



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Gestión por Procesos y Ventaja Competitiva en la COOPAC Grupo
Orienta, Arequipa, 2022

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Administración

AUTOR:

Fernandez Ardiles, Jesus Eduardo (ORCID: 0000-0002-2157-9926)

ASESOR:

Mg. Diaz Torres, William Ricardo (ORCID: 0000-0003-2204-6635)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

LIMA - PERÚ

2022

Dedicatoria

El trabajo de investigación va dedicado a mis padres por su apoyo incondicional y esfuerzo que realizaron para mi formación profesional, a mis familiares, así como a mis seres queridos quienes ya no están presentes, pero fueron claves para mi desarrollo y en especial a mi pareja por su comprensión y apoyo en todo momento.

Agradecimiento

Mi agradecimiento sincero al docente Mba. Diaz Torres, William Ricardo por brindarme su experiencia y valiosa orientación en la elaboración de mi tesis. Mi admiración por su labor docente en la línea de investigación.

Índice de Contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	vi
Resumen	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	6
III. METODOLOGÍA.....	11
3.1. Tipo y diseño de investigación	11
3.2. Variables y operacionalización:	12
3.3. Población, muestra y muestreo:	13
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	13
3.5. Procedimientos	13
3.6. Método de análisis de datos.....	14
3.7. Aspectos Éticos	15
IV. RESULTADOS.....	16
V. DISCUSIÓN	28
VI. CONCLUSIONES.....	33
VII. RECOMENDACIONES	35
REFERENCIAS	37
ANEXOS.....	41

Índice de Tablas

Tabla 1 Correlación de Spearman entre Planificación y Ventaja Competitiva en muestra de colaboradores de Grupo Orienta, Arequipa. Enero 2022	22
Tabla 2 Correlación de Spearman entre Ejecución de Procesos y Ventaja Competitiva en muestra de colaboradores de Grupo Orienta, Arequipa. Enero 2022	23
Tabla 3 Correlación de Spearman entre Medición de Procesos y Ventaja Competitiva en muestra de colaboradores de Grupo Orienta, Arequipa. Enero 2022	24
Tabla 4 Correlación de Spearman entre Mejora Continua y Ventaja Competitiva en muestra de colaboradores de Grupo Orienta, Arequipa. Enero 2022	25
Tabla 5 Correlación de Spearman entre Gestión por Procesos y Ventaja Competitiva en muestra de colaboradores de Grupo Orienta, Arequipa. Enero 2022	26

Índice de Figuras

Figura 1 Descripción de los niveles de Gestión por procesos según la muestra de Grupo Orienta, Arequipa. Enero 2022.....	16
Figura 2 Descripción de los niveles de Gestión por procesos según los indicadores de Grupo Orienta, Arequipa. Enero 2022.....	17
Figura 3 Descripción de los niveles de Gestión por procesos según las dimensiones. Grupo Orienta, Arequipa. Enero 2022.....	18
Figura 4 Descripción de los niveles de Gestión por procesos según la muestra de Grupo Orienta, Arequipa. Enero 2022.....	19
Figura 5 Descripción de los niveles de Ventaja Competitiva según los indicadores de Grupo Orienta, Arequipa. Enero 2022.....	20
Figura 6 Descripción de los niveles de Ventaja Competitiva según las dimensiones de Grupo Orienta, Arequipa. Enero 2022.....	21

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito poder determinar cual es la relación entre la gestión por procesos y la ventaja competitiva en la COOPAC Grupo Orienta, Arequipa 2022. La metodología aplicada para el estudio fue descriptiva, no experimental, correlacional de corte transversal estimando el nivel significativo de correlación entre las dos variables del estudio. En la recolección de los datos se utilizó como técnica la encuesta teniendo como instrumento el cuestionario que se aplicó para cada variable. La muestra se aplico en 50 colaboradores de la COOPAC Grupo Orienta y se valido por el juicio de expertos. Los datos se recolectaron por las encuestas y procesados en el sistema SPSS 25. El índice de confiabilidad se realizo por el alfa de Crombach. La comprobación de hipótesis fue realizada mediante el Rho de Spearman. En los resultados se muestra una correlación positiva. El estudio ha permitido establecer una relación entre la Gestión por Procesos y la Ventaja Competitiva.

Palabras Clave: Gestión por procesos, Ventaja Competitiva, COOPAC, Diferenciación.

Abstract

The purpose of this research was to determine the relationship between process management and competitive advantage in COOPAC Grupo Orienta, Arequipa 2022. The methodology applied for the study was descriptive, non-experimental, cross-sectional correlational, estimating the significant level of correlation between the two variables of the study. The data collection technique used was a survey with a questionnaire as an instrument that was applied for each variable. The sample was applied to 50 collaborators of COOPAC Grupo Orienta and validated by expert judgment. The data were collected by the surveys and processed in the SPSS 25 system. The reliability index was carried out by Crombach's alpha. Hypothesis testing was performed using Spearman's Rho. The results show a positive correlation. The study has allowed to establish a relationship between Process Management and Competitive Advantage.

Keywords: Process Management, Competitive Advantage, COOPAC, Differentiation.

I. INTRODUCCIÓN

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son sociedades autónomas que son integradas por personas unidas de manera voluntaria para poder hacer frente a necesidades y aspiraciones del ámbito social, económico, culturales entre otras; por medio de una organización de propiedad controlada, las cuales nacen a partir de una respuesta a la crisis industrial del año 1844 en Europa, pero es desde siglo XIX en América aparece el Cooperativismo de Ahorro y Crédito, (Sánchez Mayorga & Rendón Alvarez, 2008), en la actualidad las COOPAC mantienen sus ideales.

Durante muchos años las COOPAC tuvieron una gran alza en popularidad debido a diferentes crisis en países de América Latina, que pusieron como alternativa al Cooperativismo en medio problemas sociales, tasas de desempleo, entre otras. (Izquierdo Muciño, 2015), y Perú no fue ajeno a esta corriente ya que estas son uno de los vehículos de cooperación social con mayor antigüedad en el país, y su importancia para el desarrollo económico nacional así como la inclusión financiera país es innegable, especialmente en aquellos sectores lejanos y más vulnerables del Perú (SBS), lo que provocó una gran acogida en nuestro territorio, viendo un alza considerable de las COOPAC a nivel nacional, donde muchas alcanzaron rápida fama manteniendo altos estándares de calidad, y de gestión.

Sin embargo, otra gran parte de las mismas se ven en graves problemas por su falta gestión, en los cuales se descuidaba el aspecto estratégico como operativo, la falta de procesos y aprovechamiento del mercado, llevaron a caer en prácticas ilegales como malversación de fondos, entre otras, teniendo como ejemplo la disolución de la COOPAC AELU (El Peruano, 2021), entre otras.

Sin ir más lejos, la COOPAC Credicoop Arequipa también fue intervenida por la SBS declarando su disolución y liquidación total debido a la pérdida del capital social de los socios cooperativistas. De esta manera se deslumbra una mala gestión

administrativa en sus procesos llevando a los directivos de la COOPAC en mención afrontar denuncias penales graves. (Redacción Gestión, 2022).

Para un correcto desarrollo del estudio es preciso señalar que el aprendizaje organizacional es un mecanismo de las organizaciones que disponen de recursos y modificaciones en su estructura dependiendo de cómo se adaptan al entorno (Solana & Arias, 2013), es decir, como una empresa puede adaptarse al sitio geográfico que lo rodea y aprovechar las ventajas que este le provee para poder conseguir una ventaja competitiva adecuada, algo que en la actualidad muchas COOPAC desaprovechan ya que se centran en el principio de captar recursos y no desarrollarse.

Por lo cual, ventaja competitiva en la actualidad es entendido como el cambio que desarrollan las organizaciones para competir y lograr un alto desempeño sustentable sobre sus rivales, para conseguirlo utilizan recursos y capacidades, además la implementación de acciones competitivas que lo ayuden a conseguir el objetivo deseado que es tener una ventaja sobre sus competidores (Miranda Torrez, 2021).

Las organizaciones a nivel global enfrentan grandes problemas de mercado, así como grandes organizaciones que son competencia dedicadas al mismo ámbito de negocio, lo que obliga a las organizaciones administrar de manera estructurada sus recursos y manejar sus riesgos, estudiar sus productos y servicios, para salir a flote y buscar una ventaja que las mantenga en el mercado y poder competir con las grandes organizaciones que la rodean (Ferro de Guimaraes, Severo, & Maia de Vasconcelos, 2017).

Obteniendo una ventaja competitiva la COOPAC Grupo Orienta podría alcanzar sus metas en plazo de tiempo determinado, lo que sería adecuado para su posicionamiento en el mercado, y su futuro crecimiento a otras regiones del país, teniendo en cuenta que esto debe ir de la mano de un seguimiento correcto además de la gestión idónea buscando el control de sus procesos y avances.

En tanto, para poder desarrollar una correcta gestión es necesario tener en cuenta que es una correcta administración, lo que implica un nivel elevado de exigencia desde el desarrollo de funciones básicas como la planificación, organización, coordinación, dirección y control de toda la organización todo en busca de una mejor gerencia de los bienes de toda la empresa, donde se destacan los bienes financieros, humanos, entre otros, todo orientado a la consecución de metas y objetivos trazados por la empresa. (Falconi Piedra, Luna Altamirano, Sarmiento Espinoza, & Andrade Cordero, 2019).

Desde esta visión es necesario señalar que actualmente muchas empresas lo hacen de manera empírica sin analizar de forma correcta a su propia organización y a su entorno llevando a la institución a no conseguir sus objetivos planificados en el tiempo, sin embargo, al realizar una buena gestión, desde la estructura organizacional pasando a una gestión por procesos adecuada llevará en este caso a nuestra Cooperativa de Ahorro y Crédito (COOPAC) Grupo Orienta, a la consecución de sus metas para poder competir en el mercado actual adecuándose a los nuevos procesos y nuevas tecnologías.

Las COOPAC al ser entidades privadas no cuentan con una implementación por procesos normada por el estado a diferencia de la gestión pública, el cual, si se encuentra reglamentado, pero los beneficios que aporta esta gestión no son valorados por la poca experiencia y la falta de conocimientos de los trabajadores públicos (Flores Vásquez & Núñez Lira, 2021). Al instaurar una gestión por procesos de manera libre por la COOPAC se aprovechará todos los beneficios que aportan al ser considerada como un modelo de organización que ayuda a la mejora continua de las actividades desarrolladas y por desarrollar en una entidad, empresa u organización. (International Standardization Organization, 2015).

Todos los cambios que se generan en la actualidad en diversos campos no están ajenos a los cambios organizacionales que se experimentan día a día, las

mutaciones en la economía, el mercado cambiante, las tecnologías, el crecimiento de la demanda, socios, clientes entre otros. (Costa, Luciano, & Rösing Agostini, 2019) promueve que el estudio busque cual es la relación entre las dos variables propuestas, y cuál sería su desarrollo adecuado para que la COOPAC logre una diferenciación real en el mercado.

Las empresas nacionales hoy en día mantienen una estructura jerárquica de manera vertical y funcional, con responsabilidad de los resultados dividida entre las unidades funcionales, sin embargo, con una nueva gestión horizontal se podría organizar y gestionar las actividades de una mejor manera ya que las actividades crearan valor para los socios y las partes interesadas de la misma organización (Torres Huamaní, Sinche Crispín, Valenzuela Muñoz, & García Curo, 2020). En esto la gestión por proceso ayudará a mejorar la eficiencia y eficacia de la organización en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos con la ayuda de una mejor continua en la búsqueda de la ventaja competitiva adecuada en el mercado, y así cambiar la forma de ver una Cooperativa en la actualidad.

En cuanto a la justificación, la COOPAC Grupo Orienta se ve beneficiada, pues, se expone información actualizada que ayudará a una correcta gestión de la organización mediante procesos desarrollados los cuales abordaran la problemática actual de la empresa y poder conseguir una ventaja competitiva adecuada frente al mercado, en base a los resultados de la investigación se podrán aplicar los métodos y estrategias adecuadas que hagan frente a la situación actual.

De acuerdo a las ideas que se desarrollaran en el proceso de la investigación se formula como interrogante general: *¿Cuál es la relación de la gestión por procesos y la Ventaja Competitiva en la COOPAC Grupo Orienta, Arequipa, 2022?* De la misma manera se plantean como interrogantes específicas: (a) *¿Cuál es el nivel de gestión por procesos en la COOPAC Grupo Orienta, Arequipa, 2022?*, (b) *¿Cuál es el nivel de ventaja competitiva en la COOPAC Grupo Orienta?*, (c) *¿Cuál es el nivel de Planificación en relación a la ventaja Competitiva?*, (d) *¿Cuál es el nivel de ejecución*

de procesos en relación a la Ventaja Competitiva?, (e) ¿Cuál es el nivel de medición de procesos en relación a la Ventaja Competitiva? (f) ¿Cuál es el nivel de mejora continua en relación a la ventaja competitiva?, (g) ¿Cuál es la contrastación de hipótesis de relación en gestión por procesos y ventaja competitiva?

Así como objetivo general se plantea: *Determinar cuál es la relación de la Gestión por procesos y la Ventaja Competitiva en la COOPAC Grupo Orienta, Arequipa, 2022.* Teniendo de igual manera objetivos específicos para el estudio siendo ellos: *(a) Estimar la gestión por procesos en la COOPAC Grupo Orienta, (b) Determinar el nivel de Ventaja Competitiva en la COOPAC Grupo Orienta. (c) Estilar la relación en la Planificación y la Ventaja Competitiva. (d) Calcular el nivel de ejecución de procesos en relación a la ventaja competitiva. (e) Calcular el nivel de medición de procesos en relación a la ventaja competitiva. (f) Calcular el nivel de mejora continua en relación a la ventaja competitiva. (g) Contrastar hipótesis de relación de gestión por procesos y ventaja competitiva.*

De esta manera formulamos el planteamiento de las hipótesis y la general sería: H_0 *“Existe relación directa entre la gestión por procesos y la ventaja competitiva en la COOPAC Grupo Orienta, Arequipa, 2022.”* También describimos las hipótesis específicas enumeradas a continuación: H_1 *“El nivel de gestión por procesos en la COOPAC Grupo Orienta es medio”,* H_2 *“El nivel de ventaja competitiva en la COOPAC Grupo Orienta es medio”,* H_3 *“El nivel de planificación en relación a la ventaja competitiva, es media”,* H_4 *“El nivel de ejecución de procesos en relación a la ventaja competitiva, es media”,* H_5 *“El nivel de medición de procesos en relación a la ventaja competitiva, es media”,* H_6 *“El nivel de mejora continua en relación a la ventaja competitiva, es media”,* H_7 *“El nivel de relación de gestión por procesos y ventaja competitiva, es media”*

Es importante señalar, que la investigación no encuentra limitaciones a la hora del desarrollo del estudio siendo factible su realización al tener acceso a información que permite desarrollar de forma adecuada estudiar y analizar las variables en estudio determinadas en la problemática general.

II. MARCO TEÓRICO

En la presente investigación se determinó como referentes a actuales antecedentes, así como teoría en contexto nacional como internacional a los siguientes autores:

Según Maldonado (2018) en su libro “Gestión de Procesos”, señala que la gestión de procesos o gestión por procesos es un sistema de organización empresarial muy efectivo el cual ayuda a conseguir índices como calidad, productividad y excelencia, teniendo en cuenta una buena planificación, ejecución, medición y mejora continua, lo que ayudará a cualquier organización a crecer en cualquier área donde se desee involucrar.

Porter (2010) señala como teoría en base a la ventaja competitiva que es una estrategia para poder tomar diferentes acciones de manera ofensiva o defensiva en busca de la creación de una posición de defensa en una industria cualquiera, lo que puede entenderse como organización, con una sola finalidad de hacer frente, para alcanzar un retorno sobre la inversión.

Según Chiavenato (2019), en su libro “Introducción a la teoría general de la administración”, la administración es un proceso en el que toda organización sin importar el rubro al que se dedique debe de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos, así como de las competencias para alcanzar los objetivos de la organización de manera eficiente y eficaz.

Según Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland (2012) declaran que es importante mencionar que una empresa obtiene una ventaja competitiva sustentable cuando satisface las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia o eficacia que sus rivales, y cuando la base para ello es duradera a pesar de los esfuerzos de sus competidores por igualar o superar esta ventaja.

Gonzales, Leal, Martínez, Morales (2019) con el artículo “Herramientas para la gestión por procesos” nos habla como la gestión por procesos permite la gestión de las interrelaciones dentro de las organizaciones generando satisfacción en las partes interesadas, donde destacan nuevas herramientas tales como la arquitectura empresarial y la minería de procesos, tuvo como objetivo principal de la investigación analizar la utilidad que ofrecen estas herramientas a la gestión por procesos en la actualidad de las organizaciones.

Hernández Lugo (2002) en su artículo “Gestión por procesos” menciona que la gestión por procesos es la administración de los procesos fundamentales de cualquiera empresa, que para llegar a una gestión efectiva es necesario tener un acercamiento con un enfoque de procesos a través de análisis en ellos para poder conseguir una identificación y caracterización, por ello el enfoque constituye el medio y el fin para alcanzar la gestión y provee de un control continuo en las conexiones, interacciones y combinaciones entre tareas individuales y procesos dentro del sistema de la organización.

Porras (2015) en su investigación doctoral “Implantación de un sistema de gestión por procesos en empresas de gestión por proyecto” indica que antes toda empresa solamente vendía lo que producía, pero con el paso del tiempo ahora los clientes se han vuelto más exigentes con lo que desean y responden a menos criterios genéricos, en parte se debe al aumento de la información disponible, lo que hace que sea necesaria una implementación de gestión basada en procesos ya que se puede definir como la actividad o grupo de actividades relacionadas mediante a las cuales se agrega valor a unas entradas y mediante estas se suministran productos, servicios, servicios e información a un cliente externo o interno de cualquier organización.

Álvarez (2009) en la tesis titulada “Gestión por procesos en la investigación Universitaria” busca estructurar una propuesta de gestión por procesos desde la gestión de una universidad con la idea de crear un modelo para aplicar una correcta gestión académica, se enfoca en una gestión mediante procesos que ayudara a crear

calidad educativa, dentro de su investigación tuvo referentes teóricos en los cuales se basa para sustentar que la gestión por procesos es un método adecuado para generar competencias internas y un desarrollo adecuado en la administración.

Barafort (Barafort, 2018) en la tesis titulada “Integrated risk management process improvement...” se basa en principios de la ciencia del diseño para crear artículos en base al entorno de la tecnología de información, con un seguimiento de actividades se creó un modelo de referencia, así como un modelo de evaluación, todo para una correcta gestión en base a procesos de forma integrada basados en estándares ISO para mejorar su problema propuesto en la investigación que era como mejorar los procesos de gestión en entornos.

Ruiz (2020) en su tesis “Metodología Lean y Gestión por procesos para el Banco BBVA Continental, San Isidro, 2020” analizo como aplicar la metodología lean en la generación de competencias, concluyo que es una metodología que traslada eficacia en la evaluación de habilidades y tiene relación con la gestión por procesos, diseño un cuestionario con 60 preguntas el cual fue validado basado en el juicio de expertos usando el coeficiente de Aiken. La fiabilidad fue medida mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo 0.800 y 0.790 respectivamente para cada variable, y Person como prueba de hipótesis obteniendo un coeficiente de correlación de 0.443 y Sig de 0,002 aceptando la hipótesis alterna.

Scheel (2012) en su artículo titulado “El enfoque sistémico de la innovación: ventaja competitiva en las regiones” señala claramente que toda organización sea cual fuera su rubro requieren de condiciones especiales para poder desarrollar su actividad de forma óptima, de no existir buenas condiciones adecuadas no existirá un desarrollo sostenido, en su artículo propone un mecanismo para replantear el impacto de la innovación sobre las actividades el cual depende de una estructura en el ecosistema político, social, ambiental y la democratización de la iniciativa para un desarrollo holístico.

Bardaşuc (2015) en su tesis doctoral “Crear y mantener la ventaja competitiva” nos habla que es vitalmente necesario conocer el mercado para poder asignar recursos adecuadamente y así tener una respuesta pronta a las necesidades de los clientes, además de contar con una adecuada evaluación del potencial en búsqueda de una ventaja competitiva que sea sostenible, ya que en un mundo actual interconectado los efectos de la propagación de tecnología de la información (TIC) influyen directamente con el desarrollo de cada país.

Los autores Rocca, García, Duréndez (2016) en su artículo analizan los factores asociados al éxito competitivo de las MYPYMES peruanas, el estudio fue en base a la muestra de 94 empresas nacionales con más de cinco trabajadores en planilla, los factores competitivos se estudiaron desde la perspectiva teórica de recursos y capacidades de la empresa, el resultado del estudio fue que mientras las organizaciones tengan implantados sistemas de control de gestión más desarrolladas y que apliquen buenas prácticas de gestión de sus recursos humanos son más eficientes y tendrán mayor probabilidad de éxito en el mercado.

López Miguens (2010) en su tesis “El dominio de la lealtad como ventaja competitiva en el canal electrónico de las entidades financieras” supone que la lealtad del cliente es la vía clave para la rentabilidad, ya que las conductas y actitudes propias de los clientes leales generan beneficios para las empresas donde destacan entre todas el ahorro en costes operativos debido a una buena ventaja competitiva obtenida frente a sus rivales o competencias directas, además de la elección del proveedor como primera alternativa.

Los autores Seyyed, Shirkavand y Chalak (2017) mediante su artículo “Competitive Intelligence and Developong Sustainable Competitive Advantage” se centran en definir como la inteligencia competitiva es un medio apropiado para generar una ventaja competitiva en las empresas, además busca estudiar los efectos cuando se crea ventaja competitiva, pero de una manera sostenible, sus resultados muestran que la inteligencia competitiva tuvo un efecto adecuado para la creación de ventaja

competitiva, concluyen que se requiere obtener una ventaja competitiva para establecer un correcto desarrollo corporativo.

Sadalia, Muharam y Mulyana (2021) en su investigación “Change of bussines environment: competitive advantage...” exploran las dimensiones empresariales en cómo afectan las ventajas competitivas en Sumatra Utara, obteniendo como resultado que asumir riesgos y una fuerte ventaja competitiva se relaciona de manera negativa con estrategias de diferenciación y de liderar en costos, pero estas mismas se relacionan con un correcto desempeño, los resultados ayudan a comprender de manera integral la manera de implementar políticas empresariales sobre correctos desempeño de PYMES.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

El tipo de investigación será aplicada, la cual se encuentra sustentada en el libro de metodología de la investigación científica de Hernández, Fernández & Baptista (2014) señalan que consiste en la solución de problemática existente en un contexto de estudio. El enfoque de la investigación será cuantitativo, Hernández et al., (2014) refiere que el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos y prueba la hipótesis en base a la medición numérica la cual se desarrolla en el análisis estadístico para determinar cuál es el comportamiento y poder probar las teorías que hayan sido planteadas.

El nivel de la investigación será descriptivo, según Hernández (2006) aquí las hipótesis descriptivas se utilizan para predecir, pronosticar un dato en una o más variables que se van a medir u observar (pág. 126) y correlacional, ya que en las hipótesis correlacionales “el orden de los factores -variables- no altera el producto -hipótesis- significa que puedo relacionar la variable uno con cada una de las dimensiones de la variable dos. También la segunda variable con las dimensiones de la variable uno (pág. 129).

El diseño de la investigación será no experimental de corte transversal, el cual ha sido definido por Hernández et al. (2014), que la investigación no experimental consiste en observar y analizar los fenómenos en su contexto natural del estudio sin realizar manipulación alguna de las variables. De corte transversal ya que los datos serán obtenidos en un solo momento.

3.2. Variables y operacionalización:

Variable 1: Gestión por procesos

Es definida como el sistema de organización efectivo que ayuda a una gestión eficiente teniendo en cuenta la planificación, ejecución, medición y mejora continua. (Maldonado, 2018).

Dimensiones: (a) Planificación, teniendo como indicadores a la definición por objetivos y metas, procedimientos, recursos y responsables. (b) Ejecución de procesos, teniendo como indicadores a la recolección de datos, implantación y eliminación de riesgos (c) Medición de procesos, teniendo como indicadores a recopilación de datos, control, análisis y autoevaluación (d) Mejora continua con sus indicadores procesos para la mejora y correcciones.

Variable 2: Ventaja Competitiva

Es definida como el diferencial de una empresa que hace separarse de la competencia para obtener una posición claramente superior respecto al resto con el fin de obtener un rendimiento superior. (Porter, 2010)

Dimensiones: (a) Liderazgo en costos, teniendo de indicadores a las tasas de interés, eficiencia, control de costos y productividad; (b) diferenciación con indicadores tales como productos únicos, valor agregado y servicios al cliente, (c) Enfoque con un único indicador elegido como Segmentación.

3.3. Población, muestra y muestreo:

3.3.1. Población

Ñaupas et. al., (2018) considera a la población como el total de unidades de estudio, bajo este concepto, la población del estudio será conformada por el total de trabajadores administrativos y operativos, quienes trabajen en las agencias de la ciudad de Arequipa de la Cooperativo de Ahorro y Crédito Grupo Orienta, habiendo un total de 50 trabajadores.

3.3.2. Muestra

Hernández et. al., (2018) la define como un subgrupo de toda la población o universo del cual tenemos interés, de la cual se recolectarán los datos necesarios para nuestra investigación. Como nuestra muestra es finita se utilizará la misma población por ser un número reducido de colaboradores.

3.3.3. Muestreo

Se utilizará muestra de tipo No probabilístico por conveniencia, no se pretende que sea estadísticamente representativos.

3.3.4. Unidad de Análisis

Hernández et. al., (2018) conceptualizan a la unidad de análisis como un mecanismo del cual derivan la información. Para el presente estudio la unidad de análisis serán los colaboradores de la COOPAC.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica elegida es la encuesta y el instrumento usado en la investigación es el cuestionario, para Hernández, Fernández y Baptista (2014) . es el conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir (pág. 217).

Será elaborado en base a nuestra variable Gestión por Procesos y Ventaja Competitiva, la cual está conformada por 4 dimensiones para la primera y para la segunda variable con 3 dimensiones.

3.5. Procedimientos

Se utilizará la información obtenida de investigaciones como artículos científicos de revistas indexadas, tesis, libros, fuentes bibliográficas, etc. De las

cuales se obtendrá una base teórica sólida que sustenten las variables de estudio.

Se elaborará una solicitud dirigida al consejo de administración o gerencia general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Grupo Orienta solicitando la autorización para llevar a cabo la presente investigación, se realizará la aplicación de la encuesta de manera presencial con autorización de cada gerente de agencia de las oficinas de la Cooperativa, se explicará a los colaboradores el propósito de la investigación sus alcances, se detallará que los resultados son confidenciales, con fines de estudio y anónimos

3.6. Método de análisis de datos

Para Hernández et. al., (2018), La escala de Likert es el conjunto de ítems que se presentan como afirmaciones para medir el grado de reacción de los participantes en tres, cinco y siete categorías (pág. 273).

Para el método de análisis de datos se elaboró cuestionarios para las variables de estudio como Gestión por Procesos y Ventaja Competitiva.

Las opciones de respuesta o categorías que serán utilizadas serán: Muy Baja =1; Baja =2; Regular =3; Alta =4 y Muy Alta =5. Con las cuales se buscará analizar la información obtenida.

Se adjuntará los datos de las encuestas a los colaboradores de la COOPAC Grupo Orienta, los cuales serán procesados con el sistema estadístico (SPSS 25), para facilitar y tener una buena interpretación de datos, se usará Microsoft Excel para la realización de gráficos y porcentajes en las tablas.

Realizando el alfa de Cronbach en ambas encuestas se obtuvieron los siguientes índices de confiabilidad:

VARIABLE 1: GESTIÓN POR PROCESOS

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,891	13

VARIABLE 2: VENTAJA COMPETITIVA

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,914	8

3.7. Aspectos Éticos

El presente trabajo de investigación, se realizará con datos recogidos mediante cuestionarios, los cuales serán realizados de manera presencial sin ningún tipo de manipulación deliberada por parte del investigador. Siendo de carácter anónimo respetando lo establecido por la “Ley N°29733 – Protección de Datos Personales”, el cual busca mantener el derecho fundamental a la protección de datos personales. Asimismo, toda referencia bibliográfica se registra bajo normativa APA vigente.

La investigación se desarrollará tomando como principio fundamental los siguientes aspectos éticos: confidencialidad, objetividad, respeto y honestidad.

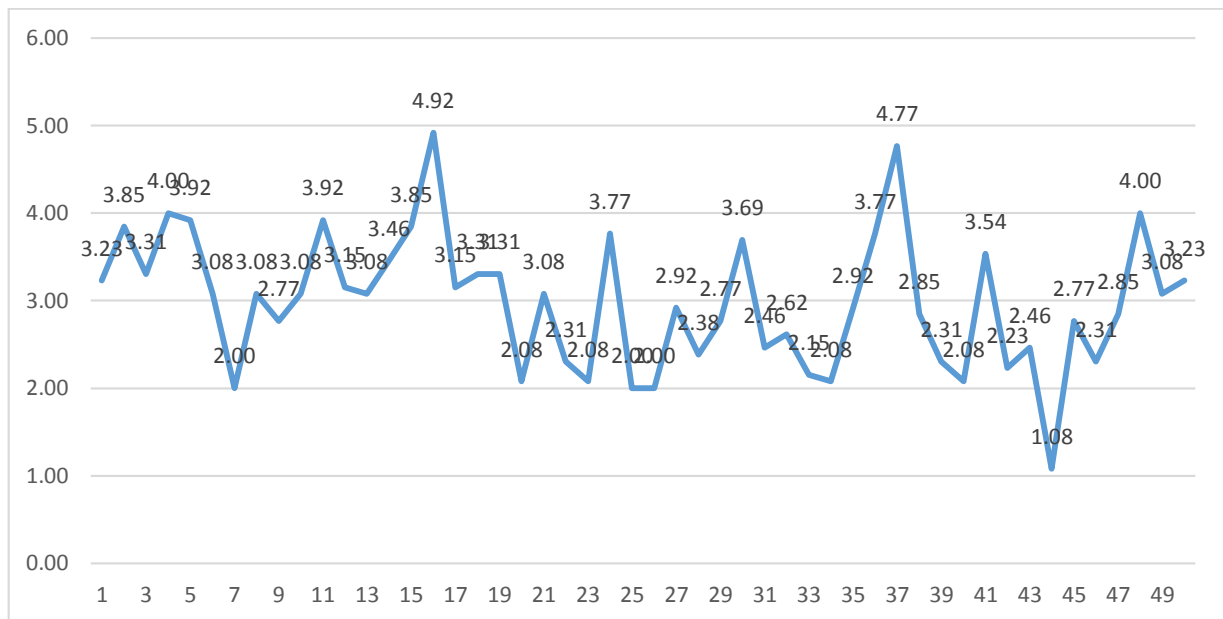
IV. RESULTADOS

En el presente capítulo presentamos los objetivos con sus respectivas respuestas que han sido formuladas en la presente investigación, a continuación, tenemos:

Respecto al objetivo específico (A) Describir el nivel de la gestión por procesos

Figura 1

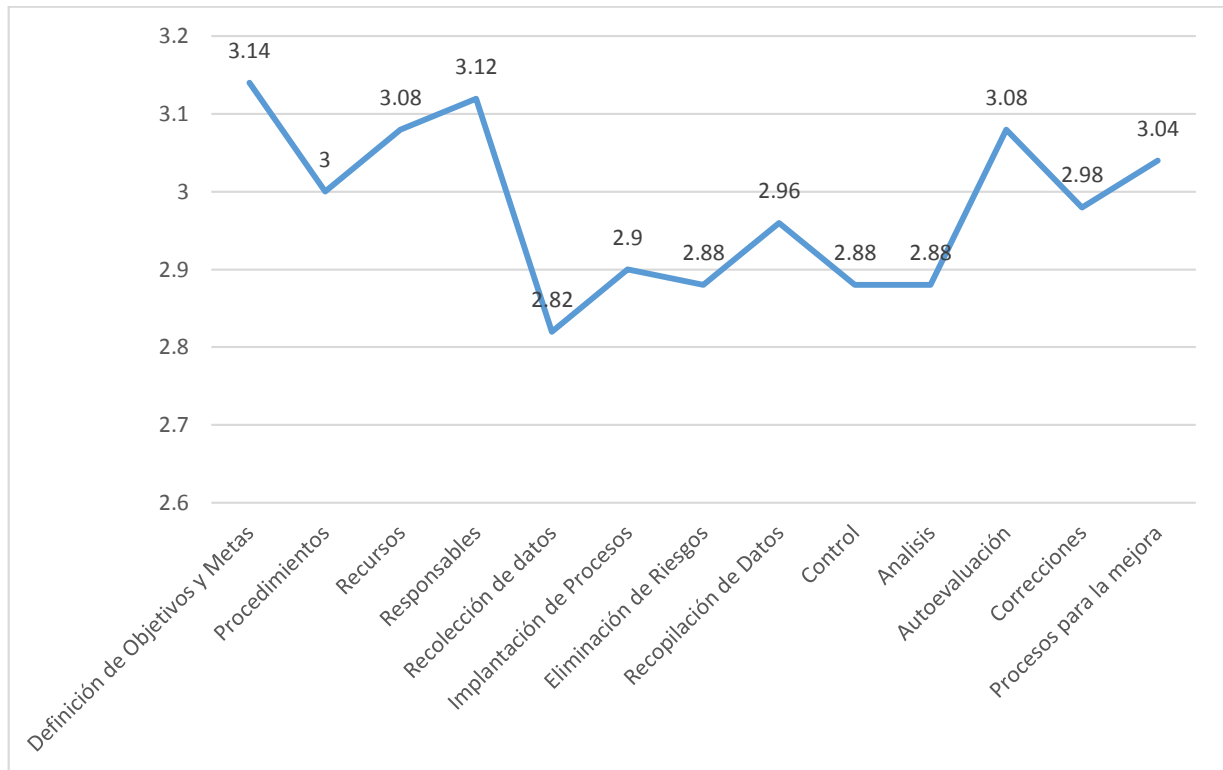
Descripción de los niveles de Gestión por Procesos según la muestra de Grupo Orienta, Arequipa. Enero 2022.



Interpretación: En la figura superior vemos que el nivel mínimo es 1.08 “Muy Bajo” y el máximo 4.92 “Muy Alto”. El promedio es 2.98 “Regular”, la mediana es 3.00 “Regular” que significa que el 50% de los encuestados valora al nivel con una cifra menor a 3.00 “Regular” y el otro 50% valora al nivel con una cifra mayor a 3.00 “Regular”.

Figura 2

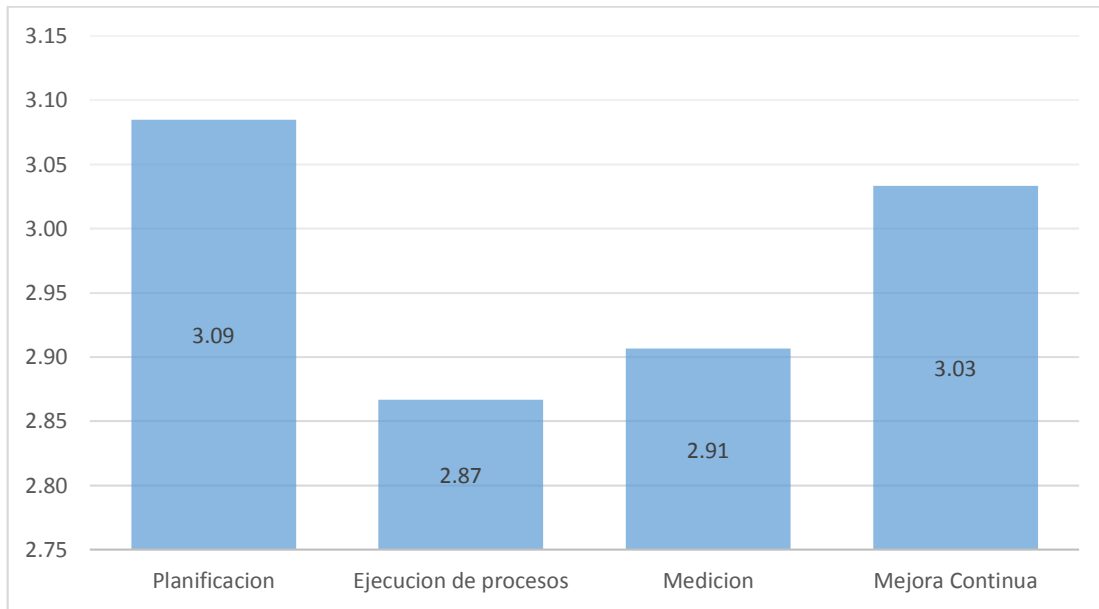
Descripción de los niveles de Gestión por Procesos según los indicadores, Grupo Orienta, Arequipa. Enero 2022.



Interpretación: En la figura superior vemos que el nivel mínimo es 2.82 “Regular” que corresponde al indicador **Recolección de datos** y el máximo 3.14. “Regular” que corresponde al indicador **Definición de Objetivos y Metas**. El promedio es 2.98; “Regular”.

Figura 3

Descripción de los niveles de Gestión por Procesos según las dimensiones. Grupo Orienta, Arequipa. Enero 2022

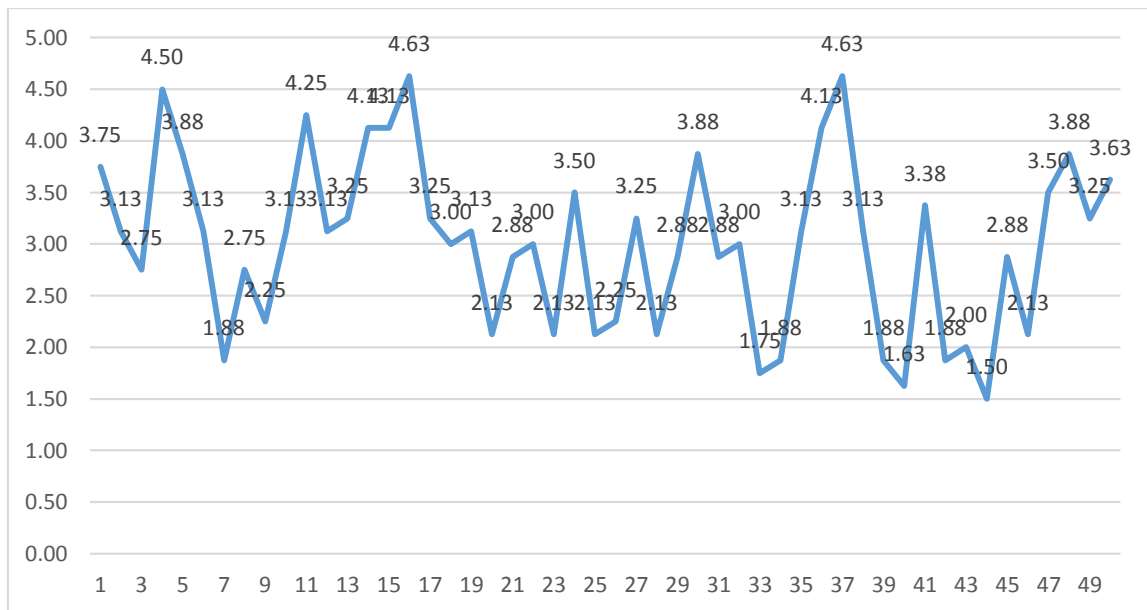


Interpretación: En la figura superior vemos que el nivel mínimo es 2.87 “Regular” que corresponde a la dimensión **Ejecución de procesos** el máximo 3.09 “Regular” que corresponde a la dimensión **Planificación**. El promedio es 2.98; “Regular”.

Respecto al objetivo específico (B) describir el nivel de Ventaja Competitiva

Figura 4

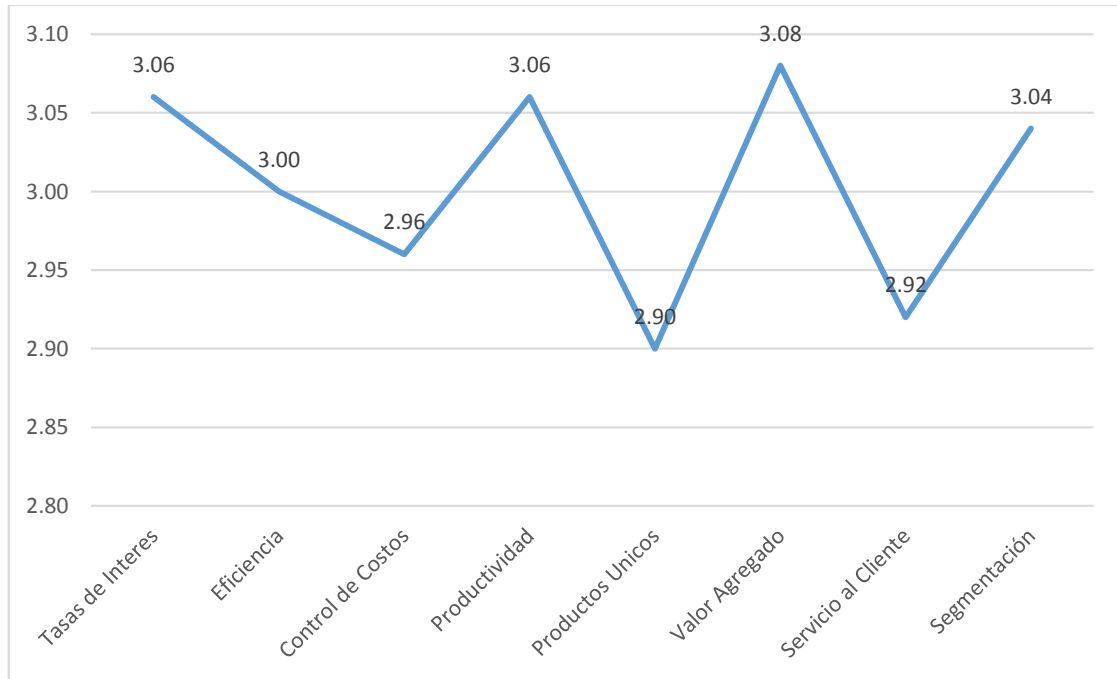
Descripción de los niveles de Ventaja Competitiva según la muestra de Grupo Orienta, Arequipa. Enero 2022.



Interpretación: En la figura superior vemos que el nivel mínimo es 1.50 “Bajo” y el máximo 4.63 “Muy Alto”. El promedio es 3.00 “Regular”, la mediana es 3.00. “Regular” que significa que el 50% de los encuestados valora al nivel con una cifra menor a 3.00 “Regular” y el otro 50% valora al nivel con una cifra mayor a 3.00 “Regular”.

Figura 5

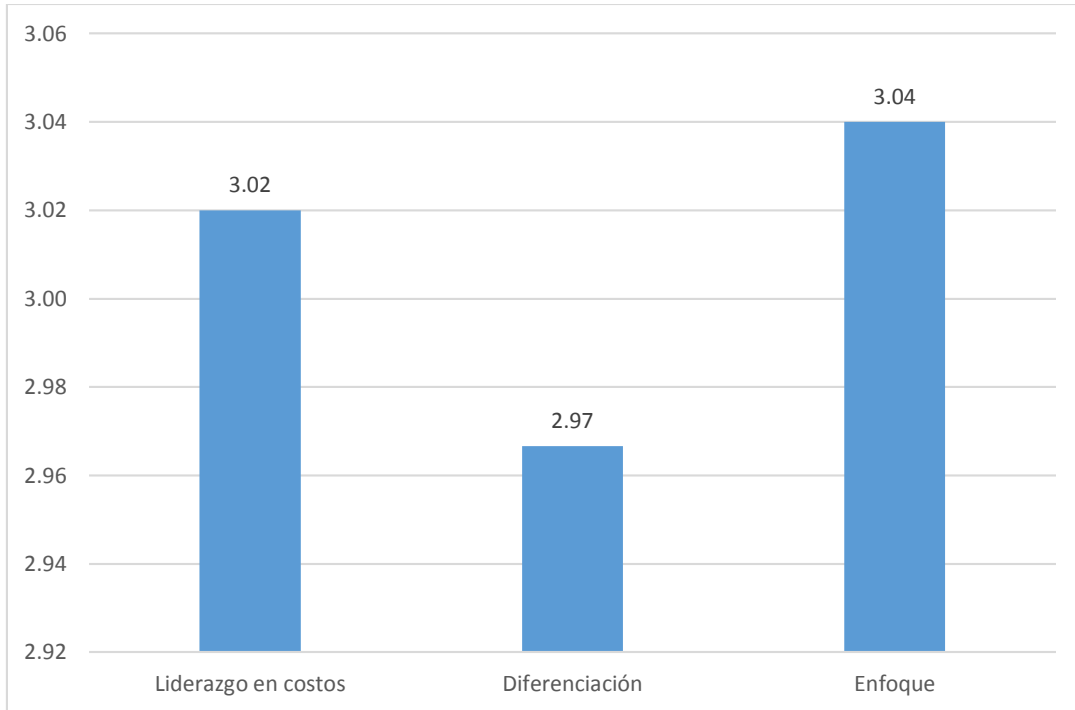
Descripción de los niveles de Ventaja Competitiva según los indicadores, Grupo Orienta, Arequipa. Enero 2022.



Interpretación: En la figura superior vemos que el nivel mínimo es 2.90 “Regular” que corresponde al indicador **Productos Únicos** y el máximo 3.08. “Regular” que corresponde al indicador **Valor Agregado** El promedio es 3.00; “Regular”.

Figura 6

Descripción de los niveles de Ventaja Competitiva según las dimensiones. Grupo Orienta, Arequipa. Enero 2022



Interpretación: En la figura superior vemos que el nivel mínimo es 2.97 “Regular” que corresponde a la dimensión **Diferenciación** el máximo 3.04 “Regular” que corresponde a la dimensión **Enfoque**. El promedio es 3.00; “regular”.

Respecto al objetivo específico (C) estimar la relación de la Planificación y la Ventaja Competitiva

Tabla 1

Correlación de Spearman entre Planificación y Ventaja Competitiva en muestra de colaboradores de Grupo Orienta, Arequipa. Enero 2022.

<i>Correlación de Spearman entre Planificación y Ventaja Competitiva</i>			Planificación	Ventaja Competitiva
Rho de Spearman	Planificación	Coefficiente de correlación	1,000	,774**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	Ventaja Competitiva	Coefficiente de correlación	,774**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: En la tabla 1 nos muestra la pregunta ¿Qué relación existe entre la Planificación y la Ventaja Competitiva? Donde existe una correlación de 0.774 o también que el 77.4% de los datos están relacionados. Esta aseveración se realiza con un nivel de error de 1%, o dicho de otro modo con una probabilidad de acertar de 99%. Mientras una variable incrementa la otra también lo hace. Por cada unidad categórica que incrementa la Planificación; la Ventaja Competitiva lo hace en 0.774 de unidad categórica. El nivel de Correlación es Alto.

Respecto al objetivo Específico (D) Calcular el nivel en Ejecución de Procesos en relación a la Ventaja Competitiva

Tabla 2

Correlación de Spearman entre la Ejecución de Procesos y Ventaja Competitiva en muestra de colaboradores de Grupo Orienta, Arequipa. Enero 2022.

<i>Correlación de Spearman entre la Ejecución de Procesos y Ventaja Competitiva</i>		<i>Ejecución de procesos</i>	<i>Ventaja Competitiva</i>
<i>Rho de Spearman</i>	<i>Ejecución de procesos</i>	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,853**
		N	,000
<i>Ventaja Competitiva</i>		Coeficiente de correlación	50
		Sig. (bilateral)	50
		N	,853**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000
			50
			50

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: En la tabla 2 nos muestra la pregunta ¿Qué relación existe entre la Ejecución de Procesos y la Ventaja Competitiva? Donde existe una correlación de 0.853 o también que el 85.3% de los datos están relacionados. Esta aseveración se realiza con un nivel de error de 1%, o dicho de otro modo con una probabilidad de acertar de 99%. Mientras una variable incrementa la otra también lo hace. Por cada unidad categórica que incrementa la Ejecución de Procesos; la Ventaja Competitiva lo hace en 0.853 de unidad categórica. El nivel de Correlación es Alto.

Respecto al objetivo Específico (E) Calcular el nivel en Medición de Procesos en Relación a la Ventaja Competitiva

Tabla 3

Correlación de Spearman entre la Medición de Procesos y Ventaja Competitiva en muestra de colaboradores de Grupo Orienta, Arequipa. Enero 2022.

<i>Correlación de Spearman entre la Medición de Procesos y Ventaja Competitiva</i>		Medición de procesos	Ventaja Competitiva
Rho de Spearman	Medición de procesos	1,000	,912**
		Sig. (bilateral)	.
		N	50
Ventaja Competitiva		,912**	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	50

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: En la tabla 3 nos muestra la pregunta ¿Qué relación existe entre la Medición de Procesos y la Ventaja Competitiva? Donde existe una correlación de 0.912 o también que el 91.2% de los datos están relacionados. Esta aseveración se realiza con un nivel de error de 1%, o dicho de otro modo con una probabilidad de acertar de 99%. Mientras una variable incrementa la otra también lo hace. Por cada unidad categórica que incrementa la Medición de Procesos; la Ventaja Competitiva lo hace en 0.912 de unidad categórica. El nivel de Correlación es Alto.

Respecto al objetivo Específico (F) Calcular el nivel de Mejora Continua en relación a la Ventaja Competitiva

Tabla 4

Correlación de Spearman entre la Mejora Continua y Ventaja Competitiva en muestra de colaboradores de Grupo Orienta, Arequipa. Enero 2022.

<i>Correlación de Spearman entre la Mejora Continua y Ventaja Competitiva</i>			Mejora Continua	Ventaja Competitiva
Rho de Spearman	Mejora Continua	Coefficiente de correlación	1,000	,915**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	Ventaja Competitiva	Coefficiente de correlación	,915**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: En la tabla 4 nos muestra la pregunta ¿Qué relación existe entre la Mejora Continua y la Ventaja Competitiva? Donde existe una correlación de 0.915 o también que el 91.5% de los datos están relacionados. Esta aseveración se realiza con un nivel de error de 1%, o dicho de otro modo con una probabilidad de acertar de 99%. Mientras una variable incrementa la otra también lo hace. Por cada unidad categórica que incrementa la Mejora Continua; la Ventaja Competitiva lo hace en 0.915 de unidad categórica. El nivel de Correlación es Alto.

Respecto al objetivo general Determinar cuál es la relación de la Gestión por procesos y la ventaja competitiva

Tabla 5

Correlación de Spearman entre la Gestión por Procesos y Ventaja Competitiva en muestra de colaboradores de Grupo Orienta, Arequipa. Enero 2022.

<i>Correlación de Spearman entre la Gestión por Procesos y Ventaja Competitiva</i>		Gestión por Procesos	Ventaja Competitiva
Rho de Spearman	Gestión por Procesos	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,885**
		N	,000
<hr/>		50	50
Ventaja Competitiva	Ventaja Competitiva	Coefficiente de correlación	,885**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000
<hr/>		50	50

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: En la tabla 5 nos muestra la pregunta ¿Qué relación existe entre la Gestión por Procesos y la Ventaja Competitiva? Donde existe una correlación de 0.885 o también que el 88.5% de los datos están relacionados. Esta aseveración se realiza con un nivel de error de 1%, o dicho de otro modo con una probabilidad de acertar de 99%. Mientras una variable incrementa la otra también lo hace. Por cada unidad categórica que incrementa la Gestión por Procesos; la Ventaja Competitiva lo hace en 0.885 de unidad categórica. El nivel de Correlación es Alto.

Respecto al objetivo Específico (G) Contrastar hipótesis de relación de gestión por procesos y ventaja competitiva

Contrastación de la hipótesis

Parámetros para contrastar

- a) **Tipo de escala:** ordinal (Rho de Spearman)
- b) **Nivel de error:** alfa = menor o igual a 0.05; equivalente a 5%
- c) **Nivel de confiabilidad:** = mayor o igual 95%
- d) **Aceptación de hipótesis** “El nivel de relación de Gestión por Procesos y la Ventaja Competitiva, es media.”
- e) **Rechazo de hipótesis** “El nivel de relación de Gestión por Procesos y la Ventaja Competitiva, es media”.
- f) **Conclusión:** Aceptamos la hipótesis

V. DISCUSIÓN

En el proceso de confirmar o negar los antecedentes comparando con los resultados de la investigación. Asimismo, confrontar el cumplimiento de la teoría con los resultados.

Respecto al objetivo específico (A) Describir el nivel de la gestión por procesos

Porras (2015) en su investigación doctoral “Implantación de un sistema de gestión por procesos en empresas de gestión por proyecto” indica que antes toda empresa solamente vendía lo que producía, pero con el paso del tiempo ahora los clientes se han vuelto más exigentes con lo que desean y responden a menos criterios genéricos, en parte se debe al aumento de la información disponible, lo que hace que sea necesaria una implementación de gestión basada en procesos. Los resultados fueron el nivel mínimo es 1.08 “Bajo” y el máximo 4.92 “Muy Alto”. El promedio es 2.98 “Regular”, la mediana es 3.00 “Regular” que significa que el 50% de los encuestados valora al nivel con una cifra menor a 3.00 “Regular” y el otro 50% valora al nivel con una cifra mayor a 3.00 “Regular”. Se confirma lo indicado por el autor Porras (2015).

Se confirma la teoría de Maldonado (2018) donde señala que la gestión de procesos o gestión por procesos es un sistema de organización empresarial muy efectivo el cual ayuda a conseguir índices como calidad, productividad y excelencia, teniendo en cuenta una buena planificación, ejecución, medición y mejora continua, lo que ayudará a cualquier organización a crecer en cualquier área donde se desee involucrar.

Respecto al objetivo específico (B) describir el nivel de Ventaja Competitiva

Bardaşuc (2015) en su tesis doctoral “Crear y mantener la ventaja competitiva” nos habla que es vitalmente necesario conocer el mercado para poder asignar recursos adecuadamente y así tener una respuesta pronta a las necesidades de los clientes, además de contar con una adecuada evaluación del potencial en búsqueda de una ventaja competitiva que sea sostenible. Los resultados fueron que el nivel mínimo es 1.50 “Bajo” y el máximo 4.63 “Muy Alto”. El promedio es 3.00 “Regular”, la

mediana es 3.00. “Regular” que significa que el 50% de los encuestados valora al nivel con una cifra menor a 3.00 “Regular” y el otro 50% valora al nivel con una cifra mayor a 3.00 “Regular”. Se confirma lo indicado por Bardasuc (2015).

Confirmándose la teoría de Porter (2010) donde señala a la ventaja competitiva como una estrategia para poder tomar diferentes acciones de manera ofensiva o defensiva en busca de la creación de una posición de defensa en una industria cualquiera, lo que puede entenderse como organización, con una sola finalidad de hacer frente, para alcanzar un retorno sobre la inversión.

Respecto al objetivo específico (C) estimar la relación de la Planificación y la Ventaja Competitiva

Los autores Rocca, García, Duréndez (2016) en su artículo analizan los factores asociados al éxito competitivo de las MYPYMES peruanas, el estudio fue en base a la muestra de 94 empresas nacionales con más de cinco trabajadores en planilla, los factores competitivos se estudiaron desde la perspectiva teórica de recursos y capacidades de la empresa, el resultado del estudio fue que mientras las organizaciones tengan implantados sistemas de control de gestión más desarrolladas y que apliquen buenas prácticas de gestión de sus recursos humanos son más eficientes y tendrán mayor probabilidad de éxito en el mercado. Los resultados de correlación demostraron que existe una correlación de 0.774 o también que el 77.4% de los datos están relacionados. Esta aseveración se realiza con un nivel de error de 1%, o dicho de otro modo con una probabilidad de acertar de 99%. Mientras una variable incrementa la otra también lo hace. El nivel de Correlación es Alto.

Confirmándose la teoría de los autores Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland (2012) quienes declaran que es importante mencionar que una empresa obtiene una ventaja competitiva sustentable cuando satisface las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia o eficacia que sus rivales, y cuando la base para ello es duradera a pesar de los esfuerzos de sus competidores por igualar o sobrepasar esta ventaja.

Respecto al objetivo Específico (D) Calcular el nivel en Ejecución de Procesos en relación a la Ventaja Competitiva

Porras (2015) en su investigación doctoral “Implantación de un sistema de gestión por procesos en empresas de gestión por proyecto” indica que antes toda empresa solamente vendía lo que producía, pero con el paso del tiempo ahora los clientes se han vuelto más exigentes con lo que desean y responden a menos criterios genéricos, en parte se debe al aumento de la información disponible, lo que hace que sea necesaria una implementación de gestión basada en procesos ya que se puede definir como la actividad o grupo de actividades relacionadas mediante a las cuales se agrega valor a unas entradas y mediante estas se suministran productos, servicios, servicios e información a un cliente externo o interno de cualquier organización. Los resultados de correlación demuestran que existe una correlación de 0.853 o también que el 85.3% de los datos están relacionados. Esta aseveración se realiza con un nivel de error de 1%, o dicho de otro modo con una probabilidad de acertar de 99%. Mientras una variable incrementa la otra también lo hace. Por cada unidad categórica que incrementa la Ejecución de Procesos; la Ventaja Competitiva lo hace en 0.853 de unidad categórica. El nivel de Correlación es Alto. Se confirma lo indicado por Porras (2015).

Se confirma lo mencionado por López Miguens (2010) en su tesis “El dominio de la lealtad como ventaja competitiva en el canal electrónico de las entidades financieras” supone que la lealtad del cliente es la vía clave para la rentabilidad, ya que las conductas y actitudes propias de los clientes leales generan beneficios para las empresas donde destacan entre todas el ahorro en costes operativos debido a una buena ventaja competitiva obtenida frente a sus rivales o competencias directas, además de la elección del proveedor como primera alternativa.

Respecto al objetivo Específico (E) Calcular el nivel en Medición de Procesos en Relación a la Ventaja Competitiva

Barafort (2018) en la tesis titulada “Integrated risk management process improvement...” se basa en principios de la ciencia del diseño para crear artículos en

base al entorno de la tecnología de información, con un seguimiento de actividades se creó un modelo de referencia, así como un modelo de evaluación, todo para una correcta gestión en base a procesos de forma integrada basados en estándares ISO para mejorar su problema propuesto en la investigación que era como mejorar los procesos de gestión en entornos. Los resultados de la correlación demuestran que existe una correlación de 0.912 o también que el 91.2% de los datos están relacionados. Esta aseveración se realiza con un nivel de error de 1%, o dicho de otro modo con una probabilidad de acertar de 99%. Mientras una variable incrementa la otra también lo hace. Por cada unidad categórica que incrementa la Medición de Procesos; la Ventaja Competitiva lo hace en 0.912 de unidad categórica. El nivel de Correlación es Alto. Se confirma lo indicado por Barafort (2018).

Confirmándose una vez más la teoría de Porter (2010) donde señala a la ventaja competitiva como una estrategia para poder tomar diferentes acciones de manera ofensiva o defensiva en busca de la creación de una posición de defensa en una industria cualquiera, lo que puede entenderse como organización, con una sola finalidad de hacer frente, para alcanzar un retorno sobre la inversión.

Respecto al objetivo Específico (F) Calcular el nivel de Mejora Continua en relación a la Ventaja Competitiva

Álvarez (2009) en la tesis titulada “Gestión por procesos en la investigación Universitaria” busca estructurar una propuesta de gestión por procesos desde la gestión de una universidad con la idea de crear un modelo para aplicar una correcta gestión académica, se enfoca en una gestión mediante procesos que ayudara a crear calidad educativa mejorando continuamente. Los resultados de la correlación demuestran que existe una correlación de 0.915 o también que el 91.5% de los datos están relacionados. Esta aseveración se realiza con un nivel de error de 1%, o dicho de otro modo con una probabilidad de acertar de 99%. Mientras una variable incrementa la otra también lo hace. Por cada unidad categórica que incrementa la Mejora Continua; la Ventaja Competitiva lo hace en 0.915 de unidad categórica. El nivel de Correlación es Alto.

Se confirma lo dicho por los autores Seyyed, Shirkavand y Chalak (2017) en su artículo "Competitive Intelligence and Developong Sustainable Competitive Advantage" se centran en definir como la inteligencia competitiva es un medio apropiado para generar una ventaja competitiva en las empresas, además busca estudiar los efectos cuando se crea ventaja competitiva, pero de una manera sostenible.

Respecto al objetivo Específico (G) Contrastar hipótesis de relación de gestión por procesos y ventaja competitiva

Según Chiavenato (2019), en su libro "Introducción a la teoría general de la administración", la administración es un proceso en el que toda organización sin importar el rubro al que se dedique debe de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos, así como de las competencias para alcanzar los objetivos de la organización de manera eficiente y eficaz. Los resultados de la correlación demuestran que existe una correlación de 0.885 o también que el 88.5% de los datos están relacionados. Esta aseveración se realiza con un nivel de error de 1%, o dicho de otro modo con una probabilidad de acertar de 99%. Mientras una variable incrementa la otra también lo hace. Por cada unidad categórica que incrementa la Gestión por Procesos; la Ventaja Competitiva lo hace en 0.885 de unidad categórica. El nivel de Correlación es Alto.

Confirmándose una vez más la teoría de Porter (2010) donde señala a la ventaja competitiva como una estrategia para poder tomar diferentes acciones de manera ofensiva o defensiva en busca de la creación de una posición de defensa en una industria cualquiera, lo que puede entenderse como organización, con una sola finalidad de hacer frente, para alcanzar un retorno sobre la inversión.

VI. CONCLUSIONES

Para realizar las conclusiones se tiene que dar respuesta a los objetivos, preguntas formuladas y/o confirmar, rechazar las hipótesis planteadas.

Respecto al objetivo específico (A) Describir el nivel de la gestión por procesos.

Se concluye que el nivel mínimo es 1.08 “Muy Bajo” y el máximo 4.92 “Muy Alto”. El promedio es 2.98 “Regular”, la mediana es 3.00 “Regular”. La respuesta a ¿Cuál es el nivel de la Gestión por Procesos en la COOPAC Grupo Orienta? Es medio. Se acepta la hipótesis *“El nivel de gestión por procesos en la COOPAC Grupo Orienta es medio”*.

Respecto al objetivo específico (B) describir el nivel de Ventaja Competitiva.

Se concluye que el nivel mínimo es 1.50 “Muy Bajo” y el máximo 4.63 “Muy Alto”. El promedio es 3.00 “Regular”, la mediana es 3. “Regular”. La respuesta a ¿Cuáles el nivel de ventaja competitiva en la COOPAC Grupo Orienta? Es medio. Se acepta la hipótesis *“El nivel de la ventaja competitiva en la COOPAC Grupo Orienta es medio”*.

Respecto al objetivo específico (C) Estimar la relación de la Planificación y la Ventaja Competitiva.

Se concluye que existe una correlación de 0.774 o también que el 77.4% de los datos están relacionados. La respuesta a ¿Cuál es el nivel de Planificación en relación a la Ventaja Competitiva? Es alto. Se rechaza la hipótesis *“El nivel de Planificación en relación a la Ventaja Competitiva, es media”*.

Respecto al objetivo Específico (D) Calcular el nivel en Ejecución de Procesos en relación a la Ventaja Competitiva

Se concluye que existe una correlación de 0.853 o también que el 85.3% de los datos están relacionados. La respuesta a ¿Cuál es nivel de Ejecución de Procesos en relación a la Ventaja Competitiva? Es alto. Se rechaza la hipótesis *“El nivel de ejecución de Procesos en relación a la Ventaja Competitiva, es media”*.

Respecto al objetivo Específico (E) Calcular el nivel en Medición de Procesos en Relación a la Ventaja Competitiva

Se concluye que existe una correlación de 0.912 o también que el 91.2% de los datos están relacionados. La respuesta a ¿Cuál es el nivel de Ejecución de Procesos en relación a la ventaja competitiva? Es alto. Se rechaza la hipótesis *“El nivel de Ejecución de Procesos en relación a la Ventaja Competitiva es media”*.

Respecto al objetivo Específico (F) Calcular el nivel de Mejora Continua en relación a la Ventaja Competitiva

Se concluye que existe una correlación de 0.915 o también que el 91.5% de los datos están relacionados. La respuesta a ¿Cuál es el nivel de Mejora Continua en relación a la ventaja competitiva? Es alto. Se concluye rechazando la hipótesis *“El nivel de Mejora Continua en relación a la Ventaja Competitiva es media”*.

Respecto al objetivo Específico (G) Contrastar hipótesis de relación de gestión por procesos y ventaja competitiva

Se concluye que existe una correlación de 0.885 o también que el 88.5% de los datos están relacionados. La respuesta a ¿Cuál es la contrastación de hipótesis de relación de gestión por procesos y ventaja competitiva? Es alto el nivel de relación. Se rechaza la hipótesis *“El nivel de la relación de gestión por procesos y ventaja competitiva, es media”*.

VII. RECOMENDACIONES

En este capítulo se elabora, considerando el diseño de la investigación, hipótesis nuevas, nuevos problemas e indicando a quien se recomienda, considerando la jerarquía dentro de la organización.

1. Respetto al diseño de la investigación dirigidos a futuros investigadores del campo de la administración.

Podríamos enfocar en un nuevo diseño; pasar del diseño no experimental a otro experimental manteniendo las mismas variables *Gestión por Procesos y Ventaja Competitiva*. Aquí tendríamos otro enfoque para comparar con el diseño de la presente investigación. Puesto que manipulando la primera variable se impacta en la segunda variable; así lo valida el presente estudio.

2. Respetto a nuevos problemas dirigidos a investigadores del campo de la administración.

Se recomienda plantear problemas desde el punto de vista descriptivo tales como describir cada una de las dimensiones de cada una de las variables a fin de cuantificar el nivel o la métrica que midan la *Gestión por Procesos y la Ventaja Competitiva*.

3. Respetto a nuevas hipótesis dirigidos a investigadores del campo de la administración.

Se recomienda plantear hipótesis desde "*Existe relación significativa entre la Gestión por procesos y la ventaja competitiva en la COOPAC Grupo Orienta, Arequipa, 2022.*" a "*Existe impacto significativo entre la Gestión por procesos y la ventaja competitiva en la COOPAC Grupo Orienta, Arequipa, 2022*". Pasando de una relacional a una causal.

4. Respetto a los hallazgos de la investigación dirigido al Gerente de la Empresa.

Se recomienda mejorar o mantener los niveles de *Gestión por Procesos y Ventaja Competitiva*. Si los niveles están por debajo del promedio es una oportunidad de

incrementarlo. Si son regulares es una oportunidad para mejorarlo y si son buenos los niveles es conservar la *gestión por procesos* para obtener resultados competitivos. En este caso los niveles son “Buenos”. La relación 0.885 valida la gestión que si mejoramos una variable va a tener un alto impacto en la otra variable. Por ello recomendamos gestionarlas desde el punto de vista gerencial.

Una propuesta de ***Gestión por Procesos y Ventaja Competitiva*** se consolidaría en una recomendación efectiva.

REFERENCIAS

- Álvarez Basabe, M. G. (2009). La gestión por procesos en la investigación universitaria, como búsqueda de calidad educativa. Universidad de Deusto.
- Barafort, B. (2018). Integrated risk management process improvement framework in it settings based on iso standards. España: Universitar de les Balears.
- Bardaşuc, L. (2015). Crear y mantener la ventaja competitiva . *Crear y mantener la ventaja competitiva - Estudio sobre la ventaja competitiva por medio de la innovación y creatividad en las universidades* . Madrid, España: Universidad Europea - Laureate International Universities.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: McGraw Hill.
- Costa, C. A., Luciano, M. A., & Rösing Agostini, M. (2019). Business Process Management: Applied to Legal Administration: A Study on Law Firms Processes. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 12, 857-876.
- El Peruano. (25 de Agosto de 2021). Declaran la disolución de la Cooperativa de Ahorro y Crédito AELU. *El Peruano*, págs. 39-41.
- Falconi Piedra, J. F., Luna Altamirano, K. A., Sarmiento Espinoza, W. H., & Andrade Cordero, C. F. (2019). Gestión Administrativa: Estudio desde la administración de los procesos en una empresa de motocicletas y ensamblajes. *Visionario Digital*, 3(2), 155-169. doi:<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.406>
- Ferro de Guimaraes, J. C., Severo, E. A., & Maia de Vasconcelos, C. R. (2017). Sustainable Competitive Advantage: A Survey of Companies in Souther Brazil. *Brazilian Business Review*, 14(3), 352-367.
- Flores Vásquez , S. P., & Núñez Lira, L. A. (2021). Gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública en el Perú. *Alpha Centauri*, 140-164.

- González González, A., Leal Rodríguez, L., Martínez Caballero, D., & Morales Fonte, Daylí. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XVII(28).
- Hernández Lugo, A. (2002). Gestión por procesos. *Organización de la producción y del trabajo*.
- Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. México.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- International Standardization Organization. (15 de September de 2015). *International Standard ISO 9001:2015*. Obtenido de ISO 9001:2015:
<https://www.isotools.org>
- Izquierdo Muciño, M. (2015). Cooperativas de Ahorro y Crédito en México. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 49-63.
- López Miguens, M. J. (2010). El dominio de la lealtad como ventaja competitiva en el canal electrónico de las entidades financieras. España: Universidad de Vigo.
- Maldonado, J. A. (2018). *Gestión de Procesos*.
https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/gesti__n_de_procesos__2018_.
- Miranda Torrez, J. (2021). Acciones competitivas y desempeño organizacional en la perspectiva dinámica competitiva. *Investigación Administrativa*, 89-105.
- Ñaupas Paitán, H., Valdivia Dueñas, M. R., Palacios Vilela, J. J., & Romero Delgado, H. E. (2018). *Metodología de la Investigación: Cuantitativa-Cualitativa y Redacción de la Tesis*. Bogota: Ediciones de la U.
- Porras Díez, A. (2015). Implantación de un sistema de gestión por procesos en empresas de Gestión por Proyecto. *Implantación de un sistema de gestión por*

procesos en empresas de Gestión por Proyecto. Aplicación al Sector Naval.
Universidad de Cantabria.

Porter, M. E. (2010). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior.* Piramide.

Redacción Gestión. (19 de Enero de 2022). *Diario Gestión.* Obtenido de Diario Gestión: <https://gestion.pe/economia/devolucion-de-depositos-de-socios-de-credicoop-arequipa-sera-a-fines-de-febrero-estima-la-sbs-nndc-noticia/>

Rocca Espinoza, E., García Pérez de Lema, D., & Duréndez Gómez-Guillamón, A. (2016). Factores determinantes del éxito competitivo en la mipyme: un estudio empírico en empresas peruanas. *Contabilidad y Negocios*, 52-68.

Ruiz Alvarez, C. A. (2020). *Metodología Lean y gestión por procesos para el banco BBVA Continental, San Isidro, 2020.* Lima, Perú: Universidad Cesar Vallejo.

Sadalia, I., Muharam, H., & Mulyana, A. (2021). Change or business environment: competitive advantage of the international market. *Utopía y Praxis Latinoamericana*. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.4969590>

Sánchez Mayorga, X., & Rendón Alvarez, B. (2008). Caracterización del Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito en el Valle de Cauca. *Entramado*, 4(1), 42-63.

SBS. (s.f.). Obtenido de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP: <https://www.sbs.gob.pe/coopac>

Scheel Mayenberger, C. (2012). El enfoque sistémico de la innovación: ventaja competitiva de las regiones. *Estudios Gerenciales*, 28, 27-39.

Seyyed-Amiri, N., Shirkavand, S., & Chalak, M. (2017). Competitive Intelligence and Developing Sustainable Competitive Advantage. *AD Minister*, 173-194.

Solana, J. M., & Arias, J. M. (2013). Information systems supported organizational learning as a competitive advantage. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 702-708.

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland, A. (2012).

Administración Estratégica: Teoría y Casos. McGraw Hill.

Torres Huamaní, J., Sinche Crispín, F. V., Valenzuela Muñoz, A., & García Curo, G.

(2020). Gestión por Procesos en el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo en el Perú. *Revista de investigación científica y tecnológica*

Llamkasun, 27-39. doi: <https://doi.org/10.47797/llamkasun.v1i1.5>

ANEXOS

Anexo N°1 Matriz de Consistencia

"GESTIÓN POR PROCESOS Y VENTAJA COMPETITIVA EN LA COOPAC GRUPO ORIENTA, AREQUIPA, 2022."													
	Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables		Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores				
				Tipo	Nombre								
General	¿Cuál es la relación de la gestión por procesos y la Ventaja Competitiva en la COOPAC Grupo Orienta, Arequipa, 2022?	Determinar cuál es la relación de la Gestión por procesos y la Ventaja Competitiva en la COOPAC Grupo Orienta, Arequipa, 2022.	Existe relación significativa entre la Gestión por procesos y la ventaja competitiva en la COOPAC Grupo Orienta, Arequipa, 2022.	V1	Gestión Por procesos	Maldonado (2018). El sistema de organización efectivo que ayuda a una gestión eficiente teniendo en cuenta la planificación, ejecución, medición y mejora continua.	En la elaboración del presente estudio se utilizará un instrumento, en el cual se evaluarán las siguientes dimensiones: Planificación, Ejecución de Procesos, Medición de Procesos, Mejora Continua	Planificación	Definición de Objetivos, Metas Procedimientos Recursos Responsable Recolección de datos Implantación Eliminación de Riesgos				
	Problemas	Objetivos	Hipótesis					Ejecución de Procesos	Recopilación de datos				
	(A)¿Cuál es nivel de la Gestión por Procesos en la COOPAC Grupo Orienta, Arequipa, 2022?	(A) Describir el nivel de la gestión por procesos	H1: "El nivel de gestión por procesos en la COOPAC Grupo Orienta es medio"					Medición de Procesos	Control				
	(B)Cual es el nivel de ventaja competitiva en la COOPAC Grupo Orienta?	(B)Describir el nivel de Ventaja Competitiva	(H2)"El nivel de ventaja competitiva en la COOPAC Grupo Orienta es medio"						Análisis				
	(C)¿Cual es el nivel de Planificación en relación a la Ventaja Competitiva.?	(C)Estimar la relación de la Planificación y la Ventaja Competitiva	(3)"El nivel de Planificación en relación a la Ventaja Competitiva, es media"						Mejora Continua	Autoevaluación Correcciones			
	(D)¿Cual es el nivel de Ejecucion de procesos en relación a la Ventaja Competitiva?	(D) Calcular el nivel en Ejecución de Procesos en relación a la Ventaja Competitiva	H4: "El nivel de Ejecución de Procesos en relación a la Ventaja Competitiva, es media"					V2	Ventaja Competitiva	Porter (2010) La ventaja competitiva proviene fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes	En la elaboración del presente estudio se utilizará un instrumento, en el cual se evaluarán las siguientes dimensiones: Liderazgo en costos, Diferenciación, Enfoque.	Liderazgo en costos	Tasas de Interés Eficiencia
	(E)¿Cual es el nivel de medición de procesos en relación a la Ventaja Competitiva.?	(E) Calcular el nivel en Medición de Procesos en relación a la Ventaja Competitiva	(H5)"El nivel de Medición de Procesos en relación a la Ventaja Competitiva, es media"									Control de Costos	
(F)¿Cual es el nivel de mejora continua en relación a la Ventaja Competitiva?	(F) Calcular el nivel Mejora Continua en relación a la Ventaja Competitiva	(H6)El nivel de Mejora Continua en relación a la Ventaja Competitiva, es media"	Diferenciación	Productividad Productos Unicos									
(G) ¿Cuál es la contrastación de hipótesis de relación de gestión por procesos y ventaja competitiva ?	(G) Contrastar hipótesis de relación de gestión por procesos y ventaja competitiva	(H7) " El nivel de relación de gestión por procesos y ventaja competitiva, es media"	Enfoque	Valor Agregado Servicio al Cliente Segmentación									

Anexo N°2 Operacionalización de Variables

Variable Gestión por Procesos

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Gestión por Procesos	Es definida como el sistema de organización efectivo que ayuda a una gestión eficiente teniendo en cuenta la planificación, ejecución, medición y mejora continua. (Maldonado, 2018)	En la elaboración del presente estudio se utilizará un instrumento, en el cual se evaluarán las siguientes dimensiones: Planificación, Ejecución de Procesos, Medición de Procesos, Mejora Continua	Planificación Ejecución de Procesos Medición de Procesos Mejora Continua	Definición de objetivos y metas Procedimientos Recursos Responsables Recolección de datos Implantación de Procesos Eliminación de Riesgos Recopilación de datos Control Análisis Autoevaluación Correcciones Procesos para la mejora	Escala de Likert

Variable Ventaja Competitiva

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Ventaja Competitiva	Es definida como el diferencial de una empresa que hace separarse de la competencia para obtener una posición claramente superior respecto al resto con el fin de obtener un rendimiento superior. (Porter, 2010)	En la elaboración del presente estudio se utilizará un instrumento, en el cual se evaluarán las siguientes dimensiones: Liderazgo en costos, Diferenciación, Enfoque.	Liderazgo en costos Diferenciación Enfoque	Tasas de Interés Eficiencia Control de Costos Productividad Productos Únicos Valor Agregado Servicio al cliente Segmentación	Escala de Likert

Anexo N° 3 Instrumentos de recolección de datos.

Cuestionario N° 1.

“La Gestión por procesos y Ventaja Competitiva en la COOPAC Grupo Orienta, Arequipa, 2022.”

MEDICIÓN: GESTIÓN POR PROCESOS						
Instrucciones: Por favor, usuario interno expresar su percepción en cada una de las preguntas siguientes, se guardará absoluta reserva de su identidad y contribuirá a fortalecer la investigación para efectos académicos.						
Marque sus respuestas con las alternativas:						
(1) Muy baja (2) Baja (3) Regular (4) Alta (5) Muy alta						
	Preguntas	1	2	3	4	5
01	¿Cómo calificaría la <i>gestión por procesos</i> en la COOPAC Grupo Orienta en la planificación según la <i>definición de objetivos o metas</i> en relación a la <i>ventaja competitiva</i> ?					
02	¿Cómo calificaría la <i>gestión por procesos</i> en la COOPAC Grupo Orienta en la planificación según los <i>procedimientos</i> en relación a la <i>ventaja competitiva</i> ?					
03	¿Cómo calificaría la <i>gestión por procesos</i> en la COOPAC Grupo Orienta en la planificación según los <i>recursos</i> en relación a la <i>ventaja competitiva</i> ?					
04	¿Cómo calificaría la <i>gestión por procesos</i> en la COOPAC Grupo Orienta en la planificación según los <i>responsables</i> en relación a la <i>ventaja competitiva</i> ?					
05	¿Cómo calificaría la <i>gestión por procesos</i> en la COOPAC Grupo Orienta en la ejecución de procesos según la <i>recolección de datos</i> en relación a la <i>ventaja competitiva</i> ?					
06	¿Cómo calificaría la <i>gestión por procesos</i> en la COOPAC Grupo Orienta en la ejecución de procesos según la <i>implantación</i> en relación a la <i>ventaja competitiva</i> ?					
07	¿Cómo calificaría la <i>gestión por procesos</i> en la COOPAC Grupo Orienta en la ejecución de procesos según la <i>Eliminación de Riesgos</i> en relación a la <i>ventaja competitiva</i> ?					
08	¿Cómo calificaría la <i>gestión por procesos</i> en la COOPAC Grupo Orienta en la ejecución de procesos según la <i>recopilación de datos</i> en relación a la <i>ventaja competitiva</i> ?					
09	¿Cómo calificaría la <i>gestión por procesos</i> en la COOPAC Grupo Orienta en la medición de procesos según el <i>control</i> en relación a la <i>ventaja competitiva</i> ?					
10	¿Cómo calificaría la <i>gestión por procesos</i> en la COOPAC Grupo Orienta en la medición de procesos según el <i>análisis</i> en relación a la <i>ventaja competitiva</i> ?					

11	¿Cómo calificaría la <i>gestión por procesos</i> en la COOPAC Grupo Orienta en la medición de procesos según la <i>autoevaluación</i> en relación a la <i>ventaja competitiva</i> ?					
12	¿Cómo calificaría la <i>gestión por procesos</i> en la COOPAC Grupo Orienta en la mejora continua según las <i>correcciones</i> en relación a la <i>ventaja competitiva</i> ?					
13	¿Cómo calificaría la <i>gestión por procesos</i> en la COOPAC Grupo Orienta en la mejora continua según los <i>procesos de mejora</i> en relación a la <i>ventaja competitiva</i> ?					

¡Muchas gracias por su participación, nos servirá para seguir fortaleciendo la investigación académica!

Cuestionario 2

“La Gestión por procesos y Ventaja Competitiva en la COOPAC Grupo Orienta,
Arequipa, 2022.”

MEDICIÓN: VENTAJA COMPETITIVA						
Instrucciones: Por favor, usuario interno expresar su percepción en cada una de las preguntas siguientes, se guardará absoluta reserva de su identidad y contribuirá a fortalecer la investigación para efectos académicos						
Responda con las alternativas:						
(1) Muy bajo (2) Bajo (3) Regular (4) Alta (5) Muy alta						
	Preguntas	1	2	3	4	5
01	¿Cómo calificaría la <i>ventaja competitiva</i> en la COOPAC Grupo Orienta en <i>el liderazgo en costos</i> según las <i>tasas de interés</i> en relación a la <i>gestión por procesos</i> ?					
02	¿Cómo calificaría la <i>ventaja competitiva</i> en la COOPAC Grupo Orienta en <i>el liderazgo en costos</i> según la <i>eficiencia</i> en relación a la <i>gestión por procesos</i> ?					
03	¿Cómo calificaría la <i>ventaja competitiva</i> en la COOPAC Grupo Orienta en <i>el liderazgo en costos</i> según el <i>control de costos</i> en relación a la <i>gestión por procesos</i> ?					
04	¿Cómo calificaría la <i>ventaja competitiva</i> en la COOPAC Grupo Orienta en <i>el liderazgo en costos</i> según la <i>productividad</i> en relación a la <i>gestión por procesos</i> ?					
05	¿Cómo calificaría la <i>ventaja competitiva</i> en la COOPAC Grupo Orienta en <i>la diferenciación</i> según los <i>productos únicos</i> en relación a la <i>gestión por procesos</i> ?					
06	¿Cómo calificaría la <i>ventaja competitiva</i> en la COOPAC Grupo Orienta en <i>la diferenciación</i> según el <i>valor agregado</i> en relación a la <i>gestión por procesos</i> ?					
07	¿Cómo calificaría la <i>ventaja competitiva</i> en la COOPAC Grupo Orienta en <i>la diferenciación</i> según el <i>servicio al cliente</i> en relación a la <i>gestión por procesos</i> ?					
08	¿Cómo calificaría la <i>ventaja competitiva</i> en la COOPAC Grupo Orienta en <i>el enfoque</i> según la <i>segmentación</i> en relación a la <i>gestión por procesos</i> ?					

¡Muchas gracias por su participación, nos servirá para seguir fortaleciendo la investigación académica!

Anexo N° 4 Matriz de Validación del Instrumento por Juicio de Expertos

Título de la Investigación: "La gestión por procesos y ventaja competitiva en la COOPAC Grupo Orienta, Arequipa, 2022."							
Apellidos y Nombres del Investigador: Fernández Ardiles, Jesús Eduardo							
Apellidos y Nombres del Experto							
Aspecto a Evaluar					OPINIÓN DEL EXPERTO		
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM/PREGUNTA	ESCALA	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES/SUGERENCIAS
Gestión por Procesos	Planificación	Definición de objetivos y metas	¿Cómo calificaría la gestión por procesos en la COOPAC Grupo Orienta en la planificación según la definición de objetivos o metas en relación a la ventaja competitiva?	Likert: Ordinal 1 Muy Baja 2 Baja 3 Regular 4 Alta 5 Muy Alta			
		Procedimientos	¿Cómo calificaría la gestión por procesos en la COOPAC Grupo Orienta en la planificación según los procedimientos en relación a la ventaja competitiva?				
		Recursos	¿Cómo calificaría la gestión por procesos en la COOPAC Grupo Orienta en la planificación según los recursos en relación a la ventaja competitiva?				
		Responsables	¿Cómo calificaría la gestión por procesos en la COOPAC Grupo Orienta en la planificación según los responsables en relación a la ventaja competitiva?				
	Ejecución de procesos	Recolección de datos	¿Cómo calificaría la gestión por procesos en la COOPAC Grupo Orienta en la ejecución de procesos según la recolección de datos en relación a la ventaja competitiva?				
		Implantación	¿Cómo calificaría la gestión por procesos en la COOPAC Grupo Orienta en la ejecución de procesos según la implantación en relación a la ventaja competitiva?				
		Eliminación de Riesgos	¿Cómo calificaría la gestión por procesos en la COOPAC Grupo Orienta en la ejecución de procesos según la eliminación de riesgos en relación a la ventaja competitiva?				
		Recopilación de datos	¿Cómo calificaría la gestión por procesos en la COOPAC Grupo Orienta en la ejecución de procesos según la recopilación de datos en relación a la ventaja competitiva?				
	Medición de Procesos	Control	¿Cómo calificaría la gestión por procesos en la COOPAC Grupo Orienta en la medición de procesos según el control en relación a la ventaja competitiva?				
		Análisis	¿Cómo calificaría la gestión por procesos en la COOPAC Grupo Orienta en la medición de procesos según el análisis en relación a la ventaja competitiva?				
		Autoevaluación	¿Cómo calificaría la gestión por procesos en la COOPAC Grupo Orienta en la medición de procesos según la autoevaluación en relación a la ventaja competitiva?				
	Mejora Continua	Correcciones	¿Cómo calificaría la gestión por procesos en la COOPAC Grupo Orienta en la mejora continua según las correcciones en relación a la ventaja competitiva?				

		Procesos para la mejora	¿Cómo calificaría la gestión por procesos en la COOPAC Grupo Orienta en la mejora continua según los procesos para la mejora en relación a la ventaja competitiva?			
Ventaja Competitiva	Liderazgo en costos	Tasas de Interés	¿Cómo calificaría la ventaja competitiva en la COOPAC Grupo Orienta en el liderazgo en costos según las tasas de interés en relación a la gestión por procesos?			
		Eficiencia	¿Cómo calificaría la ventaja competitiva en la COOPAC Grupo Orienta en el liderazgo en costos según la eficiencia en relación a la gestión por procesos?			
		Control de Costos	¿Cómo calificaría la ventaja competitiva en la COOPAC Grupo Orienta en el liderazgo en costos según el control de costos en relación a la gestión por procesos?			
	Diferenciación	Productividad	¿Cómo calificaría la ventaja competitiva en la COOPAC Grupo Orienta en el liderazgo en costos según la productividad en relación a la gestión por procesos?			
		Productos Únicos	¿Cómo calificaría la ventaja competitiva en la COOPAC Grupo Orienta en la diferenciación según los productos únicos en relación a la gestión por procesos?			
		Valor Agregado	¿Cómo calificaría la ventaja competitiva en la COOPAC Grupo Orienta en la diferenciación según el valor agregado en relación a la gestión por procesos?			
		Servicio al cliente	¿Cómo calificaría la ventaja competitiva en la COOPAC Grupo Orienta en la diferenciación según el servicio al cliente en relación a la gestión por procesos?			
	Enfoque	Segmentación	¿Cómo calificaría la ventaja competitiva en la COOPAC Grupo Orienta en el enfoque según la segmentación en relación a la gestión por procesos?			
Firma del Experto						
Documento de Identidad		Fecha:				

Anexo N° 6 Autorización de la empresa



AUTORIZACIÓN

Arequipa, 20 de Diciembre del 2021

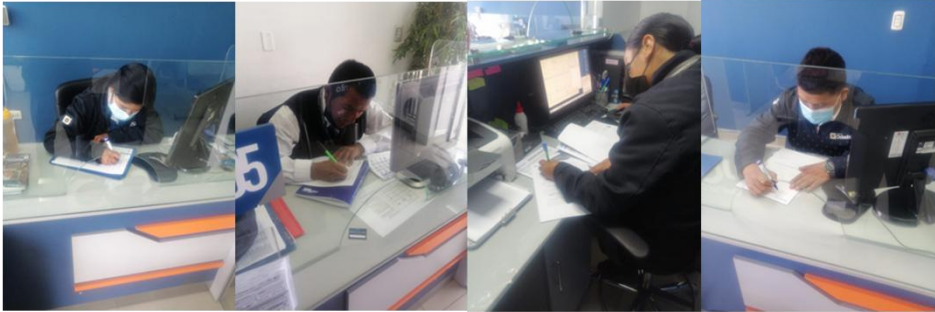
Yo Daniel Norman Marón Barra, Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito (COOPAC) Grupo Orienta, identificado con DNI N° 42100425, AUTORIZO al colaborador de nuestra Cooperativa, Jesús Eduardo Fernández Ardiles con DNI N° 46930921 realizar su investigación titulada “*Gestión por Procesos y Ventaja Competitiva en la COOPAC Grupo Orienta, Arequipa, 2022*”, así como realizar las encuestas pertinentes a los demás colaboradores de la COOPAC en el tiempo que se considere necesario.

Se expide el presente documento para fines consiguientes.

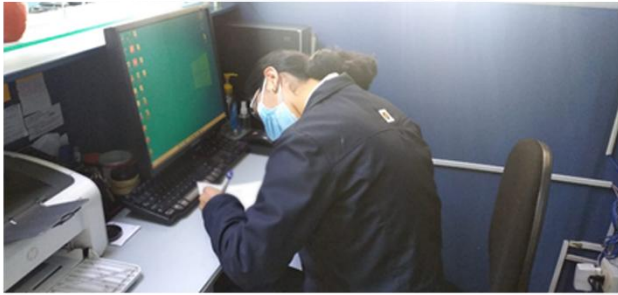
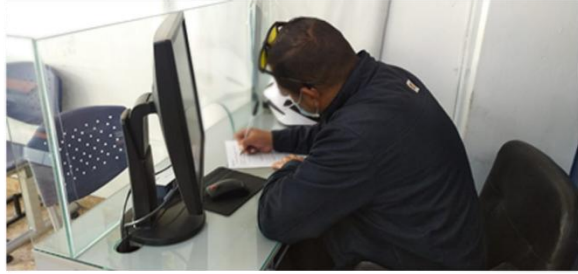


DANIEL NORMAN MARÓN BARRA
GERENTE GENERAL
GRUPO ORIENTA

Anexo N°7 Evidencia Fotográfica







Anexo N° 8 Matriz de Análisis de Datos

Matriz de Análisis de Datos															
Gestión por Procesos															
N°	Planificación				Ejecución de Procesos			Medición de Procesos			Mejora Continua			TOTAL	PROMEDIO
	Definición de Objetivos y Metas	Procedimientos	Recursos	Responsables	Recolección de datos	Implantación de Procesos	Eliminación de Riesgos	Recopilación de Datos	Control	Análisis	Autoevaluación	Correcciones	Procesos para la mejora		
1	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	42	3.23
2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	50	3.85
3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43	3.31
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4.00
5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51	3.92
6	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	40	3.08
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26	2.00
8	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	40	3.08
9	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	36	2.77
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	40	3.08
11	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51	3.92
12	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	41	3.15
13	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	40	3.08
14	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	45	3.46
15	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	50	3.85
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	64	4.92
17	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	41	3.15
18	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	43	3.31
19	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	43	3.31
20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	27	2.08
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	40	3.08
22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	30	2.31
23	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	27	2.08
24	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	49	3.77
25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26	2.00
26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26	2.00
27	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	38	2.92
28	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	31	2.38
29	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	36	2.77
30	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	4	4	4	48	3.69
31	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	32	2.46
32	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	34	2.62
33	3	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	3	2	28	2.15
34	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	27	2.08
35	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	38	2.92
36	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	49	3.77
37	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	62	4.77
38	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	37	2.85
39	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	30	2.31
40	3	2	2	2	3	2	1	1	2	2	2	3	2	27	2.08
41	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	46	3.54
42	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	29	2.23
43	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	32	2.46

⁴ / ₄	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	14	1.08
⁴ / ₅	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	36	2.77
⁴ / ₆	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	30	2.31
⁴ / ₇	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	37	2.85
⁴ / ₈	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4.00
⁴ / ₉	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	40	3.08
⁵ / ₀	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	42	3.23
														PRO	2.98
														MEDI	
														O	
														MEDI	3.00
														ANA	

Matriz de Análisis de Datos									
Ventaja Competitiva									
Tasas de Interés	Liderazgo en Costos			Diferenciación			Enfoque	TOT AL	PROMEDIO
	Eficiencia	Control de Costos	Productividad	Productos Únicos	Valor Agregado	Servicio al Cliente	Segmentación		
4	4	3	4	4	4	3	4	30	3.75
3	3	4	3	3	3	3	3	25	3.13
3	3	3	3	2	3	2	3	22	2.75
5	5	4	5	4	4	4	5	36	4.50
4	4	4	4	3	4	4	4	31	3.88
3	3	3	4	3	3	3	3	25	3.13
2	2	2	1	2	2	2	2	15	1.88
2	3	3	3	2	3	3	3	22	2.75
2	3	2	2	2	2	2	3	18	2.25
3	3	3	4	3	3	3	3	25	3.13
4	4	4	5	4	4	4	5	34	4.25
3	3	3	3	3	3	4	3	25	3.13
3	3	3	3	4	3	3	4	26	3.25
4	4	4	4	4	5	4	4	33	4.13
4	4	4	4	5	4	4	4	33	4.13
5	5	5	4	4	5	4	5	37	4.63
4	3	3	4	3	3	3	3	26	3.25
3	3	3	3	3	3	3	3	24	3.00
3	3	3	3	4	3	3	3	25	3.13
2	3	2	2	2	2	2	2	17	2.13
3	2	3	3	3	3	3	3	23	2.88
2	3	3	3	3	4	3	3	24	3.00
2	2	3	2	2	2	2	2	17	2.13
4	3	3	3	4	4	4	3	28	3.50
3	2	2	2	2	2	2	2	17	2.13
3	2	2	3	2	2	2	2	18	2.25
3	3	3	3	4	3	3	4	26	3.25
2	2	2	2	2	2	2	3	17	2.13
3	3	3	3	2	3	3	3	23	2.88
4	4	4	4	3	4	4	4	31	3.88
3	2	2	3	3	4	3	3	23	2.88
3	3	3	3	3	3	3	3	24	3.00
2	2	2	1	1	2	2	2	14	1.75
1	2	2	3	2	2	2	1	15	1.88
3	3	3	4	3	3	3	3	25	3.13
4	4	4	4	4	5	4	4	33	4.13
5	5	4	4	4	5	5	5	37	4.63
3	3	3	3	3	3	3	4	25	3.13
2	2	2	1	2	2	2	2	15	1.88
2	2	2	2	1	1	2	1	13	1.63
4	3	3	3	4	4	3	3	27	3.38
2	2	2	2	1	2	2	2	15	1.88
2	2	2	2	2	2	2	2	16	2.00
1	1	2	2	2	2	1	1	12	1.50
3	3	2	3	3	3	3	3	23	2.88

3	2	2	2	2	2	2	2	17	2.13
4	3	4	4	4	3	3	3	28	3.50
3	4	4	4	4	4	4	4	31	3.88
4	4	3	3	3	3	3	3	26	3.25
4	4	4	4	3	4	3	3	29	3.63
								PROMEDIO	3.00
								MEDIANA	3.00