



UNIVERSIDAD  
**AUTÓNOMA**  
DE ICA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ICA

FACULTAD DE INGENIERIA, CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA ACADÉMICO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

TESIS:

**INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DE PRODUCTOS,  
PERSONAS Y PROCESOS PARA LA MEJORA DE LA  
EFICACIA OPERATIVA EN LA ADMINISTRACIÓN EN CAJA  
MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO DE TRUJILLO – SEDE  
ICA**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

CALIDAD Y DISEÑO DE PROCESOS PRODUCTIVOS

PRESENTADO POR:

OSCAR JOEL JHUNIOR CASAS AVENDAÑO

TESIS DESARROLLADA PARA OPTAR EL TITULO  
PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL

DOCENTE ASESOR:

MG. VÍCTOR ANTONIO AMPUERO MENDOZA

CÓDIGO ORCID N°0000-0002-8826-3192

CHINCHA, 2023

### **DEDICATORIA:**

El presente trabajo está dedicado a Dios, quien como guía siempre estuvo presente en el caminar de mi vida, bendiciéndome en cada momento y brindándome mucha fuerza para continuar con las metas trazadas. A mis padres que, con apoyo incondicional, amor y confianza permitieron que logre culminar mi carrera profesional.

### **AGRADECIMIENTO:**

Gracias a mis padres Oscar y Juana; por ser los principales promotores de mi vida, por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

Agradecimiento a mi Asesor de tesis de la Universidad Autónoma de Ica, quien me ha guiado con su paciencia y su rectitud como docente, y a los Asesores de créditos de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo – Sede Ica.

## **RESUMEN**

Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo – Sede Ica, fue autorizada en el año de 1983 e inició sus operaciones en 1984 otorgando créditos a los clientes, el ritmo del crecimiento de los clientes y las agencias fue sostenido.

Su objetivo social consiste en captar recursos del público y otorgar créditos, así como prestar servicios financieros y no financieros preferentemente a las micro y pequeñas empresas.

Para cumplir su objetivo social, es importante contar con buenos productos financieros, personas capacitadas y eficientes procesos bien construidos y definidos, para ello se realizó análisis y estudios cuantitativos y cualitativos, para determinar el grado de eficacia operativa respecto a cómo funciona la organización dentro de su aplicación de estos factores.

La caja Municipal de ahorro y crédito de Trujillo en hace tiempo atrás se encontraba entre los primeros lugares entre cajas municipales, a través del tiempo las directivas designan gerencias mancomunadas y estas toman decisiones junto con las demás gerencias y jefaturas, dependiendo de sus indicadores de gestión en crecimiento de cartera, número de clientes, índices de morosidad etc. Pueden optar por ser más agresivas en la admisión de evaluación de clientes o pueden volverse más conservadoras, en el caso de caja Trujillo, sufrió incrementos de morosidad por falta de control en los procesos de colocaciones, por falta de control en la veracidad de la información de los analistas de créditos al captar clientes o diversos factores, es por ello que caja Trujillo fue modificando sus manuales y reglamentos para la colocación de productos financieros siendo más conservadores, esto con el propósito de protegerse de clientes morosos o de colaboradores con malas prácticas.

Con el tiempo las colocaciones iban siendo menores debido a que los manuales y reglamentos exigían más requisitos y condiciones para acceder

al crédito, desmotivando a los colaboradores y dando mala experiencia al cliente.

Los jefes de agencias para poder hacer crecer sus agencias, como método usaban más productos por campañas por tener requisitos más flexibles y poco los productos convencionales y con ello podrían crecer en sus colocaciones y clientes.

Los resultados son que algunas agencias crecían más que otras, dependiendo el método de trabajo, estrategias y dirección de personas, pero no como otras cajas que utilizan mejor a toda la red de agencias su innovación en el diseño de sus productos, en admisión, requisitos y perfil del cliente, así como procesos más eficientes y mejor selección de su personal para lleva a cabo la eficaz labor.

El propósito es demostrar que se puede ser más eficaz y eficiente, innovando y gestionando constantemente los productos, personas y procesos dentro de una organización, para ello se realizó un trabajo de investigación experimental, haciendo uso de instrumentos como encuestas, entrevistas, los resultados encontrados se recopilaron y analizaron a través de tablas y figuras.

Para ello se tomó la decisión de realizar el trabajo de investigación con la finalidad de demostrar que con gestión en los productos, personas y procesos se puede lograr eficacia operativa en nuestras organizaciones.

## **ABSTRACT**

Caja Municipal de Ahorro y Credito de Trujillo – Sede Ica, was authorized in 1983 and began operations in 1984 granting loans to customers, the rate of growth of customers and agencies was sustainable.

Its social objective consists of capturing resources from the public and granting loans, as well as providing financial and non-financial services preferably to micro and small companies.

In order to fulfill its social objective, it is important to have good financial products, trained people and efficient, well-constructed and defined processes. For this purpose, quantitative and qualitative analyzes and studies were carried out to determine the degree of operational effectiveness with respect to how the organization works within the organization. your application of these factors.

The purpose is to demonstrate that it is possible to be more effective and efficient, constantly innovating and managing the products, people and processes within an organization, for which an experimental research work was carried out, using instruments such as surveys, interviews, the results found were collected and analyzed through tables and figures.

For this, the decision was made to carry out the research work in order to demonstrate that with management in products, people and processes, efficiency can be achieved in our operating organizations.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN .....	8
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	10
2.1. Descripción del Problema .....	10
2.2. Pregunta de investigación general .....	11
2.3. Preguntas de investigación específicas .....	11
2.4. Objetivo general y específicos .....	11
2.5. Justificación e importancia .....	12
III. MARCO TEÓRICO .....	14
3.1. Antecedentes .....	14
3.2. Bases teóricas .....	18
3.3. Marco Conceptual .....	29
IV. METODOLOGÍA .....	31
4.1. Tipo de Investigación .....	31
4.2. Diseño de la Investigación .....	31
4.3. Hipótesis general y específicas .....	32
4.4. Variables .....	32
4.5. Operacionalización de Variables .....	34
4.6. Población – Muestra .....	35
4.7. Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	36
4.8. Técnicas de análisis e interpretación de datos .....	36
4.9. Recolección de datos.....	37
V. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....	40
5.1. Demostración de la hipótesis general .....	40
5.2. Demostración de las hipótesis específicas .....	50
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	56
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	58
ANEXOS .....	59

## **I. INTRODUCCIÓN**

En el mundo empresarial, donde hay millones de personas quieren progresar emprendiendo un negocio, haciéndolo crecer donde hay miles de formas de cómo administrarlo, dependiendo del tipo de pensamientos que tiene las personas que lo dirigen, de las acciones que lleva a cabo dependiendo de sus ganas de progresar, del equipo de trabajo que arma, instruye y dirige de acuerdo a sus metas y sus objetivos, todo ello repercute en el mundo de la administración, esto conlleva a un círculo de negocios que hace posible la sinergia entre agentes económicos como empresas y agencias financieras.

Estas agencias financieras llevan a cabo modelos de negocios, colocan sus agencias en sitios o zonas donde hay perspectivas de crecimiento, conglomerados de estos negocios, estudios económicos y financieros que les permitan hacerlos crecer atendiendo y financiando las diferentes actividades como comercio, servicios, producción, turismo, agricultura etc.

Seleccionan, reclutan y capacitan al personal dedicado, crean y diseñan los productos de acuerdo a la satisfacción de necesidades de los clientes.

Para llevar a cabo esta misión y visión, cumplir las metas y objetivos se requiere de un alto grado de liderazgo, porque esto conlleva a planificar organizar, dirigir y controlar las metas y objetivos propuestos por las Cajas Municipales, con disciplina, motivación, capacitación, entrenamiento, exigencia, firmeza, para llevar a cabo lo planificado.

Ya en cada agencia predomina el estilo de liderazgo que se emplea en la ejecución de las labores, claro está que se tiene que lograr las metas, para ello se reclutó un equipo de trabajo integrado, porque en el camino siempre se presentan diversos obstáculos y el líder de la agencia debe estar ahí para gestionar, innovar, lograr resultados a través de terceros, diseñar estrategias, trabajar con un buen clima laboral e integrarse a la cultura organizacional.

La alta dirección debe de asegurar que la comunicación sea efectiva, que todos vayan en la misma dirección, que no se escuchen conflictos o divisiones que desestabilicen los pensamientos o situaciones de los empleados, es decir que la cultura de la organización, misión, visión, valores y principios sea sólida.

En el presente trabajo se va a detallar todos estos puntos con el objetivo de explicar cómo funciona gestión de los productos, personas y procesos, cuál es su propósito, que estilo de liderazgo se utilizan, como se miden los resultados.

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:**

Para el presente tema, primero se plantea el problema a investigar, para ello se detalla el problema empírico que se evidencian en las agencias, se formulan el problema general y específicos, posteriormente se proponen los criterios de justificación desde una perspectiva organizacional que permitirá dar soporte el problema de investigación a plantear.

El problema es que, al momento de innovar y gestionar no identifican con certeza la causa, síntoma, consecuencia del problema, o no tiene información vital sobre; comportamiento, deseo o insatisfacción de los clientes, causas de desmotivación del personal, productos mal elaborados o procesos mal construidos.

Las agencias financieras tienen sus productos (servicios que ofrecen), tienen su personal (preparado, formado, con experiencia) y tienen sus procesos para llevar a cabo dicha labor.

Pero no todas tienen eficacia operativa, no todas son innovadoras y no todas tienen o realizan buenas gestiones, no todas son rentables, esto debido a nivel o grado de inversión, liderazgo, comunicación efectiva, experiencia y conocimiento.

Identificación de la causa a los verdaderos problemas, no innovación en los modelos de negocios, no utilización de benchmarking, ineficacia operativa, derroche de esfuerzos (retrabajo, reprocesos) etc.

Pueden ser varias las causas de no innovar y/o gestionar bien, pero las más resaltantes pueden ser, productos con pocas ventajas

competitivas, gerencias y/o jefaturas con pocas capacidades, perfiles, liderazgo, decisión de asumir riesgos, etc. Las consecuencias pueden ser múltiples, como insatisfacción de los clientes, desmotivación del personal etc.

El presente trabajo de investigación se llevará a cabo en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo - Sede Ica, en sus diferentes agencias, y su sede administrativa ubicado en Av. San Martín N°1330, donde funciona el área de productos, los usuarios y se conocen los procesos.

## **2.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN GENERAL**

¿En qué medida la innovación en la gestión de productos, personas y procesos influyen en la eficacia operativa de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo - Sede Ica?

## **2.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN ESPECIFICAS**

- ¿Qué tipo de problemas se debe identificar en los productos, personas y procesos para lograr una eficacia operativa en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo - Sede Ica?
- ¿Qué es lo que se tiene que innovar para lograr una mejor gestión de productos, personas y procesos en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo - Sede Ica?
- ¿Cómo se relaciona la nueva gestión de los productos, personas y procesos con la satisfacción de los usuarios y clientes de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo - Sede Ica?

## **2.4 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS**

### **2.4.1 General**

Analizar la gestión de productos, procesos y personas para innovar y mejorar la eficacia operativa de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo - Sede Ica.

#### 2.4.2 Específicos

- Identificar los problemas a nivel de productos, personas, procesos y mejorar la eficacia operativa en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo - Sede Ica.
- determinar las innovaciones en los productos, procesos y personas que se deben realizar en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo - Sede Ica.
- Determinar la relación entre la innovación de productos, procesos y personas y la satisfacción de los usuarios en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo - Sede Ica.

### 2.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Cuando se innova genera una mejor eficacia operativa, dando posicionamiento y valor a la empresa.

Respecto a sus aportes y su nivel de conocimiento del rubro y el uso de sus metodologías, tenemos: Como los principales productos (servicios) que ofrecen las agencias financieras, estarán más aptos de resolver problemas, viendo los síntomas y analizando las causas a los problemas.

La solución: El administrador es el encargado de planificar (cronograma de actividades), organizar (asignar responsables y tareas), dirigir (que se haga con eficiencia y eficacia) y controlar (que se cumplan las metas y objetivos) realizar las gestiones (agendas comerciales, herramientas de gestión, indicadores de desempeño, de todo lo innovado, estrategias (campañas comerciales, mejoras de productos, campañas de incentivos).

Las agencias financieras se ven beneficiadas creciendo en clientes, siendo rentables y confiables, abriendo más sucursales y dando más empleos a más peruanos.

Brindar respuestas rápidas a los inconvenientes presentados en el día a día, teniendo como eje fundamental la comunicación horizontal de manera asertiva, lo que permitirá no suponer, siempre preguntar, para lograr un clima de trabajo en equipo y habilidades blandas que permitan desenvolverse a todo nivel.

### **III MARCO TEORICO**

#### **3.1 ANTECEDENTES**

##### **Según Salgero (2019) Gestión por procesos y percepción del consumidor en el retail Paris Perú, Independencia 2019.**

Resumen: El propósito de la tesis fue resolver la relación entre la gestión por procesos y como lo percibe el consumidor en los retail Paris Perú; La gestión por procesos se logra mediante los que conforman un equipo y unen fuerzas, experiencia y conocimientos para aplicar eficientemente sus actividades; se presentan problemas y es ahí donde la gestión por procesos busca la eficiencia y eficacia, La perspectiva del cliente nace desde el valor agregado o no de los bienes y/o servicios adquiridos, recogiendo un nivel de comunicación importante para la retroalimentación. La presente investigación se realizó con la aplicación, a un nivel correlacional, con el diseño no experimental y con objeto cuantitativo. La población y muestra con la que se trabajó fueron los trabajadores de la tienda Paris ubicada en el C.C. Megaplaza (P257) en el distrito de Independencia; la recopilación de información se realizó los fines de semana (viernes y sábado) por la mayor afluencia del público aproximadamente un total de 87 personas del sexo masculino y femenino con un cuestionario con escala Likert como instrumento de recolección de datos. Resultó y concluyó, luego de haber realizado un mayor análisis que existe relación positiva considerable entre la gestión por procesos y la percepción del consumidor en el retail Paris Perú, Independencia.

**Según Postigo (2021) Factores que influyen en el proceso de recompra en los social commerce de la categoría de productos para el cuidado de bebés.**

Resumen: La presente tesis tiene como finalidad de examinar las actividades que influyen en el proceso de recompra commerce de la gama de productos para el cuidado de bebés. Adicional a ello, se desea realizar una mayor investigación en la relación del cliente y su valor percibido, la satisfacción del cliente, y como confía en los productos y/o servicios adquiridos, la repercusión en esto que los clientes regresen y realicen una recompra en el canal online. Además, en el presente trabajo de investigación, se encuestó a 400 personas, realizando un muestreo no probabilístico. La muestra estará conformada por el sexo femenino que tengan entre 25 a 45 años, con hijos de 0 a 3 años y que realicen sus adquisiciones de productos para el cuidado de bebés por el canal online. Además para saber como intercede o influyen en las variables, se realizará un análisis Bivariado de Chi-cuadrado y el análisis multivariado de regresión lineal múltiple.

**Según Paredes (2020) Modelo Lean Manufacturing de mejora de procesos para lograr el cumplimiento del programa de producción de una empresa dedicada a la fabricación de muebles.**

Resumen: Las personas siempre tienen como objetivo alquilar o adquirir una vivienda para mejorar la calidad de vida. Es por ello que al existir demanda, el sector inmobiliario se activa, es por ello que estas inmobiliarias realizar inversiones para ofertar estas adquisiciones y satisfacer las demandas. La empresa Decorec S.A.C. se encarga de la fabricación de sillas, muebles, sofás entre otros

productos para el hogar, y totalmente personalizados. Actualmente se presentan problemas en la fabricación de estos productos por los tiempos de demora, que tiene como consecuencia demora en la entrega del producto al cliente, ocasionando insatisfacciones, penalidades. Es así que el proyecto presenta la propuesta de mejora basado en la metodología Lean Manufacturing, es capaz de solucionar los problemas antes mencionado y revertir la situación actual. La metodología inicia con el diagnóstico VSM (Value Stream Mapping) con el propósito de encontrar el reproceso o re trabajo (cuello de botella) en la situación actual, es por ello que se enfoca en el análisis del proceso y medir los tiempos para detectar el cuello de botella y el análisis del problema, se da con la causa y se prosigue con el procedimiento a seguir para solucionar el problema. Las etapas de la propuesta de mejora están definidas por: adquirir nueva materia prima de nuevo proveedor, Formación en Lean Manufacturing, Balance de Línea, Aplicación de Sistema 5s, Implementación Andon, Implementación Poka Yoke, Implementación de Priorización de Pedidos y Optimización del Uso de Materia Prima. La metodología fue verificada en una simulación aplicando el Software Arena. Y gracias al desarrollo y a los resultados se pudo comprobar importantes ahorros en tiempos, reducción de costos y reducción de tiempos de producción y atención al cliente, por lo tanto mejor eficiencia y eficacia en la gestión de procesos.

### **Según Espinoza, meneses (2020) Gestión del Branding de los productos lácteos.**

Resumen: conforme va cambiando el mercado se sabe que el branding es una necesidad en la mayoría de las empresas, estas

tienen como objetivo crear y construir una marca, es decir gestionar una marca por consecuencia diferenciarse de sus principales competidores. Las organizaciones que no gestionan su marca se ven obligadas a competir por precio contra productos de igual o menor valor. Organizaciones de mayor envergadura como Nike, Coca Cola, starbucks, Gloria, Nestlé, etc. Invierten más presupuestos en sus marcas para seguir desarrollandose y poder creer en un mercado tan competitivo, Pero también tenemos empresas pequeñas o medianas que no cuentan con presupuestos para desarrollar las marcas de sus productos o servicios y competir sin sacrificar el precio. El objetivo del trabajo de investigación es descubrir el desarrollo de los productos y/o servicios enfocados en el diseño y que la marca permita estar en la mente de los clientes. La metodología del trabajo de investigación que se aplico es el método de observación, análisis y descripción. En base a 10 artículos científicos se ha trabajado la investigación del sector lácteo y la gestión de branding, que realizan las organizaciones y que fueron de vital importancia para conocer sus diseños y aportes. Los resultados según la tabla de discusión se dio mayor importancia el análisis de la innovación y la competitividad, variables importantes para el crecimiento y sostenibilidad a través del tiempo. También podemos apreciar que en las pequeñas y medianas empresas deben enfocarse en la gestión de las marcas para que les permitan crecer de manera sostenible y solida elevando el crecimiento en los clientes sin reducir su rentabilidad.

**Según Mastrapa, Sanchez, Alberto (2020) Sistema de gestión calidad-medioambiente en empresas de productos lácteos.**

Resumen: Ante tanta competencia empresarial, las organizaciones enfocan sus esfuerzos en mejorar la calidad de sus productos y/o

servicios, la mejora continua y la protección y cuidado del medio ambiente en su planificación estratégica, toman la iniciativa para buscar diferenciarse, buscar valor agregado y como consecuencia generar ventajas competitivas que les permita lograr objetivos. Estas variables sirven para ser estudiadas y evaluadas. La investigación se desarrolló en la Empresa de Productos Lácteos de Camagüey, una de las mejores empresas en el país en su actividad, generando el 62% de los productos lácteos. Para resolver el problema de investigación ¿Cómo obtener información sobre la calidad y medio ambiente que mejore la gestión de la Fábrica de Quesos Sibanicú? Se utilizaron métodos y técnicas tales como: observación, revisión de información y documentación, lluvia de ideas, entrevistas y encuestas. La gestión calidad - medioambiente se presenta como una oportunidad importante por los beneficios que aporta a la empresa entre los más importantes: eficiencia en los costos, eficiencia en los recursos, comunicación asertiva y eficaz, mejora en la competitividad, y benchmarking interno y la toma de decisiones.

## **3.2 BASES TEÓRICAS**

### **3.2.1. Análisis y Mejora de Procesos**

#### **Según Jiménez (2007)**

- Analizar y mejorar los procesos de las actividades y gestionar bien los productos, personas mejor que la competencia es eficacia operativa.
- Modelos de gestión; debido a que en las agencias seleccionadas incluyen en el día a día la manera de innovar en cómo gestionar mejor, se dedican a realizar cada vez mejor sus actividades para captar clientes con el deseo de mejorar el posicionamiento.

- A raíz de ello las agencias piensan como gestionar las actividades (eficacia operativa), y que gestiones realizan para administrar mejor respecto a la competencia, pero muchas veces tienen dudas o no saben cómo hacerlo y empujan el carro a como de lugar para lograr los objetivos.
- Las agencias financieras tienen sus respectivos productos, para ello se enfocan en tres aspectos importante a estudiar y analizar; productos, personas y procesos, normalmente las agencias financieras cuentan con un aproximado de 10 a 20 productos, para ofrecer a los clientes, pero tiene problemas para tener un buen personal preparado y buenos procesos armados.
- Para lograr estos objetivos es importante innovar en la eficacia operativa, que consiste en realizar actividades similares y mejor que los rivales, utilizando mejor sus recursos (productos, personas y procesos).

Ahora bien, se sabe que, en toda empresa siempre hay problemas o complicaciones en cualquiera de estas tres variables, pueden complicarse los productos (servicios), control de calidad.

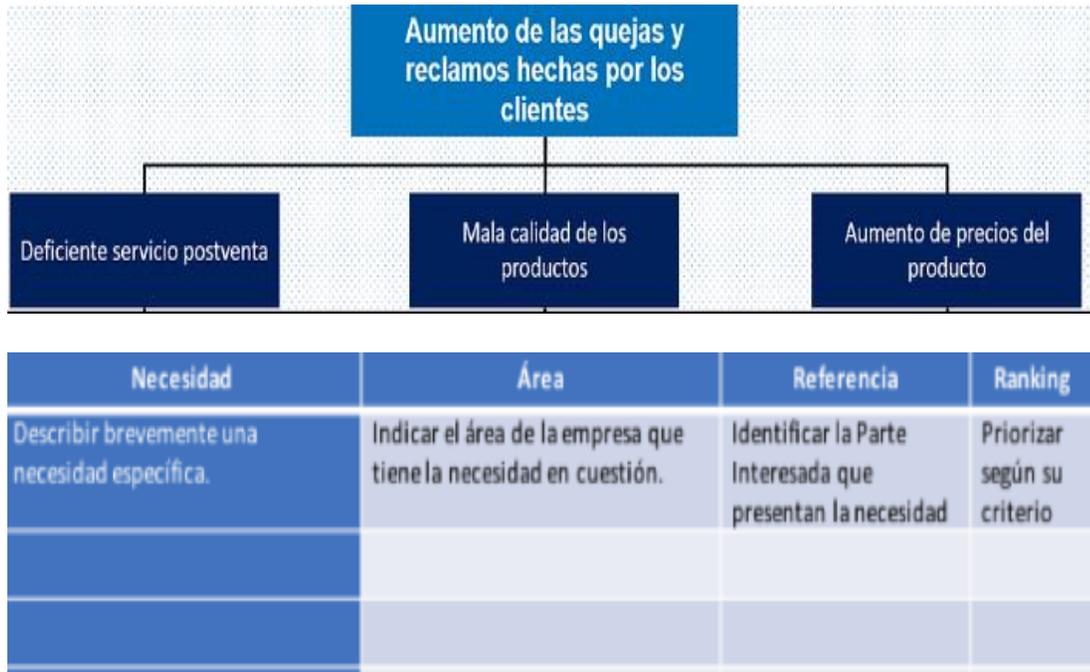
Puede darse complicaciones en las personas, por débil selección de personal, nivel de formación, experiencia, conocimiento de las normas, políticas y/o reglamentos, aptitudes, actitudes o dolo.

Pueden complicarse en sus procesos, porque sea demasiado largo o burocrático (identificando la burocracia como mayores tramites, requisitos cuando no se tiene o identifica mayor riesgo) puede tenerse un flujo de procesos ya normado o establecido en teoría, pero en la práctica cada administrador de agencia (dependiendo su grado de prudencia o miedo) esté dispuesto a respetarlo.

### 3.2.2. Eficacia Operativa

## Según López (2011)

La eficacia operativa es lo que va a optimizar los recursos y rentabilizar la empresa, de la mano con buenas estrategias, da como resultado satisfacción al cliente y al personal que lleva a cabo las actividades y procesos, todo ello con una administración con gestión que logrará alcanzar los objetivos propuestos.



## Enganchado (Hooked): Cómo construir productos y servicios exitosos que formen hábitos.

Según Nir Eyal (2014).

Se revisó libros de varios autores para analizar varios conceptos y definiciones respecto a productos y herramientas de gestión basados en la experiencia y los resultados, procesos y las personas que los llevan a cabo, todo ello pensando siempre en el cliente.

Rachel Honoway, socia de Rust Built Ventures opina: "*Enganchado (Hooked)* ofrece un planteamiento interesante a las comunicaciones basadas en el producto y la IU. La premisa se centra en diseñar

productos a los que se vuelvan adictos los usuarios finales. Los ejemplos están muy bien y descubrí que los elementos clave de muchas de las herramientas son los que a mí me atraen. Me gustó mucho la información detallada sobre la forma en la que la ubicación de la información y las funciones en una aplicación puede modificar, mejorar o incluso arruinar la experiencia de un usuario con tu producto».

### **Inspired: How To Create Products Customers Love.**

Según Marty Cagan (2021)

Mencionan los principios esenciales de la gestión de productos (especialmente para aplicaciones de software), además de ello comenta cómo organiza al personal comprometido en productos e ingeniería para lograr la mejor colaboración posible. *Inspired* se ha convertido en el libro básico para muchos colaboradores de productos.

Lance Ellisor, jefe de crecimiento de Journyx, Inc., opina: «Es el mejor manual para gestores en el mundo de la gestión actual de productos de software. Lo he convertido en lectura obligatoria para mis gestores de productos».

James Pollard, un consultor de marketing que trabaja con asesores financieros en [The AdvisorCoach.com](http://TheAdvisorCoach.com) afirma lo siguiente: «Este libro responde a muchas preguntas acerca de cómo crear un buen producto. Más concretamente, me ayudó a decidir qué oportunidades debía perseguir. Podría haber creado un producto sobre llamadas en frío o referencias. Después de sondear el mercado e investigar, descubrí que los asesores financieros apreciarían un producto sobre llamadas en frío, más que un producto sobre referencias. Sin este libro hubiera invertido un montón de tiempo y dinero en un producto que probablemente hubiera fracasado».

**La gestión de procesos** es una forma o método para identificar, entender y añadir el valor agregado en los procesos de la empresa para lograr los objetivos de la empresa y maximizar la rentabilidad.

Con una mejor visión en los procesos, apoya el incremento de la productividad y una mejor gestión, control y dirección. Añade técnicas y conocimientos, tales como integración, mejoramiento constante, y nuevas formas de diseñar, mejorar y construir los procesos. Ayuda a identificar problemas, buscar alternativas de solución, proyectarse en generar productos y servicios de mejor calidad y a rediseñar conforme a los cambios del comportamiento de la competencia y los clientes.

Según (Bravo, 2011) si tienes como objetivo de la gestión de procesos debes incrementar la productividad en las empresas. Para ello se considera la eficiencia y dar valor agregado para el cliente.

En una empresa con los procesos realizados eficientemente, se pueden observar las siguientes acciones:

1. Se tiene como uno de los objetivos al cliente.
2. ¿Siempre se enfoca en el propósito de hacer las cosas, con que propósito hacemos esto? Para no agotar esfuerzos y lograr rápidamente los resultados.
3. Siempre escuchar las demandas de los clientes internos (colaboradores) para satisfacer sus insatisfacciones y lograr equipos comprometidos y de mucha acción.
4. Los colaboradores siempre deben estar, comprometidos, entrenados, motivados y empoderados. Los colaboradores son parte del cambio y trabajan en la mejora y el rediseño con el apoyo del departamento de gestión de procesos. Aportan su iniciática, creatividad y no tanto de mucha burocracia que les digan que hacer.

5. La responsabilidad social empresarial está incorporada en el modelo de negocios, así como el rediseño del responsable de proceso a nivel gerencial.

6. Han decidido dejar de hacer las cosas mal: reprocesos, re trabajos, reclamos de clientes, transacciones burocráticas y muchos otros que no corresponden en estos tiempos.

7. Han decidido hacer las cosas bien, por la eficacia operativa y la continuidad operacional.

8. La eficacia operativa o rendimiento de los procesos está alineado con la motivación extrínseca (de incentivos) en la empresa, lo que facilita el cambio y la motivación de las personas.

9. La planificación organización y dirección está comprometida con la gestión de procesos e incluye en su presupuesto la inversión que se necesita para el cambio, mejora o rediseño.

Por otro lado, sus procesos son:

1. Permanente, con actividades consecuentes y dentro de los estándares esperados con resultados de calidad del producto.

2. Eficacia operativa y están medidos en base a los KPI (indicadores) a los cuales se les hace control y seguimiento.

3. Valor agregado y diferenciación que los hace competitivos, con el de lograr niveles de excelencia en los productos y satisfacción en los clientes.

4. Diseños y retroalimentación según las mejores prácticas.

5. Rediseños en forma constante, retroalimentación programada.

6. Mejoras y capacitaciones en forma continua.

Se puede adicionar que la gestión de procesos tiene tres grandes formas de acción: analizar, mejorar y rediseñar, y retroalimentar como

un abanico de varias posibilidades. El objeto de aplicar bien los procesos es una forma de ver totalidades, la visión será siempre el concepto de fondo.

### **- Procesos estratégicos**

Siempre van ligados a los objetivos y planes de la organización

- La forma como se alinean los objetivos estratégicos con la misión, visión y valores en la empresa, así como la gestión de procesos para la mejora de los productos.
- La forma como se realiza el control y seguimiento del cumplimiento de los objetivos, así como el diseño de sus principales indicadores que se mantendrán constantemente.
- La forma de mantener actualizadas las definiciones estratégicas.
- La forma como se comunica la estrategia y la forma de motivar a todos los integrantes de la organización en lograr sus definiciones, entre otros temas relacionados.

### **- Procesos del negocio**

Los procesos en la empresa se orientan a atender de manera integral las etapas o actividades productivas en el negocio con el enfoque a los clientes. Identifica macroprocesos (número determinado de procesos para cumplir el objetivo de la empresa). Luego de la identificación nos ayuda a rediseñar estrategias, misiones, visiones o el impacto para alcanzar la eficiencia en la empresa.

### **- Procesos de apoyo**

Los procesos de apoyo más conocidos como procesos secundarios nos ayuda a identificar el detalle, dependiendo de la envergadura de la empresa pueden ser pequeñas con más de 20 procesos de apoyo

o empresas grandes con más de 400 procesos de apoyo identificando la complejidad o detalle individual hasta que se amplía la actividad del proceso de apoyo.

#### A. Procesos

Proceso es una serie de actividades, relaciones y recursos con un resultado final:

Coordinar el control y funcionamiento de las actividades dentro de una organización utilizando herramientas, describiendo las tareas, identificando problemas y realizando mejoras en base a los objetivos empresariales.

Según Hammer aporta una definición parecida (2006, p. 68): Un proceso es un conjunto organizado de actividades que se relacionan y que de manera conjunta. Explica que la mayoría de las empresas no cumple con esta definición porque todavía están organizadas en base a compartimentos. Entonces, los procesos se definen como las actividades que se realizan en la organización. Como consecuencia se analiza la cadena de valor dentro de una empresa como comprar, almacenar, inventariar, vender, distribuir para lograr una mejora continua para ello es importante establecer tiempos necesarios para usar un mapa de procesos y analizar etapas fundamentales.

Los procesos productivos subdivididos en las diferentes etapas donde las mejoras significan que las actividades van sufriendo modificaciones para un mejor diseño a la producción y distribución. Logrando un mejor sistema de control y gestión, con el propósito de entender los diferentes modelos y diferentes coordinaciones necesarias para lograr mejoras en los plazos determinados y objetivos empresariales.

## A.1. Los procesos en la Organización

La organización debe analizar todas las actividades que realiza al conjunto de actividades o eficacia operativa que se conoce como mapa de procesos y ayuda para tener un mejor panorama detallado de las actividades que le da un valor agregado al producto y/o servicio, en su elaboración a través de un equipo multidisciplinario con personas que tienen conocimiento y experiencia en los diferentes procesos.

En una organización el dueño o encargado como gerente o jefe, es responsable de analizar el proyecto, rediseñar, mejorar y visualizar para una mejor gestión de sus procesos y así conseguir sus objetivos. La organización asigna un responsable, para que con su equipo realice una buena gestión de cada uno de sus procesos. El responsable asume la responsabilidad para cumplir determinada labor. Es importante que asuma con liderazgo y conforme un buen equipo para que su labor se maneje eficiente y eficazmente.

Como consecuencia, el personal comprometido con la empresa debe contar con un equipo multidisciplinario que informa sobre las tareas realizadas y los objetivos cumplidos a los jefes inmediatos o gerentes de línea. Estas actividades consecuentes son originadas por un conjunto de etapas de inicio a fin para elaborar un producto y/o servicio de calidad con el propósito de satisfacer a los clientes. Una buena dirección orientado en el logro de los objetivos empresariales. Con enfoque a los clientes en su servicio post venta y pensando en su retorno por la calidad de los productos o servicios ofrecidos, generando así rentabilidad y resultados óptimos.

Todo ello medible desde el diseño de principales indicadores de gestión, de rentabilidad y de desempeño, para saber cómo se va enlazando el avance y donde nos estamos quedando. Afinar, mejorar y rediseñar con retroalimentación.

## A.2. Modelamiento de los procesos

Es analizar lo que hacemos y de qué forma lo hacemos. Es decir, tomar una pausa, observar y actuar.

**SIPOC:** EL SIPOC se presenta como una alternativa a todas las herramientas que se utilizan de forma diaria en la búsqueda de solución de problemas y mejoras. Se entiende como una visión una mirada desde el balcón para tener una vista panorámica de todo el proceso integral para tener una mejor perspectiva y análisis de causa consecuencia.

Es importante tener la visión ante la gestión de procesos para dar una mirada a los rediseños y a las mejoras y pensar cada vez en ser más eficientes y eficaces, SIPOC nos permite precisamente realizar eso, establecer una serie de subprocesos dentro de cada uno de los principales procesos de nuestra empresa. (según Jiménez, 2013)

## A.3. Incorporar la gestión de procesos en la organización

Es una manera de gestionar en el ámbito de la empresa acerca de una buena gestión de procesos.

Siendo la gestión de procesos una gran agente de cambio, ésta debe estar como cultura en lo importante para la organización, reflejado en su plan estratégico: misión, visión y valores en la empresa. Con la gestión de procesos, atendemos: Estrategia y procesos. Es un trabajo donde es importante alinear ambas variables y realizar las grandes actividades que impactarán en toda la gestión de procesos y por lógica en los objetivos de la organización. Son acciones que se pueden resumir en:

- Mayor importancia en los procesos según criterios identificados desde la estrategia de la empresa.

- Identificar lo importante de cada proceso y sus principales problemas (entendiendo por problema la media entre la situación actual y a donde se puede llegar)

- Realizar estudios acerca de: responsables de procesos, indicadores, jerarquía de responsabilidad de los involucrados. Así es posible decidir el horizonte a seguir para procesos individuales.

Definiciones estratégicas necesarias:

Es importante que la estrategia de la empresa incorpore estudio y análisis para incorporar la gestión de procesos, tales como:

- Incluir la gestión de procesos en el plan estratégico y alinear con los demás componentes del plan.

- Señalar los indicadores y el compromiso con la productividad y la eficacia operativa.

- Iniciar con la campaña de orientación total al cliente, comenzando por conocer qué quieren los clientes y como satisfacer sus necesidades.

- Capacitar sobre los indicadores por los cuales serán medidos los procesos (tiempo y calidad), así como el diseño de premios a los participantes.

- Concentrar esfuerzos en las cuatro variables importantes de una empresa: Personas, procesos, estructura y tecnología.

- Elaborar planes para incorporar la gestión de procesos es un proyecto de gestión de cambio que pertenece a la dirección superior.

## **B. Calidad**

Según la norma ISO 9000, la **calidad** es el “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”,

entendiéndose por **requisito** “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”.

De modo tal que la calidad admite diversas etapas, si bien lo que no aclara esta definición, es quién debe establecer estas etapas. No obstante, en el objetivo de esta norma está el cliente, de quien debe conocerse su percepción respecto del grado de satisfacción con el producto, devolviéndonos nuevamente a la perspectiva externa.

### **3.3 MARCO CONCEPTUAL**

**Procesos:** Procesamiento o conjunto de operaciones a que se somete una cosa para elaborarla o transformarla.

Un proceso son una serie de actividades planificadas que incluyen la participación de diversos números de colaboradores y de recursos se utilizan para lograr un objetivo. Se analiza la forma en que el producto o servicio elabora o diseña, gestiona y mejora sus actividades internas (procesos) para apoyar su estrategia y para satisfacer a sus clientes.

**Gestión:** La gestión en la organización es una competencia o habilidad que se adquiere con la experiencia, a través de la dedicación constante por aprender sobre el entorno en la que se desarrolla el negocio.

La gestión de calidad en la organización se caracteriza por las diferentes relaciones con los interesados en la organización, o en inglés llamados “**stakeholders**”, manteniendo relaciones de cordialidad, exclusividad con dueños, inversionistas y trabajadores.

**Organización:** Organización empresarial asegura el buen funcionamiento en las actividades de la organización, ya que se enfoca en lograr los objetivos en la empresa, mejora las herramientas de los que se dispone y la comunicación asertiva y eficaz entre los distintos colaboradores, aumenta la eficiencia, la eficacia operativa, la productividad y disminuye los costos y gastos.

Por ello, entender esta definición y saber cómo diseñar la organización empresarial es importante para estructurar e integrar los departamentos y los recursos esenciales de una empresa, además del compromiso de cada uno de los colaboradores.

**Estrategias:** Es un método que consigue alcanzar los objetivos con el diseño de un plan estratégico de actividades que se desglosa en varios objetivos para cada departamento en la organización.

Para poder lograr los objetivos, se traza una estrategia empresarial y es una especie GPS. Ese GPS o mapa a través de un plazo el cual se traza el propósito y las variables que lo harán posible. Para esto, junto con establecer los objetivos estratégicos es necesario estimar plazos de acción, indicadores de seguimiento, metas y responsables.

Es muy prioritario identificar cuál será el objetivo a trabajar por la empresa así mismo; dependiendo de su eficacia en el mercado de la competencia y de sus clientes podrá diseñar sus propios objetivos y sus propias estrategias. Ya que, si se establece un **plan estratégico** que no esté orientado a lo que realmente necesita la organización, no será un problema de estrategia, será un problema de causa raíz (diagnostico).

**Innovación** es la utilización de iniciativas, nuevas ideas, creatividad sea en productos, procesos o en la gestión de personas para elevar la productividad y la competitividad.

**Préstamo**, es un servicio financiero que permite otorgar un préstamo de dinero a las personas para que estas puedan invertir en sus necesidades empresariales y personales, y devolver este dinero en cuotas con intereses en plazos pactados.

**Pymes** en el Perú, se realiza una subdivisión cuando se habla de PYMES: microempresa (1 a 10 trabajadores), pequeña empresa (de 11 a 50 trabajadores) y mediana empresa (entre 51 a 250 trabajadores). Asimismo, se utiliza la palabra MYPES para referirse a micro y pequeñas empresas.

#### **IV. METODOLOGÍA**

##### **4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Es de una investigación aplicada ya que por el diseño que es experimental se interviene, se controla y se mide cuantitativamente, porque va a tener en cuenta cantidades relacionadas con productos financieros (prestamos); porque se incorporan procesos como la innovación y le eficacia.

*Todas las teorías mencionadas se ajustan y se emplean para el caso de la efectividad de los préstamos en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo - Sede Ica.*

##### **4.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El Diseño de Investigación es experimental, pues se manipula una de las variables (innovación en los procesos) para producir un efecto en la otra

variable (Eficacia operativa en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo - Sede Ica).

El diseño se puede observar en el siguiente esquema:

<b>MOMENTOS</b>	<b>T<sub>1</sub></b>	<b>T<sub>2</sub> (2 meses)</b>	<b>T<sub>3</sub></b>
<b>GRUPO EXPERIMENTAL</b>	<b>O<sub>1</sub></b>	<b>X<sub>1</sub></b>	<b>O<sub>2</sub></b>

**Donde:**

**G<sub>e</sub>:** Grupo experimental: Conformado por 8 analistas de crédito y préstamos.

**X<sub>1</sub>:** Aplicación de las Innovaciones de gestión en productos, procesos y personas.

**O<sub>1</sub>:** Evaluación inicial del registro de clientes y del registro contable. Antes de aplicar las innovaciones en la gestión.

**O<sub>2</sub>:** Evaluación final del registro contable y del registro de clientes después de aplicadas las innovaciones. Se observa una MAYOR EFICACIA OPERATIVA.

### **4.3. HIPÓTESIS GENERAL Y ESPECÍFICAS**

#### **4.3.1. Hipótesis General**

La innovación en la gestión en productos, personas y procesos da como resultado una mejor eficacia operativa en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo - Sede Ica.

#### **4.3.2. Hipótesis Específicas**

- Se identifican los problemas a nivel de productos, personas y procesos que se presentan en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo - Sede Ica, mejorará su Gestión y Eficacia operativa.

- Se identifican las innovaciones a desarrollar a nivel de productos, personas y procesos, mejora la gestión y eficacia operativa de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo - Sede Ica.
- Mejora la gestión de productos, personas y procesos y mejora la satisfacción de los usuarios en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo - Sede Ica.

#### **4.4. VARIABLES**

##### Innovación en la gestión (variable independiente)

Una innovación en la gestión empresarial es una mejora en la eficacia operativa mediante cambios de modelos de negocio, de procesos, de organización, de productos, con enfoque en el personal para hacer el negocio más eficiente, productivo y conseguir una mejor posición en el mercado.

##### Mejora de la eficacia operativa (variable dependiente)

Luego de innovar en la gestión y esto se realiza las coordinaciones de actividades de trabajo, de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz logrando resultados a través de ellas, lo cual se convierte en el objetivo principal de toda gestión.

## **4.5. Operacionalización de Variables**

Definición Conceptual	DEFINICIÓN OPERACIONAL		
	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
<b>Eficacia Operativa</b> Según López (2011) La eficacia operativa es lo que va a optimizar los recursos y rentabilizar la empresa, de la mano con buenas estrategias, da como resultado satisfacción al cliente y al personal que lleva a cabo las actividades y procesos, todo ello con una administración con gestión que logrará alcanzar los objetivos propuestos.	Optimizar recursos	Productividad eficiencia en los procesos y productividad por agencia	Funnel
	Mejorar la rentabilidad	Productividad en número de operaciones crediticias y montos de créditos colocados	Resultados de colocaciones al cierre de mes.
	Satisfacción de los clientes y del personal	Entrevistas y encuestas post desembolso, numero de analistas que bonifican	Encuestas ponderadas.  Cuadro de bonificaciones.

Definición Conceptual	DEFINICIÓN OPERACIONAL		
	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
<b>Plan de innovación y gestión</b> La innovación no es una estrategia empresarial utilizada para elevar el desempeño de los productos y procesos, consecuentemente la satisfacción de los usuarios, y como tal está constituida por una serie de programas de acción y uso de recursos; pue de desarrollarse en los niveles operativos, tácticos y estratégicos; es también vital contar con un liderazgo de la alta dirección que apoyé y reconozca las iniciativas del personal. (Bonilla Pastor, y otros, 2020) p.23)	Planificar	-Determina los problemas y las posibles causas de la debilidad o error de los productos y procesos -Estructura los pasos a seguir para recoger información.	-Diagnostico situacional -Ficha de observación
	Hacer	-Ejecuta los planes que se han elaborado en la primera etapa -Se pone el plan en acción	-Ficha de observación -Ficha de registro
	Comprobar	-Seguimiento a las actividades ejecutadas -Evaluar efectividad -Se emplea procesos de control	-Ficha de monitoreo y seguimiento -Se evalúa rendimiento
	Actuar	-Se ejecutan acciones correctivas -Se verifica la solución final	- Retroalimentación -Resultados finales

#### 4.6. POBLACIÓN – MUESTRA

La población fueron 8 analistas de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo - Sede Ica, y las muestras fueron en la misma proporción (8 analistas) para minimizar el margen de error.

Las agencias tienen las mismas características, es decir, área de productos que son las encargadas de realizar cambios y mejoras a sus propios productos o crear productos nuevos, es decir, pueden o no innovar y hacer gestión de las mismas.

#### 4.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

VARIABLE	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Innovación en la gestión	Observación Estructurada Diagnostico situacional	Ficha de observación Ficha de registro
Eficacia Operativa	Análisis documental Análisis de contenido Entrevista	Funnel Ficha de registro de clientes Registros contables

#### 4.8. TÉCNICAS DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Una vez que se genere el reporte de datos se procederá a su análisis considerando:

- a. Codificación: La información se compara y genera códigos para cada uno de las muestras de acuerdo a las pruebas pre y post test.
- b. Calificación: Se asignará un puntaje o valor según los criterios establecidos en la matriz del instrumento para la recolección de datos.
- c. Tabulación de datos: Se elaborará una data donde se va ubicar todos los códigos de las muestras, aplicándose estadígrafos que permitieron conocer cuáles son las características de la distribución de los datos; por la naturaleza de la investigación se utilizará la media aritmética y desviación estándar.

Media aritmética.  $\bar{X} = \frac{\sum fx'}{N}$

d. Interpretación de los resultados: En esta etapa los datos tabulados se presentarán en tablas y figuras, estos serán interpretados en función de la variable: Comunicación familia-escuela y sus dimensiones.

$$\text{Frecuencia Porcentual: } h = \frac{f * 100\%}{N}$$

e. Para la comprobación de las hipótesis, se comparará los resultados de la encuesta de satisfacción.

#### **4.9. RECOLECCIÓN DE DATOS**

En primer lugar, fue necesario realizar un diagnóstico de las causas que ocasionan los problemas de gestión. Para ello se utilizó un instrumento que relacione las causas, los procesos y las personas. El instrumento es una ficha de observación estructurada, de la siguiente manera:

**Tabla 1**

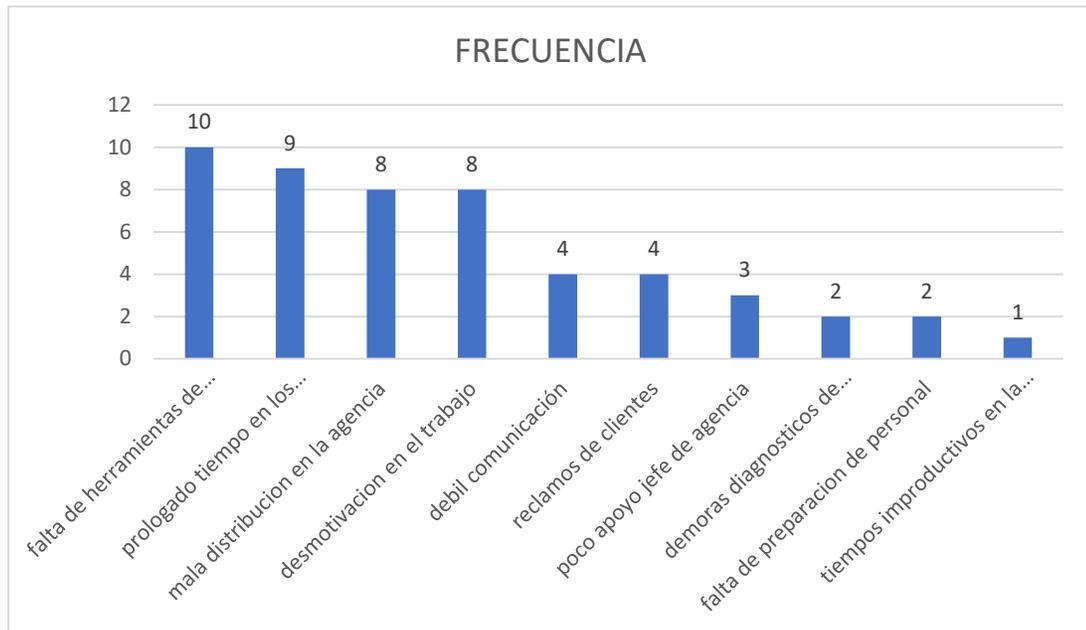
INDICADORES	INNOVACIONES EN LA GESTIÓN		
	PRODUCTOS	PROCESOS	PERSONAS
IDENTIFICAR PROBLEMA	Microempresa	Todos los créditos se demoran en la aprobación de jefe zonal.	Desmotivación porque no bonifican.
CAUSA - RAIZ	Muchos requisitos	Se revisa la documentación por orden de llegada.	Tiene mucha mora.
SOLUCIÓN	Simplificar requisitos	Ampliar autonomía de aprobación de administrador.	Cobranza grupal / pedir que se castiguen los créditos morosos.
GESTIÓN INNOVADORA	Reunión / logro simplificar	Más créditos pasan por el administrador.	Hacer feedback semanal.
CONTROL	160 colocaciones mensuales	cuantos créditos pasan por el administrador en un mes	llamar en cada proceso.
SEGUIMIENTO	15 créditos c/u vender producto microempresa	Que los analistas les envíen casos por aprobar al administrador.	Cumplimiento de las proyecciones.
RETRO - ALIMENTACIÓN	Traer nueva información	Nuevamente se demora el administrador.	4 desmotivados.

Esta ficha de observación se complementó con una encuesta a los analistas de crédito que tuvo 10 indicadores (problemas identificados) y arrojó los siguientes datos:

**Tabla 2**

<b>PROBLEMAS IDENTIFICADOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>	<b>ACUMULADO</b>	<b>% ACUMULADO</b>
Falta de herramientas de gestión necesarias	10	20%	10	20%
Prologado tiempo en los procesos	9	18%	19	37%
Mala distribución en la agencia	8	16%	27	53%
Desmotivación en el trabajo	8	16%	35	69%
Débil comunicación	4	8%	39	76%
Reclamos de clientes	4	8%	43	84%
Poco apoyo jefe de agencia	3	6%	46	90%
Demoras diagnósticas de problemas	2	4%	48	94%
Falta de preparación de personal	2	4%	50	98%
Tiempos improductivos en la agencia	1	2%	51	100%
	51	100%		

**Figura 1**



Por otro lado, se tuvo en cuenta, como información de los procesos que la institución bancaria ofrece, principalmente:

**Préstamos a pymes** soluciones financieras donde te facilitamos la disponibilidad del dinero con planes de pago a corto, mediano y largo plazo **para** su negocio. Destinados **para** capital de trabajo, adquisición de inventarios, maquinarias o equipos.

### **Tipos de préstamos:**

Tarjeta de crédito: Línea de crédito a través de una tarjeta.

Créditos personales: Créditos a personas naturales dependientes.

Créditos hipotecarios: Créditos destinados a adquisición, construcción, mejoras de vivienda.

Créditos vehiculares: Créditos destinados a adquirir vehículos.

Créditos para empresas: Créditos a empresas destinadas a financiar capital de trabajo o activos fijos de los negocios.

## V. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

### 5.1. DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

“La innovación en la gestión en productos, personas y procesos da como resultado una mejor eficacia operativa en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo - Sede Ica”.

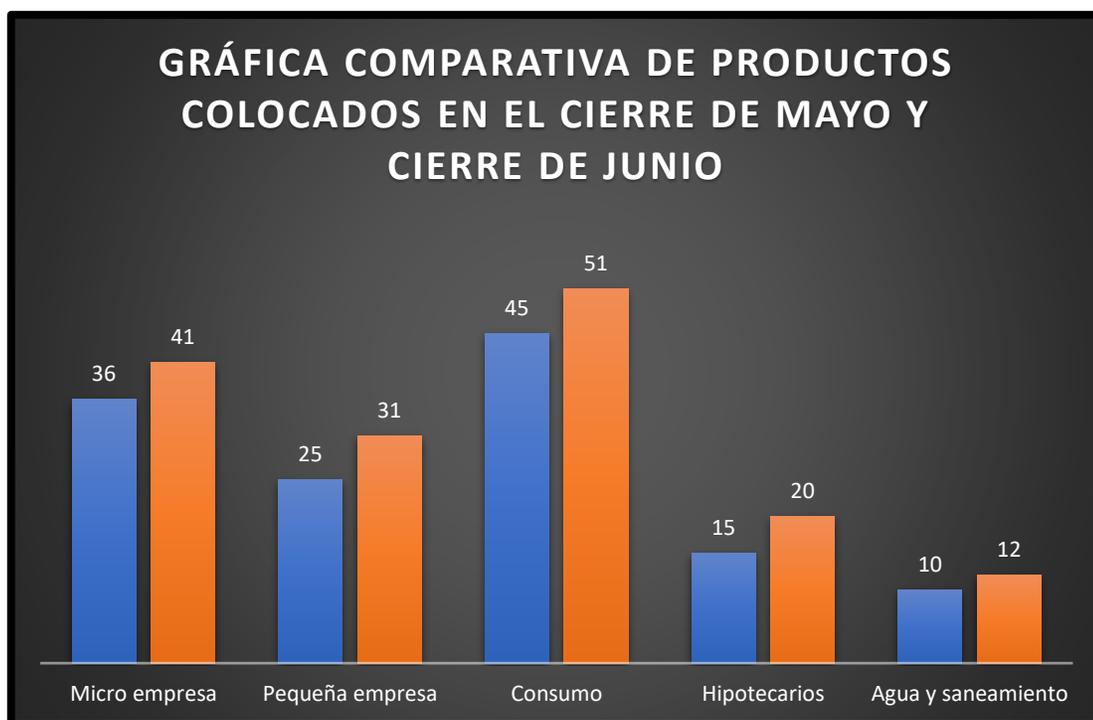
Considerando las tablas 1 y 2, así como la figura 1; se tuvo, desde el mes de mayo un diagnóstico de los problemas que aquejaban a la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo - Sede Ica. Tal diagnóstico estableció las líneas estratégicas en donde se debe incidir para la innovación en gestión. Es decir, estableció los 10 indicadores de gestión que se tenían que implementar, durante los meses de mayo, junio y julio. Luego de mes y medio de aplicadas las innovaciones en cada uno de los 10 ítems, se tuvieron los siguientes resultados:

### PRODUCTOS

Tabla 3

RESULTADOS AL CIERRE DE MAYO 2022				
PRODUCTOS	Cantidad colocada	Calidad satisfacción al cliente	Quejas y reclamos	Número de denegados en comité
Micro empresa	36	34	2	5
Pequeña empresa	25	24	1	4
Consumo	45	43	2	3
Hipotecarios	15	12	3	4
Agua y Saneamiento	10	10	0	0
	<b>131</b>	<b>123</b>	<b>8</b>	

**Figura 2**



**Interpretación.** - Se observa de acuerdo a las tablas 3 y 4, así como en la figura 2 que, en cuanto a la sub variable: PRODUCTOS, los resultados comparativos, luego de aplicarse el Plan de innovación, respecto de los meses mayo y junio son significativamente superiores en cuanto a los créditos en Micro empresa, Pequeña empresa, Consumo e Hipotecarios; y superior en Agua y Saneamiento.

## PROCESOS

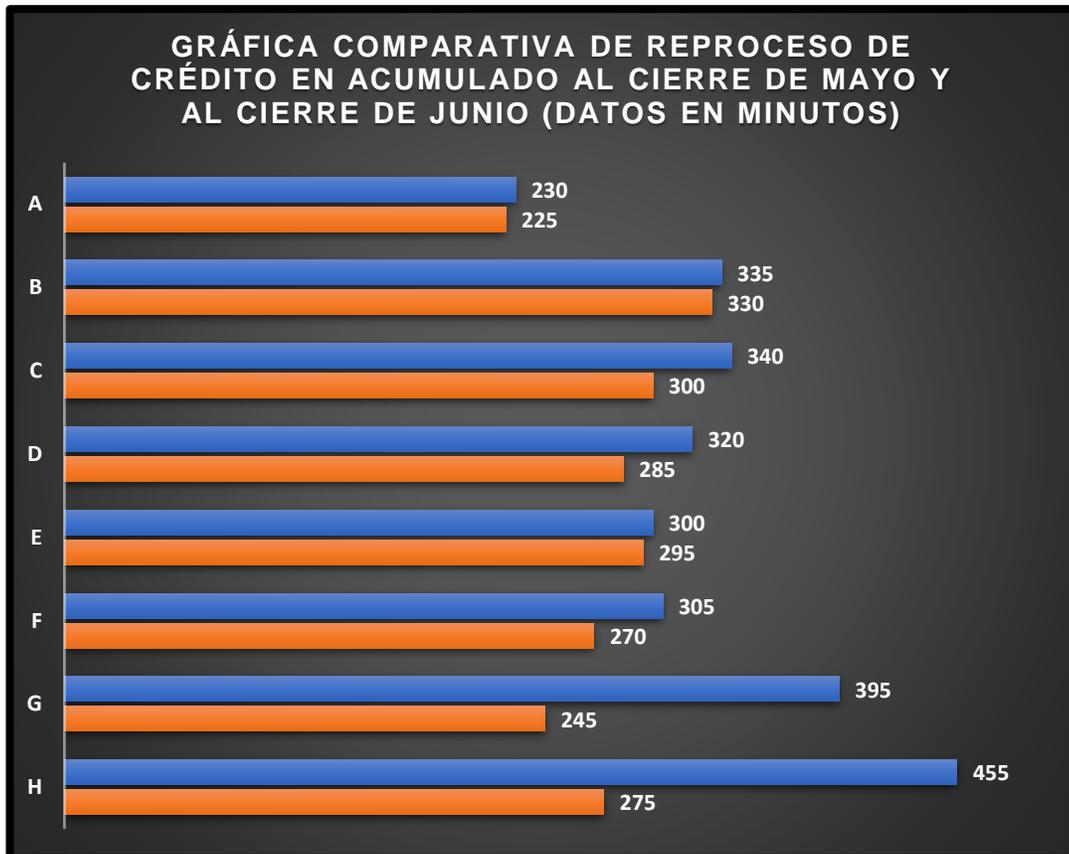
Tabla 5. Registros de Retrabajo/ Reproceso del crédito al cierre de mayo.

ANALISTAS	En las ventas	En las evaluaciones	En las digitaciones	En el comité de créditos	En aprobaciones	En desembolsos	Analistas	Acumulado
A	60	30	40	60	10	30	A	230
B	150	45	45	60	5	30	B	335
C	180	30	45	60	5	20	C	340
D	120	40	60	60	10	30	D	320
E	120	40	40	60	10	30	E	300
F	90	60	60	60	5	30	F	305
G	240	30	30	60	5	30	G	395
H	300	30	30	60	5	30	H	455

**Tabla 6. Registros de Retrabajo/ Reproceso del crédito al cierre de junio.**

<b>ANALISTAS</b>	<b>En las ventas</b>	<b>En las evaluaciones</b>	<b>En las digitaciones</b>	<b>En el comité de créditos</b>	<b>En aprobaciones</b>	<b>En desembolsos</b>	<b>Analistas</b>	<b>Acumulado</b>
A	60	30	40	60	5	30	A	225
B	140	50	45	60	5	30	B	330
C	110	60	45	60	5	20	C	300
D	105	40	40	60	10	30	D	285
E	125	40	40	60	10	20	E	295
F	105	30	40	60	5	30	F	270
G	90	30	30	60	5	30	G	245
H	120	30	30	60	5	30	H	275

**Figura 3**



Interpretación. Las tablas 5 y 6 muestran el avance logrado en cuanto a los procesos de tramites; claro está después de aplicado el plan de innovación en gestión en la sede Ica.

Se distingue que los tiempos de duración de los tramites ha tenido un significativo avance, es decir menos tiempo, en los analistas G y H; en tanto que en los demás analistas también ha habido más agilización y menos demora, pero no tan significativa como en los dos analistas anteriores. Todos los analistas han respondido positivamente ante esta innovación en los procesos.

## PERSONAS

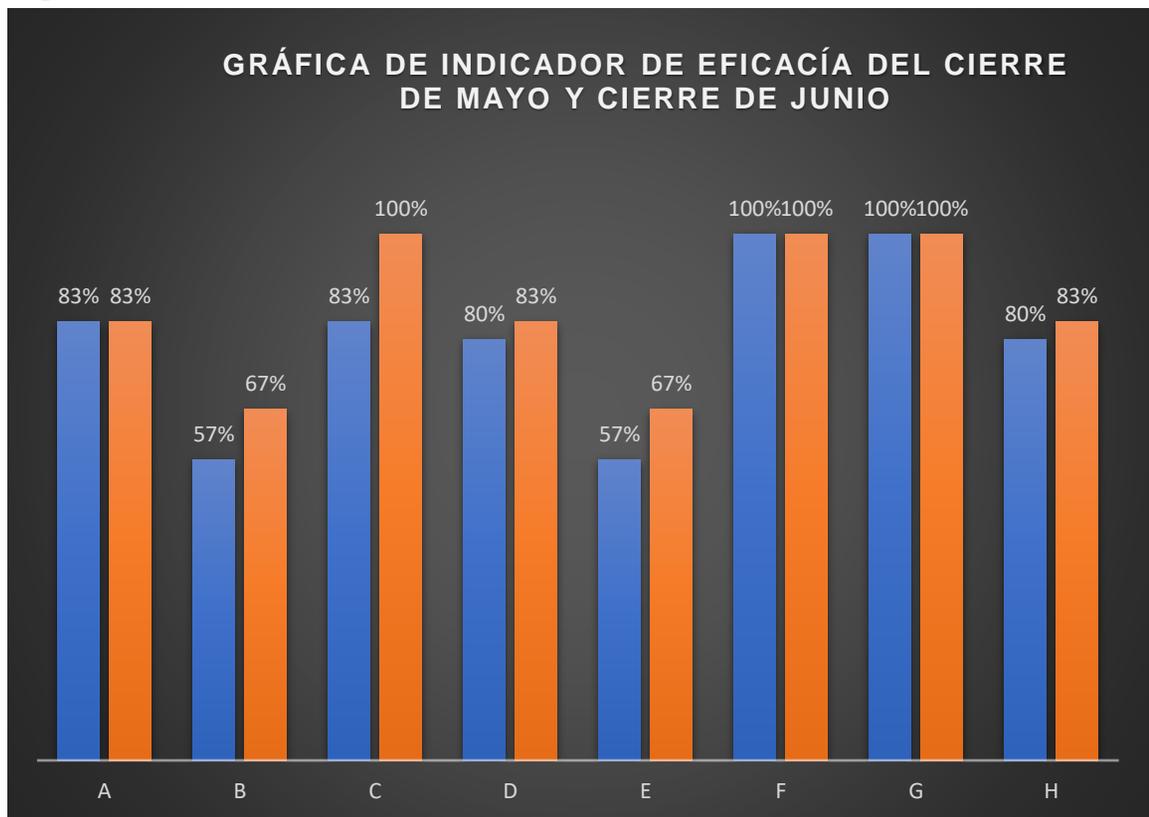
Tabla 7

<b>Total proyectado</b>	<b>Total desembolsado</b>	<b>Indicador de eficacia %</b>
6	5	83
6	4	67
6	6	100
6	5	83
6	4	67
6	6	100
6	6	100
6	5	83

Tabla 8

<b>Total proyectado</b>	<b>Total desembolsado</b>	<b>Indicador de eficacia %</b>
6	5	83
7	4	57
6	5	83
5	4	80
7	4	57
5	5	100
6	6	100
5	4	80

**Figura 4**



**Interpretación.** La tercera sub variable que tenía que investigarse era la innovación en gestión de las personas. De acuerdo a los cuadros anteriores y específicamente a las tablas 7 y 8 se puede identificar los índices de eficacia personal de cada trabajador, en términos de metas alcanzadas y estos, en términos de porcentajes. Se puede observar en la figura 4 que, en comparación con el mes de mayo, al cierre de operaciones a fines del mes de junio, los indicadores son ligeramente altos o iguales.

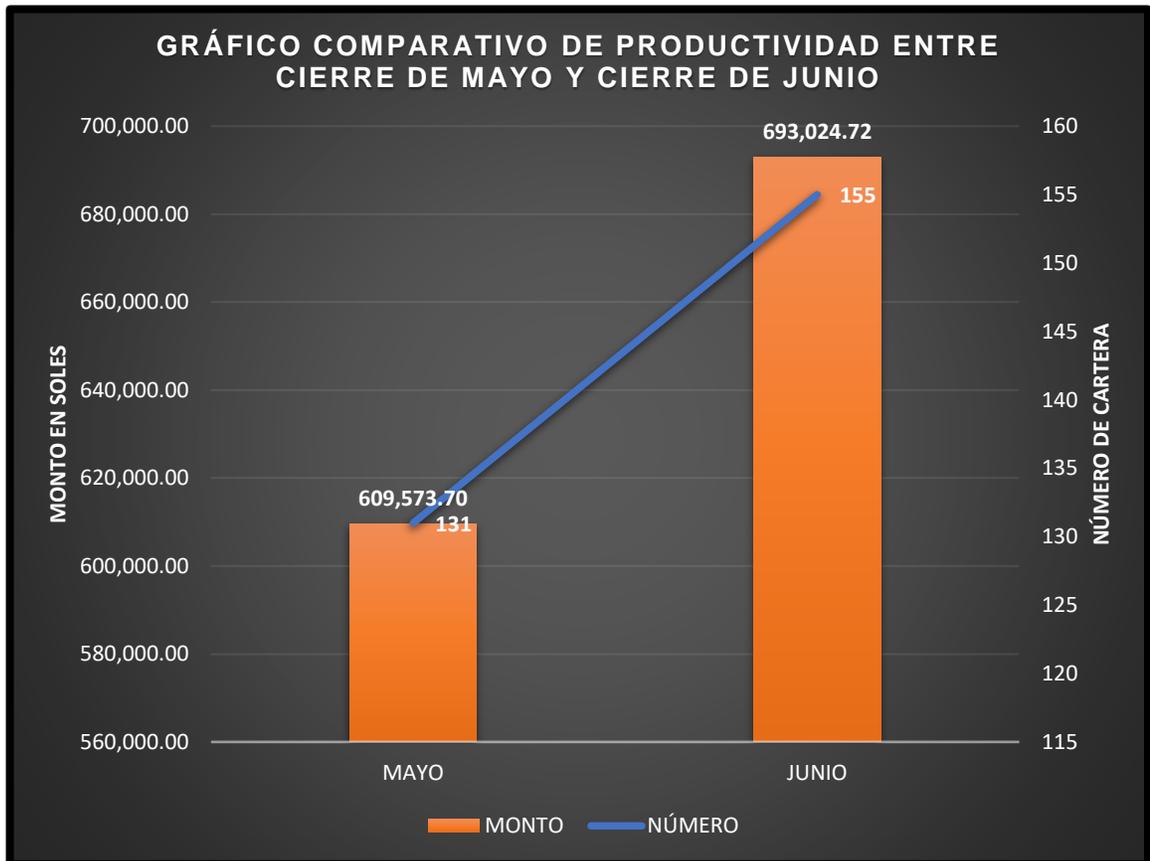
**Tabla 9. PRODUCTIVIDAD MAYO**

ANALISTA	AGENCIA	CARTERA VIGENTE	
		NÚMERO	MONTO
Juan	89 - AGENCIA ICA	16	76,366.41
Alexander	89 - AGENCIA ICA	14	50,048.34
María	89 - AGENCIA ICA	18	64,834.50
Ronald	89 - AGENCIA ICA	23	207,219.90
Walter	89 - AGENCIA ICA	12	19,433.77
Rosario	89 - AGENCIA ICA	20	95,979.38
Michael	89 - AGENCIA ICA	15	55,340.80
Anderson	89 - AGENCIA ICA	13	40,350.60
	<b>TOTALES</b>	<b>131</b>	<b>609,573.70</b>

**Tabla 10. PRODUCTIVIDAD JUNIO**

ANALISTA	AGENCIA	CARTERA VIGENTE	
		NÚMERO	MONTO
Juan	89 - AGENCIA ICA	18	86,650.70
Alexander	89 - AGENCIA ICA	19	59,120.30
María	89 - AGENCIA ICA	20	76,702.49
Ronald	89 - AGENCIA ICA	26	210,580.60
Walter	89 - AGENCIA ICA	16	35,320.85
Rosario	89 - AGENCIA ICA	22	115,979.38
Michael	89 - AGENCIA ICA	18	60,470.00
Anderson	89 - AGENCIA ICA	16	48,200.40
	<b>TOTALES</b>	<b>155</b>	<b>693,024.72</b>

Figura 5



**Interpretación.** Finalmente, y, como resultado de los procesos de innovación en la gestión de productos, procesos y personas, se logra una mayor productividad, como lo muestra el registro contable de la figura 5. **Con lo cual la Hipótesis General queda demostrada:** “La innovación en gestión de productos, procesos y personas dará como resultado una mejora en la eficacia operativa en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo - Sede Ica”.

## 5.2. Demostración de las Hipótesis Específicas

5.2.1. “Si se Identifican los problemas a nivel de productos, personas y procesos que se presentan en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo - Sede Ica, mejorará su gestión y eficacia operativa”.

5.2.2. “Si se Identifican las innovaciones a desarrollar a nivel de productos, personas y procesos que se deben realizar, entonces mejorará la gestión y eficacia operativa de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo - Sede Ica”.

En el desarrollo de la recolección de datos se identificaron los problemas:

Tabla 11

INDICADORES	INNOVACIONES EN LA GESTIÓN		
	PRODUCTOS	PROCESOS	PERSONAS
<b>IDENTIFICAR PROBLEMA</b>	Microempresa	Todos los créditos se demoran en la aprobación de jefe zonal.	Desmotivación porque no bonifican.
<b>CAUSA - RAIZ</b>	Muchos requisitos	Se revisa la documentación por orden de llegada.	Tiene mucha mora.
<b>SOLUCIÓN</b>	Simplificar requisitos	Ampliar autonomía de aprobación de administrador.	Cobranza grupal / pedir que se castiguen los créditos morosos.

<b>GESTIÓN INNOVADORA</b>	Reunión / logro simplificar	Más créditos pasan por el administrador.	Hacer feedback semanal.
<b>CONTROL</b>	160 colocaciones mensuales	cuantos créditos pasan por el administrador en un mes	Llamar en cada proceso.
<b>SEGUIMIENTO</b>	15 créditos c/u vender producto microempresa	Que los analistas les envíen casos por aprobar al administrador.	Cumplimiento de las proyecciones.
<b>RETRO - ALIMENTACIÓN</b>	Traer nueva información	Nuevamente se demora el administrador.	4 desmotivados.

**Tabla 12**

**PRODUCTIVIDAD ACTUAL**

ANALISTA	AGENCIA	CARTERA VIGENTE	
		NÚMERO	MONTO
Juan	89 - AGENCIA ICA	16	76,366.41
Alexander	89 - AGENCIA ICA	14	50,048.34
María	89 - AGENCIA ICA	18	64,834.50
Ronald	89 - AGENCIA ICA	23	207,219.90
Walter	89 - AGENCIA ICA	12	19,433.77
Rosario	89 - AGENCIA ICA	20	95,979.38
Michael	89 - AGENCIA ICA	15	55,340.80
Anderson	89 - AGENCIA ICA	13	40,350.60
	<b>TOTALES</b>	<b>131</b>	<b>609,573.70</b>

**Tabla 13**

**PRODUCTIVIDAD ESPERADA**

ANALISTA	AGENCIA	CARTERA VIGENTE	
		NÚMERO	MONTO
Juan	89 - AGENCIA ICA	18	86,650.70
Alexander	89 - AGENCIA ICA	19	59,120.30
María	89 - AGENCIA ICA	20	76,702.49
Ronald	89 - AGENCIA ICA	26	210,580.60
Walter	89 - AGENCIA ICA	16	35,320.85
Rosario	89 - AGENCIA ICA	22	115,979.38
Michael	89 - AGENCIA ICA	18	60,470.00
Anderson	89 - AGENCIA ICA	16	48,200.40
	<b>TOTALES</b>	<b>155</b>	<b>693,024.72</b>

Interpretación de la Demostración de las hipótesis específicas 5.2.1 y 5.2.2

Las hipótesis requieren que se demuestre primero la identificación de los problemas y, luego la identificación de las innovaciones en gestión. Los problemas: se encuentran detallados en la tabla 11 y, de la misma manera las innovaciones en gestión (productos, procesos y personas). Posteriormente, luego de haber precisado ambas cosas se aplicó el plan de innovación con los resultados, al cabo de un mes en la productividad.

De esta manera tanto la hipótesis específica 5.2.1 y la hipótesis específica 5.2.2, quedan demostradas.

5.2.3. “Al mejorar la gestión de productos, personas y procesos, se mejora la satisfacción de los usuarios en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo - Sede Ica”.

Esta hipótesis quedó demostrada cuando en la tabla de procesos se colocó un indicador de satisfacción al cliente:

**Tabla 14**  
**RESULTADOS AL CIERRE DE MAYO 2022**

<b>PRODUCTOS</b>	<b>Cantidad colocada</b>	<b>Calidad satisfacción al cliente</b>	<b>Quejas y reclamos</b>	<b>Número de denegados en comité</b>
Micro empresa	36	34	2	5
Pequeña empresa	25	24	1	4
Consumo	45	43	2	3
Hipotecarios	15	12	3	4
Agua y saneamiento	10	10	0	0
	<b>131</b>	<b>123</b>	<b>8</b>	

## RESULTADOS AL CIERRE DE JUNIO 2022

PRODUCTOS	Cantidad colocada	Calidad satisfacción al cliente	Quejas y reclamos	Número de denegados en comité
Micro empresa	41	38	3	6
Pequeña empresa	31	31	0	5
Consumo	51	49	2	4
Hipotecarios	20	18	2	4
Agua y saneamiento	12	12	0	1
	<b>155</b>	<b>149</b>	<b>6</b>	

Interpretación y demostración de la hipótesis específica 5.2.3

Se observa con nitidez que, en el indicador de PRODUCTOS, el indicador respectivo a la “Calidad de satisfacción al cliente” pasa de 85, en el mes de mayo, a 108 al cierre del mes de junio, con lo cual queda demostrada la hipótesis específica 5.2.3.

## **VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1. Conclusiones.**

En todas las organizaciones en las diferentes actividades de comercios, servicios e industrias se gestionan los productos, personas y procesos. Pilares que son fundamentales para el crecimiento de las empresas y satisfacciones de los clientes, es importante la innovación en estos tres pilares, innovando y gestionando en los productos nos garantiza el retorno Y el crecimiento de los clientes, gestionando en las personas nos asegura personal comprometido motivado Y productivo para la venta de estos productos, innovando en los procesos nos garantiza eficiencia Y eficacia operativa que nos hace más ágiles, herramientas esenciales para que las entidades financieras crezcan, sean rentables, y obtengan más clientes.

6.1.1 La innovación y la gestión en las entidades financieras van a servir de implementación y mejora de los productos, personas y procesos, para ello debe estar alineado a la estrategia comercial, objetivos y metas que aporten eficiencia y eficacia.

6.1.2 Para lograr una buena innovación y su gestión se requiere de mucha comunicación efectiva, coordinación, personal comprometido y con valores, los líderes de las organizaciones, entidades financieras deben poseer los rasgos de liderazgo que garantice conducir con eficacia operativa lo innovado y su gestión.

6.1.3 Tanto los productos, las personas y los procesos debe buscarse la eficacia y la eficiencia, es decir cumplir los objetivos, que sea de calidad y al menor tiempo posible para que asegure el retorno de los clientes y se referencia por medio de los mismos

clientes para lograr el crecimiento, siendo rentable y de rendimiento.

## **6.2. Recomendaciones**

6.2.1 Se recomienda realizar reuniones semanales para registrar información respecto a problemas y sus causas que dificultan en la gestión, con todo el personal de las agencias, trasladar la información de las causas a los problemas presentados a las gerencias de línea para seguir innovando en productos, procesos y personas.

6.2.2 Impartir constantemente mediante capacitaciones los cambios, mejoras, innovaciones y lograr así una buena gestión que se refleje en resultados, midiendo las innovaciones, cambios y mejoras realizadas, controlando las ejecuciones y realizar seguimiento para la retroalimentación.

6.2.3 Se recomienda llevar control y seguimiento indicadores de gestión indicadores de desempeño Balanced Scorecard, diagramas de Gantt que nos ayudarán a medir todo lo ejecutado dando a conocer los resultados, cambios y mejoras dentro del proyecto.

6.2.4 Realizar benchmarking cada cierto tiempo para observar cómo se comporta la competencia directa, incorporando nuevas y mejores prácticas de gestión, mejorar la calidad y no perder clientes en el mercado, es decir estar a la vanguardia siendo versátiles y de adaptación al cambio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Indicadores de innovación: Las dificultades de un concepto en evolución. CTS, 13 (5), 9-25. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3118247.pdf> Asari, S., Kaneshiro, T., & Hosoda, T. (2005). U.S. Patent No. 6,975,248. Washington,).
- Gestión de la innovación tecnológica mediante el análisis de la información de patentes. *Negotium*, 11(33), 42-68. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/1912188132?accountid=28391> Bauer, R. (1966).
- Social Indicators. Cambridge: MIT Press. Cachon, G. & Fisher, M (2000). Supply Chain Inventory Management and the Value of Shared Information. *Management Science*, 46(8), 1032-1048.
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica – CONCYTEC (2018). (2000). Gestión estratégica en unidades de información: Planeamiento. Lima, Perú: Fortunato Contreras Contreras. Correia, P. (2002). Guía práctica del GPS. Barcelona, España: Marcombo S.A. Costa, R (2018, octubre).
- Pdf Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015). Perú: Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera 2015. Recuperado de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1415/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1415/libro.pdf) Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2017). Características Económicas y Financieras de las Empresas Comerciales 2016, pp. 9-11. Recuperado de: 104

## ANEXOS

### Anexo 1: Instrumento y Ficha de Validación Juicio de Expertos

#### INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

##### I. DATOS GENERALES

Título de la Investigación: “Innovación en la gestión de productos, personas y procesos para la mejora de la eficacia operativa en la administración en Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo - Sede Ica”

Nombre del Experto: MG. AMPUERO MENDOZA VÍCTOR ANTONIO

##### II. ASPECTOS A VALIDAR EN EL CUESTIONARIO

Aspectos a Evaluar	Descripción:	Evaluación Cumple/ No cumple	Preguntas a corregir
1. Claridad	Las preguntas están elaboradas usando un lenguaje apropiado	Sí	
2. Objetividad	Las preguntas están expresadas en aspectos observables	Sí	
3. Conveniencia	Las preguntas están adecuadas al tema a ser investigado	Sí	

4. Organización	Existe una organización lógica y sintáctica en el cuestionario	Sí	
5. Suficiencia	El cuestionario comprende todos los indicadores en cantidad y calidad	Sí	
6. Intencionalidad	El cuestionario es adecuado para medir los indicadores de la investigación	Sí	
7. Consistencia	Las preguntas están basadas en aspectos teóricos del tema investigado	Sí	
8. Coherencia	Existe relación entre las preguntas e indicadores	Sí	
9. Estructura	La estructura del cuestionario responde a las preguntas de la investigación	Sí	
10. Pertinencia	El cuestionario es útil y oportuno para la investigación	Sí	

### III. OBSERVACIONES GENERALES

Instrumento Validado

Aplíquese



-----  
MG. AMPUERO MENDOZA VÍCTOR ANTONIO

DNI: 09051341

## Anexo 2: Matriz de consistencia

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>METODOLOGIA</b>
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>	<b>Variable independiente</b>	
¿En qué medida la mejora de la gestión y la eficacia operativa influyen en la óptima administración de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo - Sede Ica?	Determinar la relación en Innovar en la gestión de productos, personas y procesos, ser más productivos.	Existe una relación significativa entre la eficacia operativa y la productividad que conlleva a satisfacción al cliente.	Innovación en la gestión.	Tipo de investigación: Cualitativas y cuantitativas.
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>	<b>Variable dependiente</b>	
¿Qué tipo de problemas se debe identificar en los productos, procesos y personas para lograr una	Determinar la relación que existe entre la innovación en la gestión y la alta productividad.	Existe relación entre la innovación en la	Productividad. - Alta - Baja	Nivel de investigación: Experimental TÉCNICA Y RECOLECCIÓN DE DATOS: Encuestas,

<p>eficacia operativa en la caja Trujillo, sede Ica?</p>		<p>gestión y alta productividad.</p>		<p>cuestionarios y uso de graficas en Excel.</p>
<p>¿Qué es lo que se tiene que innovar para lograr una mejor gestión de productos, personas y procesos en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo - Sede Ica?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre la innovación en la gestión y la baja productividad.</p>	<p>Existe relación entre la innovación en la gestión y una baja productividad</p>		

### Anexo 3: Consentimiento Informado

#### CONSENTIMIENTO INFORMADO

**Fecha:** 02 de agosto del 2022

**Yo:** Sergio Dennis Reyes Cabrera, identificado(a) con DNI (carnet de extranjería o pasaporte de extranjeros) N°41438843 acepto participar voluntariamente de la investigación titulada: **“Innovación en la gestión de productos, personas y procesos para la mejora de la eficacia operativa en la administración en Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo - Sede Ica”**, la cual pretende determinar la relación que existe entre **las gestiones de los productos personas y procesos y mejora de la eficacia operativa**, con ello autorizo se me pueda realizar una entrevista y aplicar el instrumento compuesto por encuestas comprometiéndome a responder con veracidad cada uno de ellos.

Además, se me informo que dicho instrumento es anónimo y solo se usarán los resultados para fines del estudio, asimismo autorizo la toma de una foto como evidencia de la participación. Con respecto a los riesgos, el estudio no representará ningún riesgo para mi salud, así como tampoco se me beneficiará económicamente por él, por ser una decisión voluntaria en ayuda de la investigación.



---

**OSCAR JOEL JHUNIOR CASAS AVENDAÑO**

**DNI. 43052823**

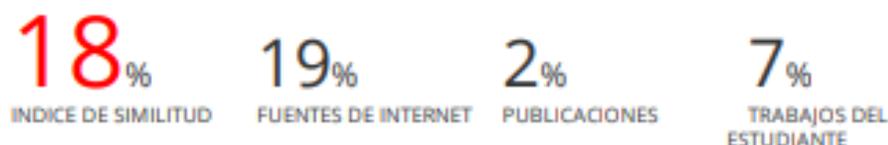


---

**FIRMA DEL PARTICIPANTE**

# INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DE PRODUCTOS, PERSONAS Y PROCESOS PARA LA MEJORA DE LA EFICACIA OPERATIVA EN LA ADMINISTRACIÓN EN CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO DE TRUJILLO – SEDE ICA

## INFORME DE ORIGINALIDAD



## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>1library.co</b> Fuente de Internet	<b>5%</b>
<b>2</b>	<b>www.wrike.com</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>3</b>	<b>alicia.concytec.gob.pe</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>repositorioacademico.upc.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>podcast.unesp.br</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>www.coursehero.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>ribuni.uni.edu.ni</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>