es el valor que más se repite es 0,69.

La desviación estándar que mide cuánto se separan los datos con respecto a la media, en el post test fue de 0,06973 y la varianza que es la media de las diferencias con la media elevadas al cuadrado es de 0,005. Y, por último, el rango que es la diferencia entre el máximo valor y el mínimo, en el cual en el pre test fue de 0,24.

3.2.3 Analisis descriptivo de la dimension Control de la variable independiente

Tabla 26. Estadística descriptiva de la dimension Control

Descriptivos		Estadístico
CONTROL	Media	0,9100
	Mediana	0,9100
	Moda	0,91
	Desv. Desviación	0,04243
	Varianza	0,002
	Rango	0,14
	Mínimo	0,84
	Máximo	0,98

Fuente: Elaboracion propia

Se puede observar que la media que es el promedio de los datos obtenidos de la Dimensión control es de 0,9100 y también se puede observar que la mediana que es el valor del medio en el post test es de 0,9100; mientras tanto la moda que es el valor que más se repite es 0,91.

La desviación estándar que mide cuánto se separan los datos con respecto a la media, en el post test fue de 0,04243 y la varianza que es la media de las diferencias con la media elevadas al cuadrado es de 0,002. Y, por último, el rango que es la diferencia entre el máximo valor y el mínimo, en el cual en el pre test fue de 0,14.

3.3 ANÁLISIS INFERENCIAL

3.3.1 Análisis inferencial de la hipótesis general

PRUEBA DE NORMALIDAD

Productividad – Variable dependiente

Ho: Los datos de productividad si provienen de una distribución normal.

Ha: Los datos de productividad no provienen de una distribución normal.

A fin de poder contrastar la hipótesis general, es necesario primero determinar si los datos que corresponden a las series de la productividad antes y después, tienen un comportamiento paramétrico, para tal fin y en vista que las series de ambos datos son en cantidad menor de 30, se procederá al análisis de normalidad mediante el estadígrafo de Shapiro Wilk.

Regla de decisión

Si $p_{valor} \leq 0.05$: se rechaza la hipótesis nula.

Si $p_{valor} > 0.05$: No se rechaza la hipótesis nula

Tabla 27 Prueba de normalidad - Productividad

Pruebas de normalidad			
	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Productividad antes	0,901	12	0,164
Productividad despues	0,925	12	0,329

Fuente: Elaboración propia (SPSS)

De la tabla 27, se puede verificar que la significancia de las productividades, antes y después, tienen valores mayores a 0.05, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión, queda demostrado que tienen comportamientos paramétricos. Dado que lo que se quiere es saber si la productividad ha mejorado, se procederá al análisis con el estadígrafo de T-student

Contrastación de hipótesis general – Productividad

Ho: La gestión por procesos no mejora la productividad del crédito emprendedor en la Caja Sullana, Los Olivos, 2019.

Ha: La gestión por procesos mejora la productividad del crédito emprendedor en la Caja Sullana, Los Olivos, 2019.

Regla de decisión

Ho: $\mu_{Ra} \geq \mu_{Rd}$

Ha: $\mu_{Ra} < \mu_{Rd}$

Tabla 28 Estadísticos de muestras emparejadas

Estadísticas de muestras emparejadas					
		Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Par 1	Productividad antes	0,4567	12	0,12894	0,03722
	Productividad despues	0,6408	12	0,12041	0,03476

Fuente: Elaboración propia (SPSS)

De la tabla 28, ha quedado demostrado que la media de la productividad antes es 0.2400 es menor que la media de la productividad después 0.5975.

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

Regla de decisión de la hipótesis

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

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

Tabla 29 Estadísticos de muestras emparejadas – Productividad

Prueba de muestras emparejadas									
		Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	Productividad antes - Productividad despues	-0,18417	0,10875	0,03139	-0,25326	-0,11507	-5,866	11	0,000

Fuente: Elaboración propia (SPSS)

De la tabla 29, se puede verificar que la significancia de la prueba de T-Student, aplicada a la productividad antes y después es de 0.000, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, que la aplicación de Gestión por Procesos mejora la productividad de la Caja Sullana, Los Olivos, 2019.

3.3.2. Análisis inferencial de la Eficiencia

Ho: Los datos de productividad si provienen de una distribución normal.

Ha: Los datos de productividad no provienen de una distribución normal.

A fin de poder contrastar la hipótesis específica 1, es necesario primero determinar si los datos que corresponden a las series 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 menor de 30, se procederá al análisis de normalidad mediante el estadígrafo de Shapiro Wilk.

Regla de decisión

Si $p_{valor} \leq 0.05$: se rechaza la hipótesis nula.

Si $p_{valor} > 0.05$: No se rechaza la hipótesis nula

Tabla 30 Prueba de normalidad - Eficiencia

Pruebas de normalidad			
	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Eficiencia antes	0,927	12	0,347
Eficiencia despues	0,939	12	0,483

Fuente: Elaboración propia (SPSS)

De la tabla 30, se puede verificar que la significancia de las eficiencias, antes y después, tienen valores mayores a 0.05, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión, queda demostrado que tienen comportamientos paramétricos.

Dado que lo que se quiere es saber si la eficiencia ha mejorado, se procederá al análisis con el estadígrafo de T-student.

Contrastación de hipótesis específica

Ho: La gestión por procesos no mejora la eficiencia del crédito emprendedor en la Caja Sullana, Los Olivos, 2019.

Ha: La gestión por procesos mejora la eficiencia del crédito emprendedor en la Caja Sullana, Los Olivos, 2019.

Regla de decisión

$$H_0: \mu_{Ra} \geq \mu_{Rd}$$

$$H_1: \mu_{Ra} < \mu_{Rd}$$

Tabla 31: Estadísticos de muestras emparejadas - Eficiencia

Estadísticas de muestras emparejadas					
		Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Par 1	Eficiencia antes	0,7083	12	0,10134	0,02925
	Eficiencia despues	0,8400	12	0,07920	0,02286

Fuente: Elaboración propia (SPSS)

De la tabla 31, ha quedado demostrado que la media de la eficiencia antes (0.7375) es menor que la media de la eficiencia después (0.8217).

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

Regla de decisión

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

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

Tabla 32: Estadísticos de muestras emparejadas

Prueba de muestras emparejadas									
		Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	Eficiencia antes - Eficiencia despues	-0,13167	0,08100	0,02338	-0,18313	-0,08020	-5,631	11	0,000

Fuente: Elaboración propia (SPSS)

De la tabla 32, se puede verificar que la significancia de la prueba de T-Student, aplicada a la eficiencia antes y después es de 0.000, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, que la aplicación de Gestión por Procesos mejora la eficiencia de la Caja Sullana, Los Olivos, 2019.

3.3.3. Análisis inferencial de la Eficacia

Ho: Los datos de productividad si provienen de una distribución normal.

Ha: Los datos de productividad no provienen de una distribución normal.

A fin de poder contrastar la hipótesis general, es necesario primero determinar si los datos que corresponden a las series de la productividad antes y después, tienen un comportamiento paramétrico, para tal fin y en vista que las series de ambos datos son en cantidad menor de 30, se procederá al análisis de normalidad mediante el estadígrafo de Shapiro Wilk.

Regla de decisión

Si $p\text{valor} \leq 0.05$: se rechaza la hipótesis nula.

Si $p\text{valor} > 0.05$: No se rechaza la hipótesis nula

Tabla 33 Prueba de normalidad - Eficacia

Pruebas de normalidad			
	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Eficacia antes	0,900	12	0,160
Eficacia despues	0,886	12	0,104

Fuente: Elaboración propia (SPSS)

De la tabla 33 se puede verificar que la significancia de las eficacias antes y después, tienen valores mayores a 0.05, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión, queda demostrado que tienen comportamientos paramétricos.

Dado que lo que se quiere es saber si la eficacia ha mejorado, se procederá al análisis con el estadígrafo de T-student.

Contrastación de hipótesis específica

H₀: La gestión por procesos no mejora la eficacia del crédito emprendedor en la Caja Sullana, Los Olivos, 2019.

H_a: La gestión por procesos mejora la eficacia del crédito emprendedor en la Caja Sullana, Los Olivos, 2019.

Regla de decisión

$$\mathbf{H_0: \mu Ra \geq \mu Rd}$$

$$\mathbf{H_1: \mu Ra < \mu Rd}$$

Tabla 34: Estadísticos con prueba T Student

Estadísticas de muestras emparejadas					
		Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Par 1	Eficacia antes	0,6333	12	0,08876	0,02562
	Eficacia despues	0,7558	12	0,07179	0,02072

Fuente: Elaboración propia (SPSS)

De la tabla 34, ha quedado demostrado que la media de la eficacia antes (0.6333) es menor que la media de la eficacia después (0.7558).

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

Regla de decisión

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

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

Tabla 35: Estadísticos de muestras emparejadas

Prueba de muestras emparejadas									
		Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	Eficacia antes - Eficacia despues	-0,12250	0,07008	0,02023	-0,16703	-0,07797	-6,055	11	0,000

Fuente: Elaboración propia (SPSS)

De la tabla 35, se puede verificar que la significancia de la prueba de T-Student, aplicada a la eficacia antes y después es de 0.000, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, que la aplicación de Gestión por Procesos mejora la eficacia de la Caja Sullana, Los Olivos, 2019.

DISCUSIÓN

En la investigación se evidenció que la aplicación de la gestión por procesos mejora la productividad del crédito emprendedor en la Caja Sullana, Los Olivos en 0,39, obteniéndose en la prueba paramétrica T-Student para muestras relacionadas un valor Sig.=0.000, aceptando la hipótesis alterna general.

El resultado se asemeja al de Balabarca (2017) en el cual se comprueba la mejora de la productividad en un 0.25, luego de realizar labores de caracterización lo cual originaba una productividad, se rediseño procesos, se elaboró y construyo procedimientos de la gestión por procesos y de implementación de la mejora continua.

Así mismo se tiene a Figueroa (2015) La empresa logro el objetivo de hacer crecer sus productos y servicios, ofreciendo una mayor variedad y primordialmente ampliando la cartera de clientes, se usó el PDCA, DOP, DAP para mejorar, definir y controlar los procesos de la empresa, se obtuvo un crecimiento en la productividad de un 0,15.

Según el autor Ticse (2018) en su investigación realizada en la empresa Servaci S.A.C para la implementación de la gestión por procesos en el área de servicio de instalación de sistema contra incendios, el hizo uso de cuestionarios, fichas de recolección de datos, diagramas SIPOC, los mapas de procesos diagramas de flujos y estudio de tiempos le permitió conocer a detalle todo los procesos y la relación que tienen, evaluarlos y obtener mejoras, es por ello que finalmente logro el 0,13 de incremento en la productividad.

El autor Cabezas (2014), consiguió una mejora en su línea de productos, aquellos que se encontraban en exhibición, poder incrementar su productividad aplicando la gestión por procesos, obtuvo un 0,17 por medio de métodos como estudio de trabajo, uso también las entrevistas, hizo un análisis en la empresa, en su capacidad de producción, hizo muchas simulaciones del proceso repetidas veces, y finalmente también hizo estudio de tiempos, mapa de proceso, también ayudo a la mejora el adquirir maquinaria, las capacitaciones constantes, el controlar la calidad mediante hojas de seguimiento, la semi-automatización de los procesos, todo ello sumo a la mejora de la productividad de la empresa.

Así mismo, Maldonado (2016) implementando la gestión por procesos en el área de empaque de la empresa Greenrose, obtuvo una mejoría de 0,51 en la productividad, el autor se apoyó mediante herramientas y empleó mapa de procesos, cadena de valor, diagrama de procesos, estudio de tiempos, indicadores de gestión y Poka Yoke, para la mejoría de la empresa ya que comprobó mediante su investigación que el conocer el tiempo empleado, los tiempos en cada proceso y de qué forma se realizaba el proceso de empaquetado, sería más eficiente planear técnicamente la producción , y de esta forma se podrá cumplir con los tiempos disponibles de trabajo.

Mencionando los resultados obtenidos del autor Ponce (2014) según la implementación que realizó en la cooperativa “23 de Julio”, logro el 0,22 de aumento al colocar a los clientes sus créditos, debido a la creación de un sistema de gestión por procesos el cual reestructuro y definió a detalle cada proceso, lo que implica para conseguir los objetivos de la empresa, se eliminaron actividades irrelevantes a los procesos, también se hizo uso de indicadores que ayudan al control y medición de los resultados, para evaluar posibles mejoras.

Armijos (2016) para la implementación de la herramienta gestión por procesos se hizo uso de la estandarización de procesos, cadena de valor, también el uso de la matriz AMOFHIT, esto sirvió para la medición y el control sobre los procesos de la cooperativa, el resultado final fue una mejoría del 0,17 en la productividad final.

Por otro lado Beteta (2017) en la investigación que realizó en la empresa Wada Sport, obtuvo un aumento de 0,24 en la productividad, debido a la implementación de la gestión por procesos el cual argumentó mediante la elaboración de su tesis en la cual menciona que hizo uso de técnicas de observación para recoger datos relevantes, los diagramas de Ishikawa y Pareto lo ayudaron a determinar el problema y posibles causas de la investigación, también uso mapas de procesos, mapas de interacciones diagramas de flujo, todo ello para lograr la comprobación de la hipótesis de que la gestión por procesos si mejora la productividad en la empresa Wada Sport.

El autor Alfaro, gracias a la investigación que concluyo en la empresa D&J logística y mantenimiento E.I.R.L, pudo afirmar su hipótesis respaldándolo con el resultado de 0,17 un notable incremento en la productividad; en la aplicación hizo uso de mapas de proceso, flujogramas, estudio de tiempos de los procesos, así como también se recolecto datos en las fichas técnicas, logrando la elaboración efectiva y detallada de cada lineamiento necesario y relevante en la empresa.

En la investigación quedo demostrado que la eficiencia se incrementó en 0,20 después de la aplicación de la gestión por procesos, este resultado se obtuvo en la prueba paramétrica T-Student para muestras relacionadas un valor de Sig.= 0.000, aceptando la primera hipótesis alterna especifica asemejándose al resultado de Beteta (2017) quien obtuvo un 0,23 en la empresa Wada Sport.

Por otro lado, se tiene a Ticse (2018), quien obtuvo en su investigación 0,12 en la mejora de la eficiencia en la empresa SERVACI S.A.C. En su investigación el autor Balabarca (2017) consiguió una mejoría notoria en la eficiencia después de la implementación de la gestión por procesos, ya que obtuvo finalmente un incremento de 0,3.

En la investigación quedo demostrado que la eficacia se incrementó en 0,19 después de la aplicación de la gestión por procesos, este resultado se obtuvo en la prueba paramétrica T-Student para muestras relacionadas un valor de Sig.= 0.000, aceptando la segunda hipótesis alterna asemejándose al resultado de Beteta (2017) quien obtuvo un 0,18 en la empresa Wada Sport.

El autor Ticse (2018) como resultado de su investigación obtuvo un 0,11 de incremento en la eficacia en la empresa SERVACI S.A.C. En su investigación el autor Balabarca (2017) logro mejorar la eficacia de la empresa Grupo Peruano Inversiones, un 0,22 como resultado final, debido a la efectiva implementación que realizo.

CONCLUSIONES

1. De los resultados presentados se visualiza que la gestión por procesos logra el incremento en la productividad del crédito emprendedor de la Caja Sullana, obteniéndose como resultado del pre test un 46% y de post test un 64%, se obtuvo una mejora del 39% en la productividad después del análisis inferencial en el cual mediante la prueba T- Student para muestras relacionadas se aceptó la hipótesis general con una $\text{sig}=0.000<0.05$; por ende se acepta la hipótesis alterna, se evidencia que al aplicar la gestión por procesos incremento la productividad del crédito emprendedor de la Caja Sullana.
2. Se concluye que la eficiencia del crédito emprendedor de la Caja Sullana, obteniéndose como resultado del pre test un 71% y de post test un 84%, se obtuvo una mejora del 18% en la eficiencia aplicando la gestión por procesos, luego el análisis inferencial mediante la prueba T- Student para muestras relacionadas se aceptó la primera hipótesis específica con una $\text{sig}=0.000<0.05$; se evidencia que al aplicar la gestión por procesos incremento la eficiencia del crédito emprendedor de la Caja Sullana.
3. Se concluye que la eficacia del crédito emprendedor de la Caja Sullana, obteniéndose como resultado del pre test un 63% y de post test un 76%, se obtuvo una mejora del 20% en la eficacia aplicando la gestión por procesos, luego el análisis inferencial mediante la prueba T- Student para muestras relacionadas se aceptó la segunda hipótesis específica con una $\text{sig}=0.000<0.05$; se evidencia que al aplicar la gestión por procesos incremento la eficacia del crédito emprendedor de la Caja Sullana.

RECOMENDACIÓN

1. Después de lo presentado, se recomienda principalmente, no dejar de lado lo implementado y continuar con la aplicación de la gestión por procesos para pulir ciertas cosas y procesos a mejorar, que continúe creciendo la productividad del crédito emprendedor de la Caja Sullana, de esta forma incrementara los índices de productividad, logrando la meta establecida de la empresa, ya que teniendo procesos definidos se puede gestionar y organizar cada actividad necesaria para el logro de los objetivos, involucrando todos los recursos necesarios para la mejora constante.
2. Se recomienda a la Caja Sullana mantener el control en las proyecciones de créditos frente a los resultados obtenidos, para visualizar si el ritmo de trabajo es el correcto o si existen interferencias, es por ello se debe seguir capacitando al personal involucrado en el otorgamiento del crédito emprendedor, en el llenado de formatos ya que estos formatos cambian cada cierto tiempo, así como también se debe recalcar el proceso que se lleva acabo para el correcto desembolso del crédito por asesor y que se logre hacerlo mejor, ya que de esa forma se mejora la eficacia consiguiéndose el objetivo de la meta proyectada por la agencia.
3. Se recomienda a la Caja Sullana, dar seguimiento al tiempo que cada asesor se toma para otorgar el crédito, ya que es ahí donde se puede identificar posibles fallas o actividades innecesarias a futuro; se debe apoyar al personal brindándoles todas las facilidades posibles ya sea cartera de clientes, mapa de ubicación, digitalizarnos al hacer contacto con el cliente, con el fin de optimizar el recurso más valioso por el cual se generó problemas, que es el tiempo, ya que mientras menor tiempo utilicen mayor será el número de desembolsos que realicen, ya que podrían captar y atender a más clientes por ende sería un gran aporte a la empresa.

REFERENCIAS

Acceso a crédito tiene efecto limitado en elevar la productividad de mypes. La República. Lima, Perú, 20 de noviembre del 2017. Disponible en: <https://larepublica.pe/economia/1147514-obtencion-de-prestamos-no-asegura-mejora-en-la-productividad-de-las-mypes>.

ACLE Tomasini, Alfredo. *Retos y riesgos de la calidad total*. 1ª Ed. México: Editorial Grijalbo. 1994. 202 pp. ISBN: 970-05-0516-2

AGUDELO, Luis. *Evolución de la Gestión por Procesos*. Colombia: ICONTEC, 2012. ISBN: 9789588585307

ANAYA, Julio. *Logística integral: La gestión operativa de la empresa* [en línea]. 3º ed. España: Madrid, 2007. [fecha de consulta: 01 de abril de 2018]. Disponible en <https://tirant.com/editorial/libro/logistica-integral--la-gestion-operativa-de-la-empresa> 9788473564366 ISSN: 9788473564892

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>

ARMIJOS, V. *Gestión por procesos en el departamento de crédito y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito campesina COOPAC*. Centro universitario Loja, 2016.

ASUAGA, Carolina. *Costos y gestión, una mirada panorámica sobre el tema en Latinoamérica y España*. Buenos Aires: Osmar D. Buyatti, 2013. 495 pp. ISBN: 9789877160024

BELTRAN, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M. y Tejedor, F. (2009). Guía para una gestión basada en procesos (3ra. ed.). Sevilla, España: Imprenta Berekintza

BERNA, Mónica. Gestión por Procesos y mejora continua, puntos clave para la satisfacción del cliente. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada, 2015. Disponible en:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6332/GESTI%D3N%20POR%20PROCESOS%20Y%20MEJORA%20CONTINUA,%20PUNTOS%20CLAVE%20PARA%20LA%20SATISFACCI%D3N%20DEL%20CLIENTE.pdf;jsessionid=B4B92F93F8356AF01EBBECBD0DDEF911?sequence=1>

BESTERFIELD Dale, H. *Control de Calidad*. 8ª.: Ed. México: Pearson Educación Ltda. 2009. 552 pp. ISBN: 97860 74421217

BRAVO, Juan. La Gestión por procesos. 1.ª ed. Chile: Evolución SA, 2008

ISBN 956-7604-08-8

CABALLERO Romero, Alejandro. Metodología integral innovadora para planes y tesis: La metodología del cómo formularlos. México, D.F.: Cengage Learnig Editores, 2014. 473 pp. ISBN: 9786075191829

CANTON, Isabel. Introducción a los Procesos de Calidad. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. [En línea] 2010. Fecha consulta: 25 abril de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/html/551/55119084001/>

CARBAJAL, V., Valls, W., Lemoine, F. A. y Alcívar, V. (2017). Gestión por procesos. Un principio de la gestión de la calidad. Manabí, Ecuador: Editorial Mar Abierto.

CUATRECASAS, L. (2010). *Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación* (3ra. ed.). Barcelona, España: Profit Editorial inmobiliaria, S.L.

CRUELLES Ruiz, José Agustín. Productividad Industrial: Métodos de trabajo, tiempos y su aplicación a la planificación y mejora continua. Barcelona: Marcombo, 2013. 830 pp. ISBN: 9789877160024

DUMAS, M., La Rosa, M., Mendling, J. y Reijers, H. A. (2013). Fundamentals of Business Process Management. Berlin, Alemania: Springer-Verlag.

EMROUZNEAJAD, A. and Cabanda, E. (2014) Managing Service Productivity: Using Frontier Efficiency Methodologies and Multicriteria Decision Making for Improving Service Performance. Berlin, Alemania: Springer-Verlag.

GARCIA P, Manuel, Quispe A., Carlos, Ráez G., Luis, Mejora continua de la calidad en los procesos. Industrial Data [en línea] 2003, 6 (agosto) : [Fecha de consulta: 01 de junio de 2019] Disponible en:<<http://redalyc.org/articulo.oa?id=81606112>> ISSN 1560-9146

GARCÍA, Alfonso. Productividad y reducción de costos: para la pequeña y mediana industria. 2.ª ed. México: Trillas, 2011. 17 pp. ISBN: 9786071707338

GUTIERREZ, Humberto. Calidad y Productividad. 4. ed. México: Universidad de Guadalajara, 2014.

Impact of European Integration on Efficiency and Productivity Growth of Romanian Banks. Engineering Economics. 2013. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.24.3.2922>

JUNTA DE CASTILLA y LEON. Trabajando con los procesos: Guía para la Gestión por procesos 2. (2004) ISBN: 8497182642

MALLAR, Miguel. La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. Revista Científica “Visión de Futuro” [en línea]. 2010 [Fecha de consulta: 25 de abril de 2019] Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>

ISBN: 9786071511485

MARTÍNEZ Ruíz, Héctor. Metodología de la Investigación: Con enfoque en las competencias. México, D.F.: Cengage Learnig, 2012. 79 pp. ISBN: 9786074817218

Measuring the Productivity of Serbian Banks Using Malmquist Index. Management. 2015.

Mejora continua de los procesos por Bonilla Elsie [et al.]. Lima: Fondo Editorial, 2010. pp. 26-30. ISBN: 9789972452413

NEGRIN, E. Metodología para el perfeccionamiento de los procesos en empresas hoteleras. CICAG. 2014. Disponible en: <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/547/1346>

ÑAUPAS H., Mejia E., Novoa E. y Villagomez A. (2014). Metodología de la investigación cuantitativa cualitativa y redacción de la tesis. Edición. Bogotá: Ediciones de la U.

OFICINA internacional del trabajo (OIT). Introducción al estudio de trabajo. 4.ª ed. México: Limusa, 2010. 4 pp. ISBN: 9789681856281

ORTIZ, Álvaro y ALCÁNTARA, Miguel. Análisis de la producción: un enfoque microeconómico. Lima: Fondo Editorial – UNALM, 2014. 192 pp.

ISBN: 9786124147302

PEREZ, José. Gestión por procesos. 4. ed. España: Esic Editorial, 2010. ISBN: 9788473566971

PIZARRO, Mariena. Informe de clasificación de riesgo Caja Municipal y crédito de Sullana S.A. Perú: CLASS & ASOCIADOS, 2018. Disponible en: <https://www.bvl.com.pe/hhii/J00218/20180927161501/INFORME32CLASS32JUN.2018.PDF>

PONCE, Víctor. Implementación de un sistema de gestión por procesos para el área de crédito de la Cooperativa “23 De Julio”. Tesis (Ingeniero Industrial y de Procesos). Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial, 2014. 91 pp. Disponible en: <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/5581>

RADESCU, Radu. E-business Learning Tool for Online Banking Based on BPM (Business Process Management. Elearning & Software for Education. January 1, 2019.

RODRIGUEZ, Carlos. La cultura de calidad y productividad en las empresas. (1999) ISBN: 9686101284

SUMMERS, Donna, Administración de la Calidad. México: Pearson education, 2006. 424 pp. ISBN: 9702608139

The Determinants of Bank Efficiency and Productivity Growth in the Central and Eastern European Banking Systems. Eastern European Economics. Vol. 49, 2016.

ALINEJAD, Saeed. The Mediating Effect of Collaborative Structure and Competitive Intensity on the Relationship between Process Management and Organizational Performance. Iranian Journal of Management Studies (IJMS), January 10, 2019. Vol. 12 ISSN: 2008-7055 pp. 149-174

VALDERRAMA, Santiago. Pasos para elaborar proyectos de investigación científica. Lima: Editorial San Marcos, 2013. 140 pp. ISBN: 9786123028787

VALDÉS, Clemente. *Enfoque basado en procesos*. Revista Gestipolis [en línea]. 04 de mayo 2010, [fecha de consulta: 15 de octubre 2016]. Disponible en: <http://www.gestipolis.com/enfoque-basado-procesos/>

ZULETA, Luis, MISAS, Martha y JARAMILLO, Lino. La competencia y la eficiencia en la banca colombiana. 1. ed. Colombia: Fedesarrollo, Asobancaria, 2016. ISBN: 97895858393

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Correspondencia

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL
¿De qué manera la gestión por procesos mejorará la productividad del crédito emprendedor en la Caja Sullana, los Olivos?	Determinar como la gestión por procesos mejora la productividad del crédito emprendedor en la Caja Sullana, Los Olivos, 2019.	La gestión por procesos mejora la productividad del crédito emprendedor en la Caja Sullana, Los Olivos, 2019.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS
¿De qué manera la gestión por procesos mejorará la eficiencia del crédito emprendedor en la Caja Sullana, los Olivos?	Determinar como la gestión por procesos mejora la eficiencia del crédito emprendedor en la Caja Sullana, Los Olivos, 2019.	La gestión por procesos mejora la eficiencia del crédito emprendedor en la Caja Sullana, Los Olivos, 2019.
¿De qué manera la gestión por procesos mejorará la eficacia del crédito emprendedor en la Caja Sullana, los Olivos?	Determinar como la gestión por procesos mejora la eficacia del crédito emprendedor en la Caja Sullana, Los Olivos, 2019.	La gestión por procesos mejora la eficacia del crédito emprendedor en la Caja Sullana, Los Olivos, 2019.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Validación de expertos N° 1



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE Y LA VARIABLE DEPENDIENTE

N°	VARIABLE / DIMENSION	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	GESTION POR PROCESOS DIMENSION 1: CARACTERIZACION $\frac{\text{Solicitudes completas}}{\text{Solicitudes ingresadas}} \times 100$	✓		✓		✓		
2	DIMENSION 2: CONTROL $\frac{\text{Créditos aprobados}}{\text{Créditos solicitados}} \times 100$	✓		✓		✓		
	PRODUCTIVIDAD	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	DIMENSION 1: EFICIENCIA $EF = \frac{\text{Minutos utiles}}{\text{Minutos disponibles}} \times 100$	✓		✓		✓		
2	DIMENSION 2: EFICACIA $E = \frac{\text{Créditos desembolsados}}{\text{Créditos planificados}} \times 100$	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dni/ Mg: FELIPE LOAYZA BERAMENDI DNI: 08109703

Especialidad del validador: ING. INDUSTRIAL

20 de 07 del 2019

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

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


 Firma del Experto Informante.

Anexo 3. Validación de expertos N° 2



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE Y LA VARIABLE DEPENDIENTE

N°	VARIABLE / DIMENSION	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
GESTION POR PROCESOS								
1	DIMENSION 1: CARACTERIZACION							
	$\frac{\text{Solicitudes completas}}{\text{Solicitudes ingresadas}} \times 100$	✓		✓		✓		
2	DIMENSION 2: CONTROL							
	$\frac{\text{Créditos aprobados}}{\text{Créditos solicitados}} \times 100$	✓		✓		✓		
PRODUCTIVIDAD								
1	DIMENSION 1: EFICIENCIA							
	$EF = \frac{\text{Minutos utiles}}{\text{Minutos disponibles}} \times 100$	✓		✓		✓		
2	DIMENSION 2: EFICACIA							
	$E = \frac{\text{Créditos desembolsados}}{\text{Créditos planificados}} \times 100$	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: Pérez Hernández Víctor Ernesto DNI: 07970745

Especialidad del validador: Ingeniero Químico

20 de 07 del 2019

Firma del Experto Informante.

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.

Anexo 4. Validación de expertos N° 3



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE Y LA VARIABLE DEPENDIENTE

N°	VARIABLE / DIMENSION	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
GESTION POR PROCESOS								
1	DIMENSION 1: CARACTERIZACION							
	$\frac{\text{Solicitudes completas}}{\text{Solicitudes ingresadas}} \times 100$	X		X		X		
2	DIMENSION 2: CONTROL							
	$\frac{\text{Créditos aprobados}}{\text{Créditos solicitados}} \times 100$	X		X		X		
PRODUCTIVIDAD								
1	DIMENSION 1: EFICIENCIA							
	$EF = \frac{\text{Minutos utiles}}{\text{Minutos disponibles}} \times 100$	X		X		X		
2	DIMENSION 2: EFICACIA							
	$E = \frac{\text{Créditos desembolsados}}{\text{Créditos planificados}} \times 100$	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dni Mg: Salvador Ortega Silva DNI: 09592789

Especialidad del validador: Ing. Químico

20 de 07 del 2019

Firma del Experto Informante.

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

Anexo 5. Instrumento de caracterización

FORMATO DE RECOLECCIÓN DE DATOS				
Empresa en estudio		Caja Sullana	Días de estudio	L-M-M-J-V-S
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	TÉCNICA	INSTRUMENTO	FÓRMULA
Cumplimiento con el número de solicitudes con la información completa	Mide el nivel de cumplimiento de las solicitudes con la información completa del cliente	Observación	Ficha de observación	$\frac{\text{Solicitudes completas}}{\text{Solicitudes ingresadas}} \times 100$

Meses	Semanas	Cumplimiento con el número de solicitudes con la información completa		
		# Solicitudes completas	# Solicitudes ingresadas	Porcentaje (%)
Ago-19	Semana 1	12	17	71%
	Semana 2	14	18	78%
	Semana 3	11	16	69%
	Semana 4	14	17	82%
Set-19	Semana 5	13	16	81%
	Semana 6	12	15	80%
	Semana 7	10	17	59%
	Semana 8	11	16	69%
Oct-19	Semana 9	13	17	76%
	Semana 10	15	18	83%
	Semana 11	13	18	72%
	Semana 12	12	16	75%



Caja Sullana

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6. Instrumento control

FORMATO DE RECOLECCIÓN DE DATOS				
Empresa en estudio		Caja Sullana	Días de estudio	L-M-M-J-V-S
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	TÉCNICA	INSTRUMENTO	FÓRMULA
Cumplimiento con el monto de créditos solicitados	Mide el nivel de cumplimiento en cuanto a los montos de créditos solicitados y aprobados	Observación	Ficha de observación	$\frac{S/. \text{Créditos aprobados}}{S/. \text{Créditos solicitados}} \times 100\%$
Meses	Semanas	Cumplimiento con el monto de créditos solicitados		
		S/. Créditos aprobados	S/. Créditos solicitados	$\frac{S/. \text{Créditos aprobados}}{S/. \text{Créditos solicitados}} \times 100\%$
Ago-19	Semana 1	S/ 83,500.00	S/ 95,000.00	88%
	Semana 2	S/ 74,000.00	S/ 88,550.00	84%
	Semana 3	S/ 70,000.00	S/ 78,500.00	89%
	Semana 4	S/ 85,000.00	S/ 86,950.00	98%
Set-19	Semana 5	S/ 83,500.00	S/ 90,000.00	93%
	Semana 6	S/ 90,000.00	S/ 100,000.00	90%
	Semana 7	S/ 87,000.00	S/ 90,000.00	97%
	Semana 8	S/ 85,050.00	S/ 92,505.00	92%
Oct-19	Semana 9	S/ 79,000.00	S/ 92,540.00	85%
	Semana 10	S/ 89,000.00	S/ 95,000.00	94%
	Semana 11	S/ 91,000.00	S/ 100,000.00	91%
	Semana 12	S/ 89,550.00	S/ 98,500.00	91%



Caja Sullana

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7. Instrumento de la eficacia

FORMATO DE RECOLECCIÓN DE DATOS				
Empresa en estudio		Caja Sullana	Días de estudio	L-M-M-J-V-S
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	TÉCNICA	INSTRUMENTO	FÓRMULA
EFICACIA	Mide el nivel de cumplimiento en cuanto a créditos desembolsados	Observación	Ficha de observación	$E = \frac{\text{Créditos desembolsados}}{\text{Créditos planificados}} \times 100\%$
Meses	Semanas	Eficacia con el monto de los créditos planificados		
		Créditos desembolsados	Créditos planificados	$E = \frac{\text{Créditos desembolsados}}{\text{Créditos planificados}} \times 100\%$
Ago-19	Semana 1	10	15	67%
	Semana 2	12	15	80%
	Semana 3	10	15	67%
	Semana 4	10	15	67%
Set-19	Semana 5	11	15	73%
	Semana 6	13	15	87%
	Semana 7	11	15	73%
	Semana 8	12	15	80%
Oct-19	Semana 9	11	15	73%
	Semana 10	12	15	80%
	Semana 11	11	15	73%
	Semana 12	13	15	87%



Caja Sullana

Fuente: Elaboración propia

Anexo8. Instrumento de la eficiencia

FORMATO DE RECOLECCIÓN DE DATOS				
Empresa en estudio		Caja Sullana	Días de estudio	L-M-M-J-V-S
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	TÉCNICA	INSTRUMENTO	FÓRMULA
EFICIENCIA	Mide el nivel de minutos util	Observación	Ficha de observación	$EF = \frac{\text{Minutos utiles}}{\text{Minutos disponibles}} \times 100$
Meses	Semanas	Minutos Util	Minutos disponibles	$EF = \frac{\text{Minutos utiles}}{\text{Minutos disponibles}} \times 100$
Ago-19	Semana 1	10400	14400	72%
	Semana 2	13146	14400	91%
	Semana 3	10591	14400	74%
	Semana 4	10946	14400	76%
Set-19	Semana 5	11581	14400	80%
	Semana 6	13731	14400	95%
	Semana 7	11885	14400	83%
	Semana 8	12971	14400	90%
Oct-19	Semana 9	11795	14400	82%
	Semana 10	12852	14400	89%
	Semana 11	11715	14400	81%
	Semana 12	13627	14400	95%



Caja Sullana

Fuente: Elaboración propia

Anexo 9. Reporte de solicitudes completas e ingresadas

MES	ASESOR	TOTAL DE SOLICITUDES COMPLETAS					TOTAL DE SOLICITUDES INGRESADAS				
		SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	TOTAL DE SOLICITUDES	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	TOTAL DE SOLICITUDES
Abr-19	Asesor 1	3	2	2	3	10	4	3	3	3	13
	Asesor 2	2	4	2	2	10	3	4	3	3	13
	Asesor 3	2	2	2	2	8	4	3	3	3	13
	Asesor 4	2	3	2	3	10	3	4	3	4	14
	Asesor 5	3	3	3	4	13	3	4	4	4	15
TOTAL		12	14	11	14	51	17	18	16	17	68
May-19	Asesor 1	3	3	2	2	10	3	3	3	3	12
	Asesor 2	2	2	2	3	9	3	3	4	4	14
	Asesor 3	3	3	2	2	10	3	4	3	3	13
	Asesor 4	2	2	2	2	8	3	3	3	3	12
	Asesor 5	3	2	3	2	10	4	2	4	3	13
TOTAL		13	12	10	11	46	16	15	17	16	64
Jun-19	Asesor 1	2	4	3	2	11	3	5	4	3	15
	Asesor 2	3	3	2	3	11	4	4	3	4	15
	Asesor 3	3	2	2	2	9	4	3	3	4	14
	Asesor 4	2	3	3	2	10	3	3	4	3	13
	Asesor 5	3	3	3	3	12	3	3	4	2	12
TOTAL		13	15	13	12	53	17	18	18	16	69

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10. Reporte de desembolsos

MES	ASESOR	TOTAL DE CREDITOS DESEMBOLSADOS					TOTAL DE CREDITOS PLANIFICADOS				
		SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	TOTAL DE DESEMBOLSOS	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	TOTAL DE DESEMBOLSOS PLANIFICADOS
Abr-19	Asesor 1	1	2	2	1	6	10	10	10	10	40
	Asesor 2	2	2	1	1	6	10	10	10	10	40
	Asesor 3	1	1	1	1	4	10	10	10	10	40
	Asesor 4	1	1	1	1	4	10	10	10	10	40
	Asesor 5	1	1	1	1	4	10	10	10	10	40
TOTAL		6	7	6	5	24	50	50	50	50	200
May-19	Asesor 1	1	1	1	1	4	10	10	10	10	40
	Asesor 2	1	1	1	2	5	10	10	10	10	40
	Asesor 3	1	1	1	2	5	10	10	10	10	40
	Asesor 4	1	1	1	1	4	10	10	10	10	40
	Asesor 5	2	2	1	1	6	10	10	10	10	40
TOTAL		6	6	5	7	24	50	50	50	50	200
Jun-19	Asesor 1	1	1	1	1	4	10	10	10	10	40
	Asesor 2	2	2	1	2	7	10	10	10	10	40
	Asesor 3	2	1	1	2	6	10	10	10	10	40
	Asesor 4	1	2	1	1	5	10	10	10	10	40
	Asesor 5	1	1	2	2	6	10	10	10	10	40
TOTAL		7	7	6	8	28	50	50	50	50	200

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11. Reporte de montos de créditos desembolsados

MES	ASESOR	TOTAL DE CREDITOS APROBADOS (S/.)					TOTAL DE CREDITOS SOLICITADOS (S/.)				
		SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	TOTAL DE CREDITOS APROBADOS	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	TOTAL DE CREDITOS SOLICITADOS
Ago-19	Asesor 1	S/6,000.00	S/30,000.00	S/25,000.00	S/20,000.00	S/81,000.00	S/8,000.00	S/32,000.00	S/25,000.00	S/20,000.00	S/85,000.00
	Asesor 2	S/40,000.00	S/18,000.00	S/14,000.00	S/16,050.00	S/88,050.00	S/42,000.00	S/20,000.00	S/16,000.00	S/16,050.00	S/94,050.00
	Asesor 3	S/15,000.00	S/10,000.00	S/5,500.00	S/20,000.00	S/50,500.00	S/19,000.00	S/14,000.00	S/8,500.00	S/20,000.00	S/61,500.00
	Asesor 4	S/12,500.00	S/9,000.00	S/15,500.00	S/17,000.00	S/54,000.00	S/15,000.00	S/13,050.00	S/17,000.00	S/17,000.00	S/62,050.00
	Asesor 5	S/10,000.00	S/7,000.00	S/10,000.00	S/11,950.00	S/38,950.00	S/12,000.00	S/9,000.00	S/12,000.00	S/12,950.00	S/45,950.00
	TOTAL	S/ 83,500.00	S/ 74,000.00	S/ 70,000.00	S/ 85,000.00	S/ 312,500.00	S/95,000.00	S/88,550.00	S/78,500.00	S/86,950.00	S/349,000.00
Set-19	Asesor 1	S/30,000.00	S/25,000.00	S/15,000.00	S/12,000.00	S/82,000.00	S/30,000.00	S/30,000.00	S/15,000.00	S/15,000.00	S/90,000.00
	Asesor 2	S/7,500.00	S/19,000.00	S/10,000.00	S/17,000.00	S/53,500.00	S/15,000.00	S/20,000.00	S/10,000.00	S/17,000.00	S/62,000.00
	Asesor 3	S/7,500.00	S/15,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/62,500.00	S/13,000.00	S/15,000.00	S/20,000.00	S/20,500.00	S/68,500.00
	Asesor 4	S/15,000.00	S/24,500.00	S/20,000.00	S/16,050.00	S/75,550.00	S/18,000.00	S/25,000.00	S/20,000.00	S/20,050.00	S/83,050.00
	Asesor 5	S/13,500.00	S/6,500.00	S/25,000.00	S/20,000.00	S/65,000.00	S/14,000.00	S/10,000.00	S/25,000.00	S/20,000.00	S/69,000.00
	TOTAL	S/ 83,500.00	S/ 90,000.00	S/ 87,000.00	S/ 85,050.00	S/ 345,550.00	S/90,000.00	S/100,000.00	S/90,000.00	S/92,505.00	S/372,505.00
Oct-19	Asesor 1	S/13,400.00	S/10,000.00	S/18,000.00	S/12,000.00	S/53,400.00	S/15,500.00	S/12,000.00	S/20,000.00	S/15,000.00	S/62,500.00
	Asesor 2	S/13,000.00	S/34,000.00	S/20,000.00	S/15,000.00	S/82,000.00	S/15,000.00	S/34,000.00	S/20,000.00	S/15,000.00	S/84,000.00
	Asesor 3	S/21,000.00	S/15,000.00	S/12,000.00	S/15,550.00	S/63,550.00	S/25,000.00	S/15,000.00	S/15,000.00	S/17,000.00	S/72,000.00
	Asesor 4	S/20,600.00	S/10,500.00	S/25,000.00	S/15,000.00	S/71,100.00	S/21,500.00	S/14,000.00	S/25,000.00	S/19,500.00	S/80,000.00
	Asesor 5	S/11,000.00	S/19,500.00	S/17,000.00	S/32,000.00	S/79,500.00	S/15,540.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/32,000.00	S/87,540.00
	TOTAL	S/79,000.00	S/89,000.00	S/91,000.00	S/89,550.00	S/348,550.00	S/92,540.00	S/95,000.00	S/100,000.00	S/98,500.00	S/386,040.00

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12. Instrumento de medición de tiempos para cada actividad por asesor

NUMERO DE SEMANA				
	CREDITO 1	TIEMPO	CREDITO 2	TIEMPO
	ACTIVIDADES PARA EL CREDITO		ACTIVIDADES PARA EL CREDITO	
NUMERO DE ASESOR				
			◀	
	TOTAL		TOTAL	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 13. Minutos útiles por colocación de crédito para cada asesor (Antes)

ANTES		MINUTOS POR CREDITO			MINUTOS UTIL	TOTAL
		CR1	CR2	CR3		
SEM1	Asesor 1	1657	0	0	1657	9575
	Asesor 2	1537	1537	0	3074	
	Asesor 3	1597	0	0	1597	
	Asesor 4	1657	0	0	1657	
	Asesor 5	1590	0	0	1590	
SEM2	Asesor 1	1657	1357	0	3014	11119
	Asesor 2	1537	1597	0	3134	
	Asesor 3	1657	0	0	1657	
	Asesor 4	1657	0	0	1657	
	Asesor 5	1657	0	0	1657	
SEM3	Asesor 1	1657	1500	0	3157	9658
	Asesor 2	1657	0	0	1657	
	Asesor 3	1597	0	0	1597	
	Asesor 4	1657	0	0	1657	
	Asesor 5	1590	0	0	1590	
SEM4	Asesor 1	1657	0	0	1657	7985
	Asesor 2	1657	0	0	1657	
	Asesor 3	0	1357	0	1357	
	Asesor 4	1657	0	0	1657	
	Asesor 5	1657	0	0	1657	
SEM5	Asesor 1	1657	0	0	1657	9688
	Asesor 2	1597	0	0	1597	
	Asesor 3	1560	0	0	1560	
	Asesor 4	0	1657	0	1657	
	Asesor 5	1657	1560	0	3217	
SEM6	Asesor 1	1657	0	0	1657	9681
	Asesor 2	1657	0	0	1657	
	Asesor 3	1620	0	0	1620	
	Asesor 4	1657	0	0	1657	
	Asesor 5	1500	1590	0	3090	
SEM7	Asesor 1	1657	0	0	1657	9692
	Asesor 2	1657	0	0	1657	
	Asesor 3	1560	1537	0	3097	
	Asesor 4	1624	0	0	1624	
	Asesor 5	1657	0	0	1657	
SEM8	Asesor 1	1657	0	0	1657	11435
	Asesor 2	1657	1657	0	3314	
	Asesor 3	1560	0	0	1560	
	Asesor 4	1657	1590	0	3247	
	Asesor 5	1657	0	0	1657	
SEM9	Asesor 1	1657	0	0	1657	11342
	Asesor 2	1657	1624	0	3281	
	Asesor 3	1500	1657	0	3157	
	Asesor 4	1590	0	0	1590	
	Asesor 5	1657	0	0	1657	
SEM10	Asesor 1	1657	0	0	1657	11370
	Asesor 2	1600	1624	0	3224	
	Asesor 3	1560	0	0	1560	
	Asesor 4	1657	1657	0	3314	
	Asesor 5	1615	0	0	1615	
SEM11	Asesor 1	1657	0	0	1657	9718
	Asesor 2	1657	0	0	1657	
	Asesor 3	1657	0	0	1657	
	Asesor 4	1560	0	0	1560	
	Asesor 5	1580	1607	0	3187	
SEM12	Asesor 1	1657	0	0	1657	12906
	Asesor 2	1642	1657	0	3299	
	Asesor 3	1620	1500	0	3120	
	Asesor 4	1560	0	0	1560	
	Asesor 5	1650	1620	0	3270	

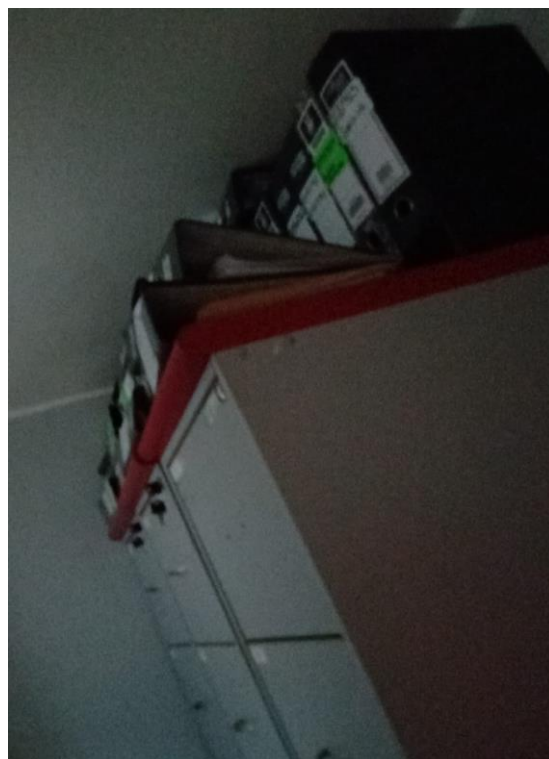
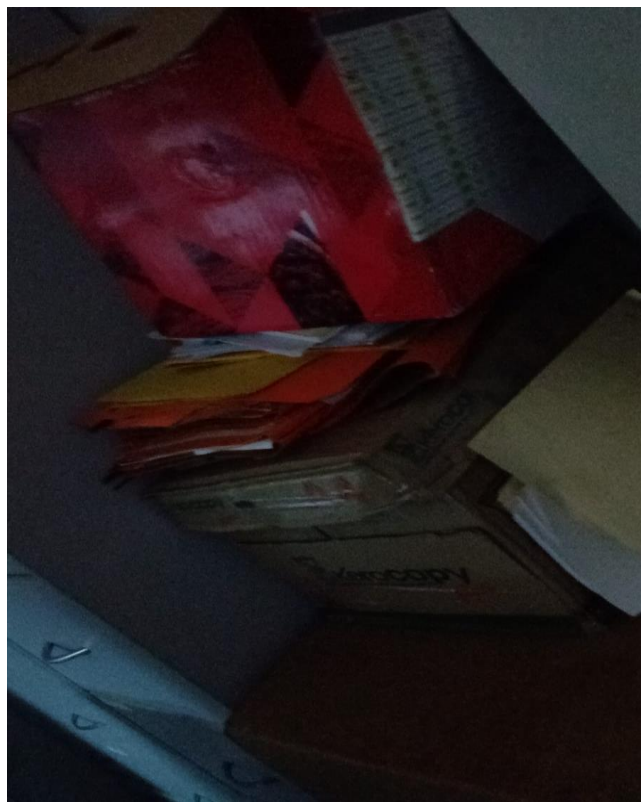
Fuente: Elaboración propia

Anexo 14. Minutos útiles por colocación de crédito para cada asesor (Después)

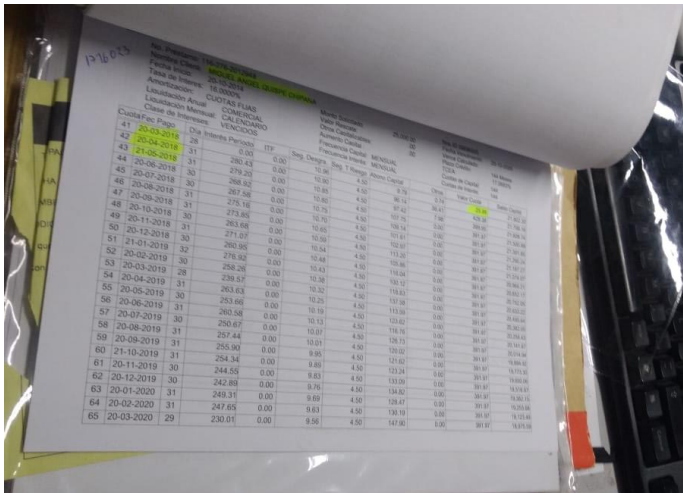
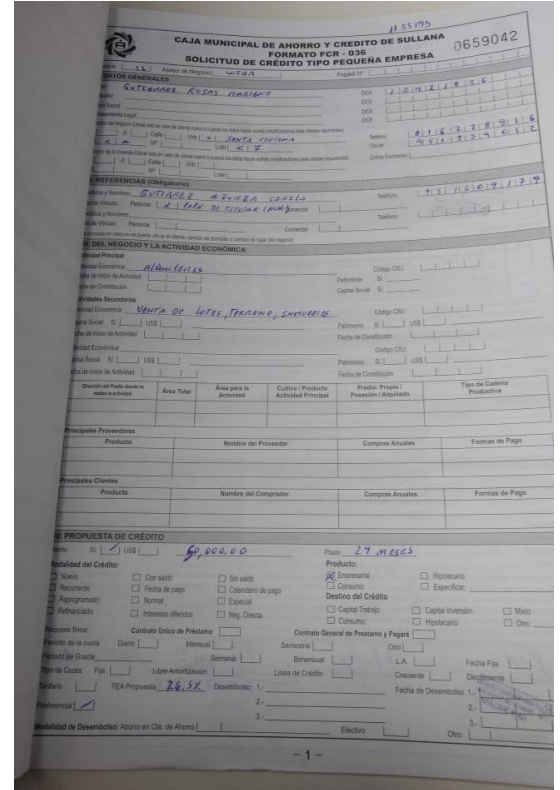
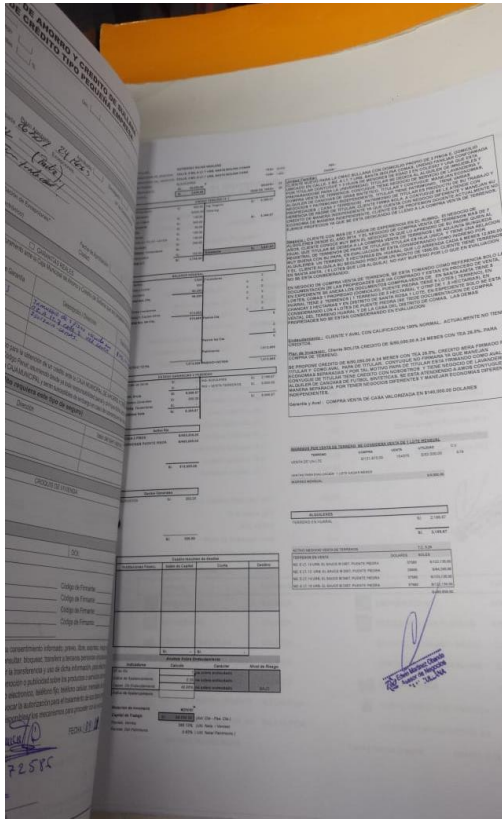
DESPUES		MINUTOS POR CREDITO			MINUTOS UTIL	TOTAL
		CR1	CR2	CR3		
SEM1	Asesor 1	1100	979	0	2079	10400
	Asesor 2	1020	1117	0	2137	
	Asesor 3	1117	1000	0	2117	
	Asesor 4	990	1117	0	2107	
	Asesor 5	1000	960	0	1960	
SEM2	Asesor 1	1117	1117	0	2234	13146
	Asesor 2	1117	1080	1090	3287	
	Asesor 3	1117	1117	0	2234	
	Asesor 4	1080	1117	960	3157	
	Asesor 5	1117	1117	0	2234	
SEM3	Asesor 1	1117	1110	0	2227	10591
	Asesor 2	1117	0	0	1117	
	Asesor 3	960	1080	1050	3090	
	Asesor 4	1117		0	1117	
	Asesor 5	1000	1020	1020	3040	
SEM4	Asesor 1	1117	1020	990	3127	10946
	Asesor 2	1117	0	0	1117	
	Asesor 3	1117	1117	0	2234	
	Asesor 4	1117	1117	0	2234	
	Asesor 5	1117	1117	0	2234	
SEM5	Asesor 1	1080	1050	1010	3140	11581
	Asesor 2	1020	0	1117	2137	
	Asesor 3	987	1080	0	2067	
	Asesor 4	1080	1080	0	2160	
	Asesor 5	1117	0	960	2077	
SEM6	Asesor 1	1080	960	1020	3060	13731
	Asesor 2	1020	1020	1080	3120	
	Asesor 3	1080	1080	960	3120	
	Asesor 4	1117	1117	0	2234	
	Asesor 5	1080	1117	0	2197	
SEM7	Asesor 1	1117	0	960	2077	11885
	Asesor 2	1117	1117	0	2234	
	Asesor 3	1117	0	1020	2137	
	Asesor 4	1110	1020	0	2130	
	Asesor 5	1110	1080	1117	3307	
SEM8	Asesor 1	1117	1110	0	2227	12971
	Asesor 2	1110	1117	1036	3263	
	Asesor 3	1070	1117	0	2187	
	Asesor 4	1117	1020	0	2137	
	Asesor 5	1117	1080	960	3157	
SEM9	Asesor 1	1110	1117	0	2227	11795
	Asesor 2	1117	1020	960	3097	
	Asesor 3	1080	1020	1020	3120	
	Asesor 4	1117	1117	0	2234	
	Asesor 5	1117	0	0	1117	
SEM10	Asesor 1	1020	1080	1020	3120	12852
	Asesor 2	1117	1117	0	2234	
	Asesor 3	1117	1117	0	2234	
	Asesor 4	1117	1117	0	2234	
	Asesor 5	960	1110	960	3030	
SEM11	Asesor 1	1050	960	1000	3010	11715
	Asesor 2	1117	1117	0	2234	
	Asesor 3	1117	0	0	1117	
	Asesor 4	1110	1117	0	2227	
	Asesor 5	1050	1117	960	3127	
SEM12	Asesor 1	1007	1117	0	2124	13627
	Asesor 2	1000	1110	1117	3227	
	Asesor 3	1100	972	0	2072	
	Asesor 4	1117	1080	960	3157	
	Asesor 5	950	1117	980	3047	

Fuente: Elaboración propia

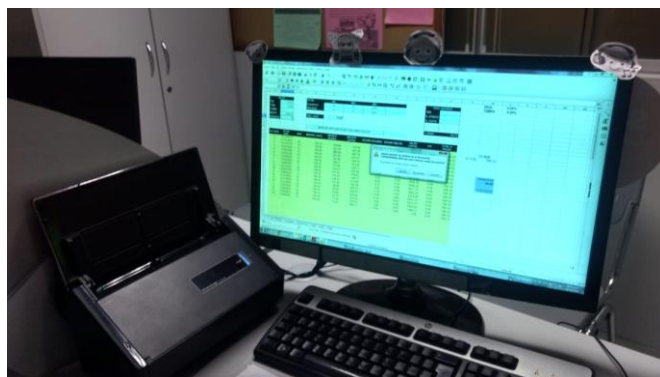
ANEXO 15 Registro de documentos antes de la mejora



ANEXO 16 Registro de documentos después de la mejora



Anexo 17. Cambios informativos





**CONDICIONES GENERALES DEL CONTRATO DE CRÉDITO
FORMATO CCCR-2016-01**

1. QUÉ REGULAN LAS CLÁUSULAS GENERALES

Las presentes Cláusulas Generales regulan las Condiciones Generales del Contrato de Crédito (Contrato) que el Cliente (Usted) y la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Sullana S.A. (la Caja) firman, y que se complementan, con la Hoja Resumen que contiene el Cronograma de Pagos (Cronograma), los cuales son documentos que forman parte de este Contrato. Sus datos y los datos de la Caja están indicados al final de este documento.

En caso Usted intervenga con otras personas como clientes, todos se obligarán de manera solidaria frente a la Caja, es decir, la Caja podrá requerir el cumplimiento total de las obligaciones a Usted o a cualquiera de dichas personas.

En caso Usted se encuentre casado o convida, será necesario que su cónyuge o su concubina(o) suscriba con Usted este Contrato. La suscripción de este documento por parte de su cónyuge o concubina(o) significará su aceptación de todas las condiciones del Contrato, por lo que pasará a asumir solidariamente la obligación de pagar el préstamo.

Lee detenidamente este documento. Su firma representa la aceptación de todas las condiciones y acuerdos contenidos en el mismo.

2. FINALIDAD DE ESTE CONTRATO

Usted y la Caja firman este Contrato para que ésta le conceda un préstamo (Préstamo), una vez que Usted cumpla con todas las condiciones establecidas por la Caja.

IMPORTANTE: Usted pagará el Préstamo a la Caja en el plazo señalado en la Hoja Resumen.

3. PARA QUÉ ES ESTE PRÉSTAMO

El Préstamo sirve (i) para que Usted pueda cubrir eventuales necesidades de dinero en efectivo; (ii) para que Usted financie la compra de algún bien; o, (iii) lo invierta en la actividad empresarial propia de su negocio. En el primer y tercer caso, la Caja pondrá a su disposición el dinero a través de abono en la cuenta de ahorros señalada por Usted en la Caja, o a través de cualquier otro medio ofrecido por la Caja y aceptado por Usted.

En el segundo caso, la Caja realizará el desembolso en su cuenta de ahorros de la cual se debitará, para abonarse en la cuenta de ahorros del concesionario y/o proveedor o para emitir un cheque de gerencia a nombre de éstos, el saldo del precio de venta del bien o el costo de la adquisición del bien, así como el costo de los seguros y otros gastos que Usted instruya. Tratándose de vehículos, la cancelación del precio se realizará siempre y cuando el proveedor haya hecho entrega a la Caja de los documentos necesarios para la Inmatriculación del bien en Registros Públicos y se haya, a criterio de la Caja, de ser el caso, preconstituido la garantía mobiliaria sobre el vehículo materia de adquisición. En el caso de vehículo usado, Usted autoriza en forma irrevocable a la Caja a efectuar el desembolso del Préstamo a través de un cheque de gerencia emitido a nombre del propietario del vehículo, que le será entregado con efectos cancelatorios siempre que previamente haya suscrito a su favor el acta de transferencia respectiva y se haya constituido, a criterio de la Caja, de ser el caso, la garantía mobiliaria sobre el vehículo materia de adquisición.

IMPORTANTE: Si usa el Préstamo para comprar un bien que elija, Usted debe asegurarse de la calidad del mismo, pues la Caja no evalúa si dicho bien tiene la calidad o las condiciones esperadas por Usted, o si el concesionario y/o proveedor y/o vendedor es el adecuado. Si el bien tiene algún problema o si el concesionario y/o proveedor y/o vendedor incumplen, Usted tendrá que presentar los reclamos correspondientes al concesionario o vendedor. Los problemas con el bien, el concesionario o vendedor, no cambian la obligación que Usted tiene de pagar el Préstamo a la Caja.

cccr-2016-01

*Contrato aprobado mediante Resolución SBS N° 5002-2016, con fecha 19 de Setiembre del 2016.

CLIENTE

El presente contrato rige a partir de la fecha de desembolso del crédito
Firmado en señal de conformidad.

Lugar y Fecha:

CLIENTE (1)

Nombre:
D.O.I.:
Domicilio:
Correo electrónico:

CONYUGE/CONYUENTE

Nombre:
D.O.I.:
Domicilio:

Representante (s) legal(es)/Testigo a ruego

Nombre:
D.O.I.:

CLIENTE (2)

Nombre:
D.O.I.:
Domicilio:
Correo electrónico:

CONYUGE/CONYUENTE

Nombre:
D.O.I.:
Domicilio:

Representante (s) legal(es)/Testigo a ruego

Nombre:
D.O.I.:

FIADOR (1)

Nombre:
D.O.I.:
Domicilio:
Correo electrónico:

CONYUGE/CONYUENTE

Nombre:
D.O.I.:
Domicilio:

Representante (s) legal(es)/Testigo a ruego

Nombre:
D.O.I.:

FIADOR (2)

Nombre:
D.O.I.:
Domicilio:
Correo electrónico:

CONYUGE/CONYUENTE

Nombre:
D.O.I.:
Domicilio:

Representante (s) legal(es)/Testigo a ruego

Nombre:
D.O.I.:

COD. CCCR-2015-01

LA CAJA
RUC N.º 28102861347

*Contrato aprobado mediante Resolución SBS N° 5002-2015, con fecha 19 de Setiembre del 2015.

CLIENTE

CARGO DE RECEPCIÓN

Declaro haber recibido una copia de las Condiciones Generales del Contrato de Crédito, que he suscrito con Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Sullana S.A., que consta de 18 (dieciocho) cláusulas, 10 (diez) páginas, y que a la fecha de suscripción del mismo se encuentra publicado en la página Web de la Caja www.cajasullana.pe, declarando aceptar su contenido en su integridad.

El presente contrato rige a partir de la fecha de desembolso del crédito
Firmado en señal de conformidad.

Lugar y Fecha:



PAGARÉ

IMPORTE _____

ENCE _____

LUGAR Y FECHA DE EMISIÓN _____

Por este PAGARÉ prometo(emos) pagar de manera solidaria e incondicionada a la orden de Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Sullana S.A., con RUC 20102881347, (en adelante, La Caja), en las oficinas de esta entidad la cantidad de _____ en las siguientes condiciones:

CLÁUSULAS ESPECIALES

Este Pagaré debe ser pagado en la misma moneda que expresa el título valor. En caso de pactarse en moneda extranjera el cliente podrá cancelar en moneda nacional de acuerdo al tipo de cambio de venta que establezca el tarifario de La Caja en la fecha en que se efectúa el pago.

A su vencimiento podrá ser prorrogado por su tenedor por el plazo que éste señale en este mismo documento, sin que sea necesaria intervención alguna del obligado principal ni de los avales permanentes o fidejadores solidarios.

El presente Pagaré no requiere ser protestado por falta de pago, procediendo su ejecución por el sólo mérito de haber vencido su plazo y no haber sido prorrogada o renovada la obligación.

El importe recibido generará desde la fecha de su emisión hasta la fecha de su respectivo vencimiento, un interés compensatorio a la tasa efectiva anual de _____ % y a partir de su vencimiento se cobrará, para el periodo de mora, el interés compensatorio pactado y adicionalmente un interés moratorio a la tasa efectiva anual de _____ %.

Las tasas de interés son variables y serán las que determine La Caja según su tarifario en la fecha respectiva de liquidación y/o pago.

Los emitentes autorizan en forma irrevocable para que las cuentas /depósitos/ahorros/bienes o valores que mantienen en La Caja puedan ser destinadas al pago total o parcial de este Pagaré, quedando afectadas en garantía de primer rango.

De conformidad con el Art. 53 de la ley 27287 los pagos que correspondan, podrán ser debitados con cargo a la cuenta N° _____ de la entidad Financiera _____

Los emitentes señalan como sus domicilios los indicados en el presente título, no teniendo efecto alguno su modificación en la medida que no fuese comunicada previamente a la otra parte.

Los emitentes y La Caja renuncian expresamente al fuero que por sus domicilios pudiera corresponderles y acuerdan someter toda controversia o conflicto que pudiera surgir entre ellas como consecuencia de la interpretación o ejecución del presente título, a la competencia y jurisdicción de los Jueces y Tribunales del lugar donde La Caja tuviere por conveniente demandar.

EMITENTE (1):

Nombre:

D.O.I:

Domicilio:

Representante Legal () / Testigo a ruego ()

Nombre:

D.O.I:

EMITENTE (2):

Nombre:

D.O.I:

Domicilio:

Representante Legal () / Testigo a ruego ()

Nombre:

D.O.I:

Anexo 19. Acta de formación de equipo de trabajo

CAJA SULLANA

COD: ACTRAU-002

ACTA DE CONSTITUCION DEL EQUIPO DE TRABAJO

Siendo el día 06 de agosto del 2019, reunidos en la empresa Caja Sullana de los Olivos, nos reunimos para comprometernos a ser parte de este grupo el cual apoyara en la implementación de la gestión por procesos

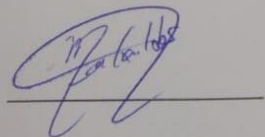
El grupo así constituido se comprometió a elegir, planear, ejecutar, dar seguimiento y evaluación a las diferentes acciones que influyen en el otorgamiento del crédito emprendedor.

LIDER: MARIA FERNANDA GALDOS ENEQUE
SUPERVISOR: HUGO BARDALES QUIROZ
SECRETARIO: JEAN VALBUENA NUÑEZ

Queda en registro en la presente acta de formación del equipo de trabajo firmando en ella todos los involucrados.

REPRESENTANTES DEL GRUPO

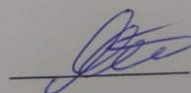
LIDER



SUPERVISOR



SECRETARIO



Anexo 20 Datos Productividad SPSS

Visible: 2 de 2 variables

	productiv dad_ante s	productiv dad_Des pues	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var
1	.40	.48															
2	.54	.73															
3	.40	.49															
4	.28	.51															
5	.40	.59															
6	.40	.83															
7	.28	.61															
8	.56	.72															
9	.55	.60															
10	.55	.71															
11	.40	.60															
12	.72	.82															
13																	
14																	
15																	
16																	
17																	
18																	
19																	
20																	
21																	
22																	

Vista de datos Vista de variables

Anexo 21 eficacia SPSS

Visible: 2 de 2 variables

	eficacia a ntes	eficacia d espues	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var
1	.60	.67															
2	.70	.80															
3	.60	.67															
4	.50	.67															
5	.60	.73															
6	.60	.87															
7	.50	.73															
8	.70	.80															
9	.70	.73															
10	.70	.80															
11	.60	.73															
12	.80	.87															
13																	
14																	
15																	
16																	
17																	
18																	
19																	
20																	
21																	
22																	

Vista de datos Vista de variables

Anexo 122 Datos eficiencia SPSS

Visible: 2 de 2 variables

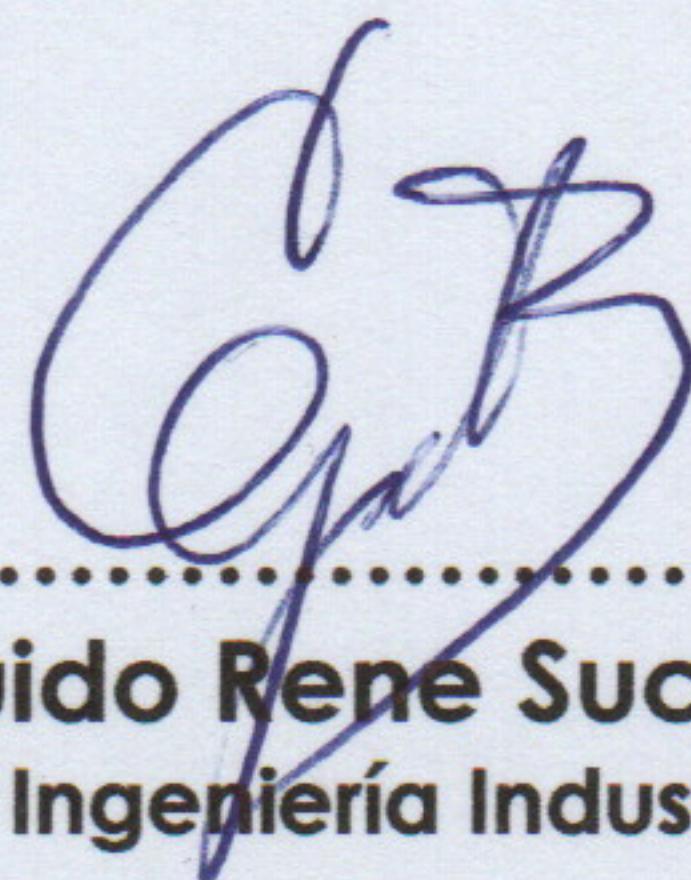
	eficiencia antes	eficiencia despues	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var
1	,66	,72															
2	,77	,91															
3	,67	,74															
4	,55	,76															
5	,67	,80															
6	,67	,95															
7	,57	,83															
8	,79	,90															
9	,79	,82															
10	,79	,89															
11	,67	,81															
12	,90	,95															
13																	
14																	
15																	
16																	
17																	
18																	
19																	
20																	
21																	
22																	

Vista de datos Vista de variables

Yo, Guido Rene Suca Apaza, Docente asesor de tesis de la EP de Ingeniería Empresarial de la Universidad Cesar Vallejo, Lima Norte, verifico que la Tesis Titulada: **“GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL CRÉDITO EMPRENDEDOR DE LA CAJA SULLANA LOS OLIVOS, 2019”**, del estudiante **GALDOS ENEQUE, MARIA FERNANDA**; tiene un índice de similitud de 29% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, 04 de diciembre del 2019



.....
Mgtr. Guido Rene Suca Apaza
EP Ingeniería Industrial

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------