

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales
Escuela Profesional de Ingeniería Industrial



**Propuesta de mejora de la gestión de procesos para el otorgamiento de
créditos grupal en una Coopac de la ciudad de Arequipa, 2023**

Tesis presentada por el Bachiller:

Mamani Zarate, Olenka Cristina

ORCID: 0009-0001-5292-485X

para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

Asesor (a):

Dr. Pacheco Oviedo, Abraham Arturo

ORCID: 0000-0001-9449-0116

Arequipa - Perú

2025

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
INGENIERIA INDUSTRIAL
TITULACIÓN CON TESIS
DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 27 de Septiembre del 2024

Dictamen: 010297-C-EPII-2024

Visto el borrador del expediente 010297, presentado por:

2017246102 - MAMANI ZARATE OLENKA CRISTINA

Titulado:

**PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL OTORGAMIENTO DE
CRÉDITOS GRUPAL EN UNA COOPAC DE LA CIUDAD DE AREQUIPA, 2023**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

Título Profesional/Título de Segunda Especialidad/Grado Académico a optar:

INGENIERO INDUSTRIAL

**29388008 - TICSE VILLANUEVA EDWING JESUS
DICTAMINADOR**



**40926859 - VALDIVIA LLERENA CESAR ALONSO RENATO
DICTAMINADOR**



**29653773 - CARRASCO BOCANGEL JULIO CESAR
DICTAMINADOR**



Propuesta de mejora de la gestión de procesos para el otorgamiento de créditos grupal en una Coopac de la ciudad de Arequipa, 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

10%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Católica de Santa María	2%
	Trabajo del estudiante	
2	hdl.handle.net	1%
	Fuente de Internet	
3	repositorio.ucsp.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
4	repositorio.unan.edu.ni	1%
	Fuente de Internet	
5	www.coursehero.com	1%
	Fuente de Internet	
6	1library.co	1%
	Fuente de Internet	
7	Submitted to Universidad Católica San Pablo	<1%
	Trabajo del estudiante	
8	repositorio.ucsm.edu.pe	<1%
	Fuente de Internet	

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

DECLARACIÓN DE COMPROMISO DE ASESORÍA DE TESIS, TRABAJO DE INVESTIGACIÓN, TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL O TRABAJO ACADÉMICO

Arequipa, 08 de Julio del 2024

Mediante el presente documento doy conformidad y soy responsable de la asesoría de tesis y/o trabajo de investigación y/o trabajo académico cumpliendo las normas vigentes establecidas por la Universidad Católica de Santa María

Título:

PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS GRUPAL EN UNA COOPAC DE LA CIUDAD DE AREQUIPA, 2023

Autor(es):

MAMANI ZARATE OLENKA CRISTINA

Escuela Profesional, Segunda Especialidad, Maestría o Doctorado

INGENIERIA INDUSTRIAL

Datos del Asesor:

29278441 - PACHECO OVIEDO ABRAHAM ARTURO



Dedicatoria

El presente trabajo de investigación está dedicado a mi familia, por su apoyo y confiar en mí, todos los días, gracias por cada consejo y enseñanzas que me guían a lo largo de mi vida.



Agradecimiento

Mi agradecimiento se encuentra dirigido a mis padres por motivarme a no rendirme y a mis docentes que me brindaron los conocimientos en el transcurso de mi vida universitaria.



RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal la elaboración de una propuesta de mejora de la gestión para el otorgamiento de crédito grupal en una Cooperativa de Crédito y Ahorros, dado que se presentaban reprocesos y tiempos de demora de atención de las solicitudes de crédito presentando así una insatisfacción por el cliente final que adquiere el servicio.

Para el trabajo de investigación el diseño es no experimental- transversal, así mismo, se utilizarán las técnicas de observación y encuesta para determinar la demora de la atención de las solicitudes y determinar cuáles son los motivos del reproceso y demora presentado. Así mismo, se ha determinado que será destinado al área de operaciones Agencias para evaluar el nivel desempeño.

Se ha aplicado el análisis causa y raíz para determinar cuáles son los puntos por corregir y extraído la información de los tiempos obtenidos de un periodo trimestral de la empresa de estudio. Por consiguiente, se ha elabora como principal herramienta la estandarización de los procesos donde interviene la red de agencias, también se ha elaborado un plan de retención de talento humano, KPIS para el control de los procedimientos y finalmente se ha aplicado un POKA YOKE con el fin de eliminar reprocesos y disminuir el tiempo de atención de la solicitud del crédito. Finalmente, teniendo como resultado de acuerdo con el análisis Costo-Beneficio el proyecto a implementar resulta ser rentable para la empresa de estudio, dado que se obtiene que la empresa retorna 1.62 veces.

Palabras clave: Poka Yoke, Mejora de Procesos, KPI'S, Estandarización de procesos.

ABSTRACT

The main objective of this research work is the elaboration of a proposal to improve the management for the granting of group credit in a Credit and Savings Cooperative, since there were reprocesses and delays in the attention of credit applications, thus presenting a dissatisfaction for the final customer who acquires the service.

For this type of research its design is non-experimental-cross-sectional, likewise, the techniques of observation and survey will be used to determine the delay of the attention of the applications and to determine which are the reasons for the reprocess and delay presented.

The root cause analysis has been applied to determine which are the points to be corrected and extracted the information of the times obtained from a quarterly period of the company under study. Consequently, the standardization of the processes where the agency network is involved has been elaborated as the main tool, a human talent retention plan, KPIS for the control of the procedures and finally a POKA YOKE has been applied in order to eliminate reprocesses and reduce the time of attention of the credit application. Finally, having as a result according to the Cost-Benefit analysis the project to be implemented turns out to be profitable for the company under study.

Key words: Poka Yoke, Process Improvement, KPI'S, Process Standardization.

ÍNDICE

Dedicatoria

Agradecimiento

RESUMEN

ABSTRACT

ÍNDICE

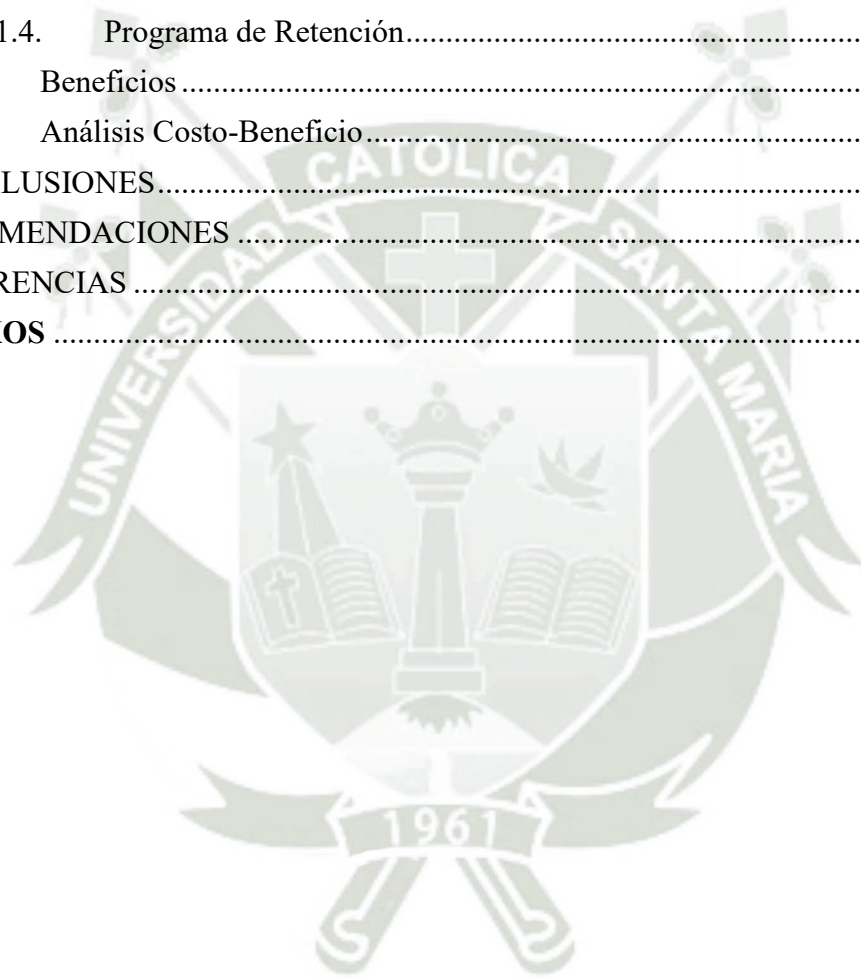
INDICE DE FIGURAS

INDICE DE TABLAS

INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO METODOLOGICO	2
1. Planteamiento Operacional	2
1.1. Descripción de la realidad de la problemática	2
1.2. Formulación del Problema	4
1.2.1. Problema General	4
1.2.2. Problemas Específicos	4
1.3. Justificación	4
1.3.1. Justificación Teórica	4
1.3.2. Justificación Metodológica	4
1.3.3. Justificación Práctica	4
1.4. Delimitación de la Investigación	4
1.4.1. Delimitación Espacial	4
1.4.2. Delimitación Social	4
1.4.3. Delimitación Temporal	5
1.4.4. Delimitación Conceptual	5
1.5. Limitaciones	5
1.6. Objetivos de la Investigación	5
1.6.1. Objetivo general	5
1.6.2. Objetivos específicos	5
1.7. Hipótesis de la Investigación	5
1.8. Variables	5
1.9. Metodología de la Investigación	6
1.9.1. Método de la Investigación	6
1.9.2. Tipo de Investigación	6
1.9.3. Nivel de la Investigación	6
1.9.4. Diseño de la Investigación	6
1.9.5. Cobertura de estudio	7

1.9.6.	Técnicas e instrumentos.....	7
1.9.7.	Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	7
CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL		8
2.	Marco Teórico	8
2.1.	Antecedentes de la Investigación	8
2.1.1.	Nacionales	8
2.1.2.	Locales.....	9
2.2.	Bases Teóricas	10
2.2.1.	Gestión de Procesos.....	10
2.2.2.	Cooperativa de Ahorro y Crédito	27
2.2.3.	Otorgamiento de créditos grupal	29
2.2.4.	Calidad de servicio	31
2.2.5.	Satisfacción del cliente	32
CAPÍTULO III. DIAGNOSTICO SITUACIONAL		34
3.1.	Aspectos generales de la organización	34
3.1.1.	Reseña histórica	34
3.1.2.	Actividad principal	34
3.1.3.	Base filosófica	34
3.1.4.	Organigrama general	35
3.1.5.	Principales servicios	36
3.1.6.	Clientes	36
3.2.	Mapa de procesos	36
3.3.	Evaluación de procesos actuales	37
3.3.1.	Sistema de empresa	37
3.3.2.	Factor Humano	38
3.3.3.	Identificación de los procesos.....	38
3.4.	Análisis de rendimiento Histórico	57
3.4.1.	Expedientes Observados y Rechazados.....	57
3.4.2.	Tiempo de atención de expedientes.....	66
3.5.	Análisis de Causa – Raíz.	68
CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MEJORA		73
4.1.	Selección de alternativas de mejora.....	73
4.2.	Gestión Preliminar.....	74
4.2.1.	Compromiso de la Gerencia	74
4.2.2.	Capacitaciones preliminares.....	75
4.3.	Desarrollo de la propuesta.	75
4.3.1.	Estandarización de Procesos.....	75

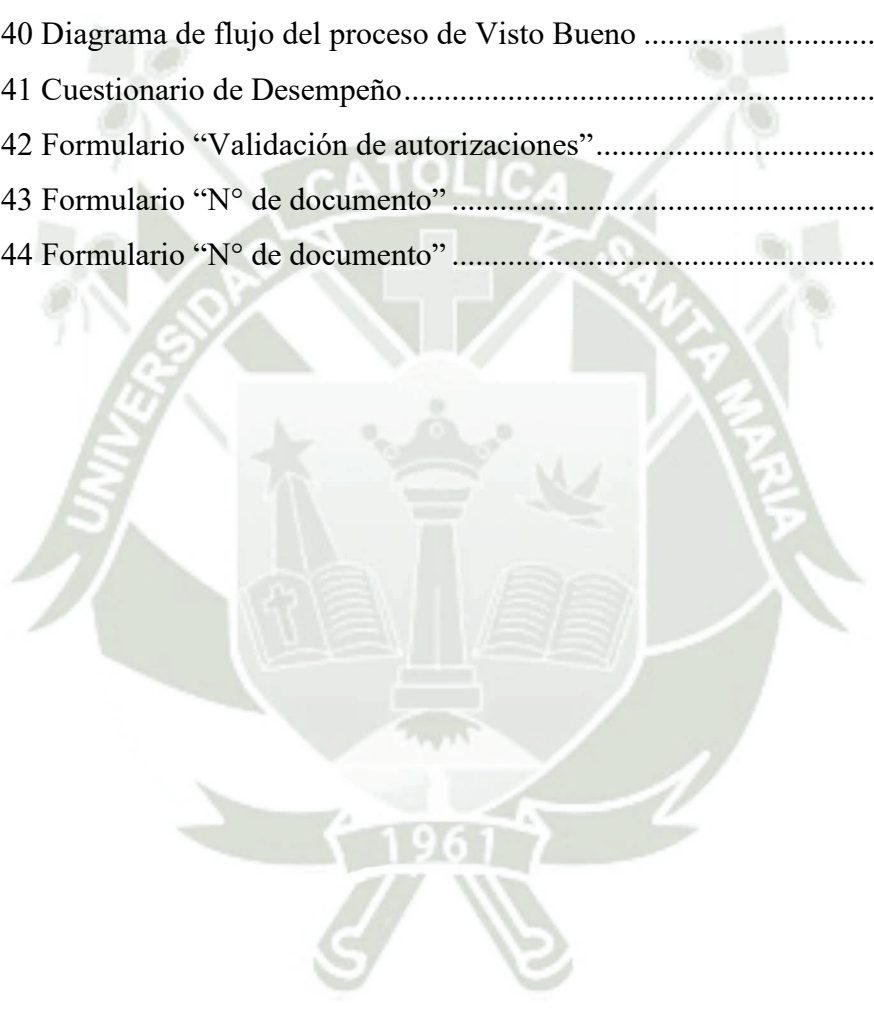
4.3.2.	KPI'S	89
4.3.3.	Programa de retención de Talento	91
4.3.4.	POKA YOKE	94
CAPITULO V. ANALISIS COSTO BENEFICIO		97
5.1.	Costos	97
5.1.1.	Estandarización de Procesos.....	97
5.1.2.	KPI'S	99
5.1.3.	POKA YOKE	100
5.1.4.	Programa de Retención.....	100
5.2.	Beneficios	101
5.3.	Análisis Costo-Beneficio.....	103
CONCLUSIONES.....		104
RECOMENDACIONES		105
REFERENCIAS		106
ANEXOS		111



INDICE DE FIGURAS

Figura 1	Árbol de problemas	3
Figura 2	Mapa de Procesos.....	13
Figura 3	Diagrama de Procesos	14
Figura 4	Metodología PHVA	16
Figura 5	Metodología SCRUM	20
Figura 6	Diagrama de Procesos DSDM	21
Figura 7	Fases del método FDD.....	22
Figura 8	Diagrama de Ishikawa.....	23
Figura 9	Diagrama de Pareto	24
Figura 10	Los ocho desperdicios.....	26
Figura 11	Matriz de priorización.....	27
Figura 12	Organigrama general de la Cooperativa de Crédito y Ahorro.	35
Figura 13	Mapa de procesos de la Cooperativa de Crédito y Ahorro.	37
Figura 14	Subprocesos de Otorgamiento de Crédito Grupal.....	39
Figura 15	Flujograma del procedimiento de Atención de Expedientes para Visto Bueno. 44	
Figura 16	Flujograma del procedimiento de Atención de Expedientes para Desembolso. 46	
Figura 17	Flujograma del procedimiento de Desembolso de Crédito Grupal.....	48
Figura 18	Checlist de Revisión de Expediente.....	49
Figura 19	Resumen de Solicitud Grupal.....	50
Figura 20	Detalle de Solicitud Grupal	51
Figura 21	Capacitación del Grupo de la Cooperativa de Crédito y Ahorro.	52
Figura 22	Declaración Jurada de Domicilio.....	53
Figura 23	Solicitud de Crédito Grupal	54
Figura 24	Formato Múltiple	55
Figura 25	Control de Pagos y Ahorros Grupal.....	56
Figura 26	Expedientes Conformes y Rechazados	57
Figura 27	Motivos de rechazo de un expediente para Visto Bueno	58
Figura 28	Grupos desembolsados por mes	60
Figura 29	N° de ingresos de expedientes para Visto Bueno	61
Figura 30	Expedientes Conformes, Rechazados y Observados	62
Figura 31	Motivos de rechazo de un expediente para Desembolso	64
Figura 32	Grupos desembolsados por mes	65
Figura 33	N° de ingresos de expedientes para Desembolso.....	66

Figura 34 Tiempo de Atención de Expedientes para Visto Bueno.....	67
Figura 35 Tiempo de Atención de Expedientes para Desembolso	68
Figura 36 Análisis causa – raíz atención del proceso de atención de expedientes para el otorgamiento de crédito grupal.....	69
Figura 37 Acta de compromiso de Gerencia	74
Figura 38 Diagrama de flujo del proceso de Consolidación del grupo.	78
Figura 39 Diagrama de flujo del proceso de Atención de Expediente para Visto Bueno ...	83
Figura 40 Diagrama de flujo del proceso de Visto Bueno	85
Figura 41 Cuestionario de Desempeño.....	93
Figura 42 Formulario “Validación de autorizaciones”.....	95
Figura 43 Formulario “N° de documento”	95
Figura 44 Formulario “N° de documento”	96



INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Tabla de variables e indicadores.....	6
Tabla 2	Descripción 5W/1H.....	17
Tabla 3	Roles y Responsabilidades del Six Sigma.....	18
Tabla 4	Tipos de servicio.....	29
Tabla 5	Subproceso del Otorgamiento de Crédito Grupal	40
Tabla 6	Documentos del expediente del crédito para Visto Bueno.....	43
Tabla 7	Documentos del expediente del crédito para Desembolso.....	45
Tabla 8	N° Expedientes Conformes y Rechazados.....	57
Tabla 9	Tabla de frecuencias de observaciones en el expediente para Visto Bueno.....	58
Tabla 10	N° Grupos Desembolsados.....	60
Tabla 11	N° de ingresos de expedientes.....	61
Tabla 12	N° Expedientes Conformes, Rechazados y Observados.....	62
Tabla 13	Tabla de frecuencias de observaciones en el expediente para Desembolso.....	63
Tabla 14	N° Grupos Desembolsados.....	64
Tabla 15	N° de ingresos de expedientes.....	66
Tabla 16	Tiempo Promedio de Atención de expediente para Visto Bueno.....	67
Tabla 17	Tiempo Promedio de Atención de expediente para Desembolso.....	68
Tabla 18	5 Porqués para la atención del proceso de atención de expedientes para el otorgamiento de crédito grupal.....	70
Tabla 19	Alternativas de Mejora.....	73
Tabla 20	Capacitación preliminares	75
Tabla 21	Análisis crítico del proceso de otorgamiento de crédito grupal.....	76
Tabla 22	Programa para la normalización del procedimiento de Consolidación del Grupo.....	81
Tabla 23	.Programa para la normalización del procedimiento de Atención de Expedientes para Visto Bueno.....	84
Tabla 24	.Programa para la normalización del procedimiento de Visto Bueno.....	88
Tabla 25	Indicadores de Gestión.....	89
Tabla 26	Indicadores de riesgo operativo.....	90
Tabla 27	Etapas de evaluación de desempeño.....	92
Tabla 28	Costos Operativos de Estandarización de procesos.....	97
Tabla 29	Costos únicos de Estandarización de procesos.....	98
Tabla 30	Costos Operativos de KPI'S.....	99

Tabla 31 Costos únicos de Estandarización de procesos.....	99
Tabla 32 Costos únicos de POKA YOKE.	100
Tabla 33 Costos Operativos del programa de retención.....	101
Tabla 34 Costos únicos del Programa de retención.....	101
Tabla 35 Tiempos de atención de solicitudes actual de la empresa de estudio.....	102
Tabla 36 Tiempos de atención de solicitudes con propuesta de mejora.....	102
Tabla 37 Monto a ahorrar por la atención de solicitudes con la propuesta de mejora.	103
Tabla 38 Análisis de Costo-Beneficio	103



INTRODUCCION

La optimización de los recursos son metas importantes para cualquier empresa que desee mantenerse competitiva en el mercado actual. La estandarización de procesos y la implementación de indicadores clave de rendimiento (KPIs) resultan ser herramientas esenciales para alcanzar metas objetivas en la empresa, permitiendo mostrar la mejora continua y adaptación a los cambios presentados. El presente trabajo se centra en la propuesta de una mejora de proceso en el otorgamiento de crédito grupal a través de la estandarización de procesos, evaluación mediante KPI'S, reforzamiento en el talento humano con la finalidad de brindar una mejor calidad del servicio al cliente final.

Durante el presente trabajo se abordará 5 capítulos detallados a continuación:

El primer capítulo, parte de la identificación de problema a estudiar de la presente investigación para determinar los objetivos principales y específicos, así mismo se determina el tipo de investigación y las técnicas a utilizar para finalmente brindar la hipótesis de la implementación.

En el segundo capítulo, se recopilará los antecedentes y la literatura existente relacionado con la mejor de procesos, esta información será útil para la familiarización de los términos insertado en el presente trabajo de investigación.

En el tercer capítulo, se expone una visión general del diagnóstico situacional en el cual se encuentra la empresa de estudio, ahora en adelante llamada Cooperativa de Crédito y Ahorro, para ello se enuncia la misión, visión, valores, organigrama general y servicios de la empresa.

En el cuarto capítulo, se desarrolla la propuesta de mejora de procesos a través de diferentes herramientas, de acuerdo con la evaluación del histórico brindando y la situación en la que se encuentra la empresa de estudio y la determinación de la raíz del problema.

En el quinto capítulo, se realiza un análisis de costo beneficio para determinar si la propuesta dada resulta ser rentable para la empresa de estudio con la finalidad de ser aplicado y obtener los resultados esperados.

Por último, el sexto capítulo, se presentan las conclusiones derivadas del presente trabajo de investigación destacando el grado de cumplimiento de los objetivos. Adicionalmente, se ofrecen las recomendaciones para la aplicación efectiva de la propuesta planteada.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO METODOLOGICO

1. Planteamiento Operacional

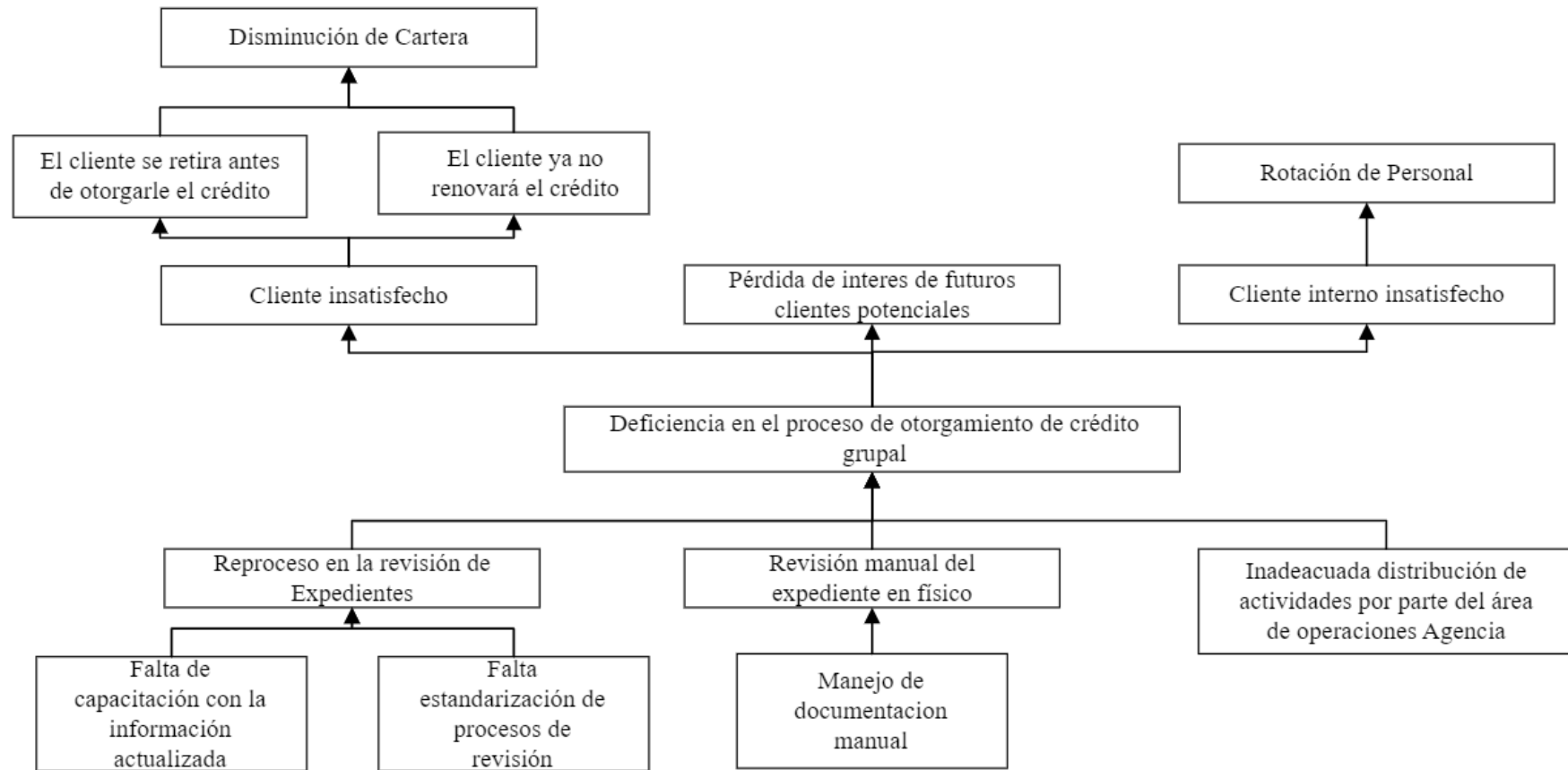
1.1. Descripción de la realidad de la problemática

Una Cooperativa de Ahorro y Crédito, si bien es cierto son entidades sin fines de lucro, estas entidades ayudan a la población de mediano y bajos ingresos que no han podido acceder a un crédito en las entidades financieras como los bancos. Las COOPAC son entidades asociativas que se caracterizan por ser socio-depositante, donde tienen derechos y obligaciones como el pago de aportes o la solicitud del préstamo. (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2003)

Según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) actualmente en el país existen aproximadamente 334 cooperativas de nivel operacional 1 y 2 siendo 39 COOPAC's registradas en la ciudad de Arequipa, estas entidades no autorizadas se basan en valores de ayuda mutua, responsabilidad, inclusión financiera y solidaridad ayudando así a la población que más necesita el préstamo ya sea para invertir en un negocio nuevo, o reactivar un negocio, etc. (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2023)

Por ello, es importante la gestión de procesos para que la empresa sea eficiente como toda empresa funcional cumpliendo con los procedimientos establecidos para así brindar un servicio adecuado para el cliente. La empresa de estudio será anónima, esta COOPAC ofrece el producto de crédito grupal enfocado a las mujeres emprendedoras. Actualmente la empresa se encuentra en constante crecimiento, sin embargo, presenta deficiencias como la presencia reprocesos que se ocasionan por falta de capacitación al personal, puesto que al no contar con alguna una estandarización de procesos se conlleva a obtener más rechazos u observaciones en los expedientes, teniendo como resultado demoras en el proceso de otorgamiento del crédito y esto conlleva a que el cliente se encuentre insatisfecho, por ende el cliente puede retirarse antes de otorgarle el crédito o dejar de seguir adquiriendo el producto en futuras renovaciones. Esto resulta desventajoso ya que se puede tener perder posibles clientes potenciales y así mismo bajar su rentabilidad. Por otro lado, la empresa maneja documentación en físico y al ser el llenado de forma manual la revisión de estos documentos toma un tiempo prolongado y al tener una inadecuada distribución de actividades ocasiona el cliente interno no se encuentre satisfecho por diferentes factores llegando así a la rotación del personal. Por lo tanto, se considera necesario realizar una investigación para elaborar una propuesta de mejora en la gestión de procesos para el otorgamiento del crédito grupal en la ciudad de Arequipa.

Figura 1
Árbol de problemas



Nota. Adaptación propia de la investigación, 2023.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Cómo elaborar una propuesta de mejora de la gestión de procesos para el otorgamiento de crédito grupal en una COOPAC?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cuál será el estado actual del proceso de otorgamiento de crédito grupal de la empresa en estudio?
- ¿Cuáles son los problemas críticos en el proceso de la empresa en estudio?
- ¿Cuáles son las alternativas de solución propuestas de mejora para la empresa de estudio?
- ¿Qué tan viable será la propuesta de mejora en la empresa de estudio?

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación Teórica

La investigación tiene el fin de contribuir a la apertura de posibles estudios en la mejora de procesos en una Cooperativa cuando ofrezcan productos nuevos y tener una guía de como iniciar.

1.3.2. Justificación Metodológica

Para alcanzar los objetivos de la investigación, la recolección de datos realizados a través de encuestas, observación y análisis de documentación nos ayudará a entender la situación actual de la empresa y así poder realizar la mejora del proceso en una empresa de servicios.

1.3.3. Justificación Práctica

La investigación realizada pretende elaborar una propuesta de mejora de sus procedimientos para el otorgamiento del crédito a través de la identificación de la causa-raíz del problema, este beneficiará a la empresa ya que les permitirá evitar falencias que están ocasionando la deficiencia del proceso, clientes internos y externos insatisfechos.

1.4. Delimitación de la Investigación

1.4.1. Delimitación Espacial

La presente investigación su objeto de estudio fue el área de operaciones Agencia de una COOPAC anónima ubicada en la ciudad de Arequipa.

1.4.2. Delimitación Social

La investigación se llevará a cabo en los colaboradores del área operaciones de la agencia de una COOPAC anónima ubicada en la ciudad de Arequipa.

1.4.3. Delimitación Temporal

El periodo de tiempo empleado para desarrollar la investigación y elaborar la propuesta fue de 06 meses durante el año 2023.

1.4.4. Delimitación Conceptual

La presente investigación se realizará un análisis de la situación actual de los procesos que intervienen para el otorgamiento de crédito grupal de una COOPAC anónima ubicada en la ciudad de Arequipa para seguidamente realizar una propuesta de mejora.

1.5. Limitaciones

- Para realizar el trabajo de investigación, una limitación es el acceso de datos y procesos los cuales no están actualizados, no se maneja la información a completa a disposición.
- A solicitud de la empresa de estudio la identidad de la cooperativa se mantendrá anónima.

1.6. Objetivos de la Investigación

1.6.1. Objetivo general

Realizar una propuesta de mejora de la gestión de procesos para el otorgamiento de crédito grupal en una COOPAC

1.6.2. Objetivos específicos

- Analizar el proceso actual del otorgamiento de crédito grupal de la empresa en estudio.
- Identificar los problemas críticos en el proceso de la empresa en estudio.
- Desarrollar la propuesta de mejora para la empresa de estudio.
- Evaluar la viabilidad económica para la propuesta de mejora en la empresa de estudio.

1.7. Hipótesis de la Investigación

Es probable que la propuesta de mejora a través de la gestión de procesos permita optimizar el proceso de otorgamiento de crédito grupal en la empresa de estudio.

1.8. Variables

En el presente estudio de investigación se cuenta con dos variables:

- Variable independiente: Gestión de procesos
- Variable dependiente: Otorgamiento de Crédito Grupal.

Tabla 1

Tabla de variables e indicadores

Variab les	Dimensiones	Indicadores
V. Independiente Gestión de procesos	Estandarización de procesos	Nº procesos estandarizados y documentados
	Indicadores de desempeño KPI'S	Nº de indicadores de desempeño
	POKA YOKE	Nº soluciones por problema identificado
V. Dependiente Otorgamiento de crédito grupal	Desembolsos al mes	Nº de desembolsos al mes
	Nº de expedientes según su estado	Nº de expedientes Aprobados
		Nº de expedientes Rechazados
		Nº de expedientes Observados
Tiempo promedio de revisión y registro de expediente	\sum (Hra. Fin registro - Hra. Inicio revisión) / Nº expedientes	

Nota. Adaptación propia de la investigación, 2024.

1.9. Metodología de la Investigación

1.9.1. Método de la Investigación

Para la presente investigación se aplicará el método deductivo, debido a que es la comparación de resultados de la investigación con los resultados previos permitiendo ir de lo general a lo específico para así establecer y probar la hipótesis (Hernández & Mendoza, 2018).

1.9.2. Tipo de Investigación

El tipo de investigación será aplicada, puesto que el autor Alvarez (2020) nos dice que este tipo de investigación está orientado a las soluciones prácticas a partir de un nuevo diagnóstico situacional.

1.9.3. Nivel de la Investigación

Según Hernández y Mendoza (2018) los métodos mixtos implican la recolección de datos cuantitativo y cualitativos para poder analizar las inferencias del producto o servicio y realizar su integración y discusión conjunta, es por ello se utilizará dicho método.

1.9.4. Diseño de la Investigación

Para la presente investigación será de diseño no experimental- transversal. Según Hernández y Mendoza (2018) la investigación no experimental se define a la no manipulación de las variables si no a la observación y medición de estas para poder ser

analizadas. Así mismo, nos dice que, al ser transversal, la recolección de los datos se da en un tiempo determinado.

1.9.5. Cobertura de estudio

1.9.5.1. Población

La población para la toma de datos estará constituida por los procesos de otorgamiento de crédito grupal donde interviene el área de Operaciones como lo es el Auxiliar de crédito, Asesor de atención al cliente y Administrador de Agencia para la revisión, evaluación y aprobación de los expedientes del crédito, lo cual hace la intervención de 3 procesos.

1.9.5.2. Muestra

Se realizará una muestra no probabilística y censal donde se tomará en cuenta a toda la población indicada con anterioridad.

1.9.6. Técnicas e instrumentos

1.9.6.1. Técnicas de la investigación

Las técnicas de investigación que se emplearan son:

- Observación
- Encuesta

1.9.6.2. Instrumentos de la Investigación

Los instrumentos de investigación que se emplearan son:

- Cuestionario: El cual se empleará al personal del área de Operaciones ya que intervienen directamente en los procesos de revisión, evaluación y aprobación del expediente de créditos.
- Guía de observación documental: Se analizará los documentos necesarios tales como la solicitud de crédito grupal, formato de capacitación, etc. para la evaluación del crédito

1.9.7. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

1.9.7.1. Estadísticos

Para el presente estudio, se utilizará el programa Excel para el procesamiento y el análisis de datos el cual serán presentados mediante tablas para la toma de decisiones y así plantear la propuesta de mejora.

CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL

2. Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Nacionales

Sobrado (2022) *Rediseño de procesos según el Business Process Management para mejorar el desempeño del crédito vehicular en una Cooperativa de Ahorro y Crédito*, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú.

Como objetivo principal de la investigación fue mejorar el desempeño del otorgamiento de crédito vehicular que ofrece una Cooperativa de ahorro y crédito mediante el rediseño de procesos según el Business Process Management; se desarrolló un análisis base a los créditos desembolsado de la cooperativa de los periodos Septiembre 2020 a Febrero 2021 para la obtención de indicadores de desempeño, seguidamente se realizó las fases del ciclo de vida del Business Process Management para conocer el proceso a detalle e identificar mejorar, con el estudio se obtuvo un mayor desempeño del proceso reduciendo el tiempo de ciclo promedio y reprocesos. Esta investigación ayuda a manejar un rediseño de proceso a través de las fases del ciclo de vida del Business Process Management aplicado a rubro financiero.

Berrospi y Chaca (2018) *El modelo de excelencia en la gestión para mejorar el desempeño de la Cooperativa de ahorro y crédito “Arcangel, Distrito de Yanacancha – Pasco 2018”*, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Cerro de Pasco-Perú

Esta investigación pretendió determinar la contribución del modelo de excelencia en la gestión del desempeño de la Cooperativa de Ahorro “Arcangel” en el distrito de Yanacancha en la ciudad de Pasco; para el desarrollo de esta investigación se aplicó un cuestionario, este instrumento fue aplicado a 15 personas que forman parte de los directivos y clientes de la COOPAC, se concluyó que el modelo de excelencia es significativo en la calidad de servicio y en las relaciones con el cliente. La importancia de esta investigación es porque nos ayuda a determinar la significancia de un modelo de excelencia para un mejor desempeño en una cooperativa.

Carlos y Salcedo (2019) *Aplicación de herramientas de Lean Service en el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos para incrementar la productividad, Lima 2019*, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima-Perú

Para el rubro financiero, esta investigación propuso incrementar la productividad de los asesores de atención al cliente aplicando la metodología Lean Service en el proceso de otorgamiento de tarjetas de crédito; para el desarrollo de esta investigación se realizó una entrevista a 30 asesores de servicios para conocer el proceso actual y elaboración de indicador de productividad, se identificaron actividades que no generaban valor sin embargo al aplicar la herramienta Lean Service propuesta se alcanzó a los objetivos esperados del indicador de productividad. Esta investigación nos enseña a cómo aplicar la metodología Lean Service y este sea productivo reduciendo tiempo y mejorando la productividad.

2.1.2. Locales

Zea (2023) *Análisis de procesos de una cooperativa de nivel 2 para mejorar la eficiencia operativa en la ciudad de Arequipa usando la metodología Lean Service*, Universidad Católica de Santa María, Arequipa-Perú

La finalidad de la de investigación fue analizar los procesos y procedimientos operativos de una cooperativa de Nivel 2 en la ciudad de Arequipa; para el desarrollo de esta investigación se aplicó un cuestionario para realizar un diagnóstico actual respecto a las 5s en la Cooperativa y proponer la Metodología Lean Service para la mejora de sus proceso, este instrumento fue aplicado a 7 personas del área administrativa y se llegó a la conclusión que la cooperativa estaba realizando reprocesos por ende estaban demorando en el proceso de aprobación, por tal motivo la propuesta mejoraría los tiempos de atención a través de dicha metodología. Esta investigación resulta ser importante porque evalúa una metodología que se pretende aplicar al mismo rubro para mejorar la gestión de procesos.

Apaza (2019) *Propuesta de mejora del servicio de crédito aplicando la Metodología Lean Service en la Cooperativa de ahorro y crédito Fondesurco*, Universidad Tecnológica del Perú, Arequipa-Perú

La investigación propone mejorar el servicio de la Cooperativa de ahorro y crédito Fondesurco aplicando la metodología Lean Service; para el desarrollo de esta investigación se utilizó herramientas como las 5S, tarjetas Kanban y se desarrolló una encuesta al personal de la cooperativa aquellos que intervienen en el proceso de otorgamiento del crédito y como consecuencia de la implementación de la metodología se puede reducir el tiempo de atención manteniendo una estandarización de procesos y mejorando el servicio de este. A través de la metodología dada se evidencio que se logra tener una efectividad en el proceso por lo que resulta ser importante para realizar la investigación.

Carlos y Salcedo (2019) *Propuesta de mejora del proceso de otorgamiento de crédito grupal a través de la metodología Lean Service para optimización de indicadores en una cooperativa de ahorro y crédito*, Universidad Católica San Pablo, Arequipa-Perú

En la investigación la meta principal fue elaborar una propuesta de mejora del servicio de crédito grupal a través de la metodología Lean Service en una cooperativa de ahorro y crédito; se desarrolló un análisis y diagnóstico del proceso actual y se evaluó los indicadores que tenía la COOPAC para realizar la metodología, dicho análisis se realizó a través de varias herramientas como la encuesta y 5S que fue dirigido tanto a la cooperativa y al cliente para analizar a la empresa, como conclusión el servicio ofrecido presentaba demoras y era desordenado por tal motivo la propuesta de mejora eliminaría actividades mejorando así la eficacia en la atención. Esta investigación ayuda a visualizar una perspectiva de la mejora de atención al cliente durante un proceso de otorgamiento de crédito grupal.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Gestión de Procesos

2.2.1.1. Proceso

Según Carvajal et al. (2017) menciona que el proceso son todas las acciones y las actividades que se desarrolla para la entrega de un producto o servicio al cliente final, constituyendo así el núcleo de la organización.

Así mismo para Bravo (2015) el proceso es la capacidad que tiene una organización para alcanzar sus objetivos a través de los elementos como el trabajo de equipo, los recursos que se manejan y la transformación de la secuencia de actividades que convergen de los mismos y se encuentran integrados con los demás tratándose de una estructura horizontal y generando así un valor añadido al usuario final.

2.2.1.2. Gestión

La gestión forma parte de la interacción de las actividades en una empresa y este implica la observación y evaluación sobre los objetivos alcanzados en relación con los recursos utilizados aplicando una metodología como elemento distintivo. Es decir que abarca diferentes etapas de la administración, siendo este un elemento independiente (Murray, 2002).

2.2.1.3. Concepto de Gestión de procesos

De acuerdo con Mallar (2010), el modelo de Gestión por Procesos está enfocado en ayudar a la organización a lograr su misión a través del cumplimiento de las expectativas de todos sus stakeholders, incluyendo clientes, proveedores, accionistas, empleados y público

en general. - así como lo que el grupo logra. En lugar de concentrarse en elementos estructurales como su cadena de mando y las funciones de cada departamento, la empresa debe esforzarse por satisfacer a sus clientes. Sin embargo, este cambio de énfasis no es el resultado de una idea aislada; más bien, es el resultado de organizaciones que ya han dado este paso, como lo demuestran sus experiencias.

Es relevante destacar que el principal propósito de la gestión de procesos es aumentar la productividad de las organizaciones, formando parte de ello la eficiencia que pretende optimizar la utilización de los recursos y la eficacia orientado a satisfacer las necesidades de los clientes añadiendo valor y atender las restricciones de otros grupos de interés (Bravo,2015).

2.2.1.4. Beneficios de la Gestión de procesos

De acuerdo a Moreira (2006) menciona que las ventajas que ofrece la gestión por procesos a cualquier organización que la adopte y tal como afirma que los procesos de las organizaciones de información están vinculados a una serie de factores cruciales de éxito en las empresas; ayudan a movilizar recursos, generar compromisos, proyectar una situación, resolver conflictos y facilitar el cumplimiento de objetivos y metas. Cualquier organización puede obtener las siguientes ventajas de la gestión de procesos.

- Permite a la organización realizar un seguimiento de su desempeño, reducir los costos internos innecesarios (actividades que no agregan valor) y acelerar la entrega (reducir los tiempos de ciclo) para aumentar el calibre de los bienes y servicios.
- Describe los procesos relacionados con los factores de éxito cruciales, así como aquellos que son innecesarios e ineficaces.
- Describe los niveles de satisfacción de los clientes, tanto internos como externos, y los contrasta con las valoraciones del desempeño individual.
- Identifica las necesidades de los usuarios o clientes externos y orienta a la organización para que la mejora de la satisfacción del cliente sea compatible con mejores resultados organizacionales.
- Permite distinguir entre mejora dirigida a procesos (qué y para quién se hacen las cosas) y mejora dirigida a departamentos o funciones (cómo se hacen las cosas).
- Desde una perspectiva integradora y no limitada, revela los beneficios del trabajo en equipo sobre el trabajo individual y la eficiencia de los procesos.
- Elimina las divisiones funcionales por unidades organizativas o departamentos.
- Examina y aborda las limitaciones de la organización funcional vertical.

- Busque organizarse en torno a resultados en lugar de tareas.
- Definir las responsabilidades de cada proceso.
- Define métricas de rendimiento y objetivos de mejora de procesos para cada proceso.
- Mantiene el control sobre los procesos, mejora continuamente su desempeño general y disminuye su inestabilidad como resultado de cambios imprevistos.

2.2.1.5. Etapas de la Gestión de procesos

Como afirma Beltrán et al. (2002) los siguientes pasos para la aplicación de un sistema de gestión a continuación deben abordar enfoques para el diseño sistemático de los procesos e incorporación de las mejoras necesarias a encontrar en los procesos determinados para la optimización de ello de acuerdo a los criterios y subcriterios del modelo EFQM de excelencia.

2.2.1.5.1. La identificación y secuencia de los procesos

Toda organización cuenta con procesos el cual deben ser identificados y mostrados en la estructura del sistema, a pesar de que las organizaciones cuenten con procesos similares, se pueden desarrollar estructuras de diferentes procesos de acuerdo a los objetivos que tiene planteado la empresa. Para ello, se debe abordar cual de los procesos son significativos y con que nivel de detalle se convergen y se orienten a los resultados esperados a través de la herramienta como el Brainstorming que se puede desarrollar con el equipo involucrado en los procesos. Una vez ya identificado y seleccionado los procesos, el Mapa de Procesos ayudará a tener una visión gráfica de la estructura de procesos donde se interpreta y muestra la interrelación existentes entre los mismos, el cual debe contar con 3 agrupaciones de procesos como se muestra en la Figura N°2: procesos estratégicos que definen y controlan las metas de la empresa, operativos permiten generar el producto o prestación del servicio al cliente directo y de apoyo aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos (Beltrán et al., 2002).

Figura 2
Mapa de Procesos

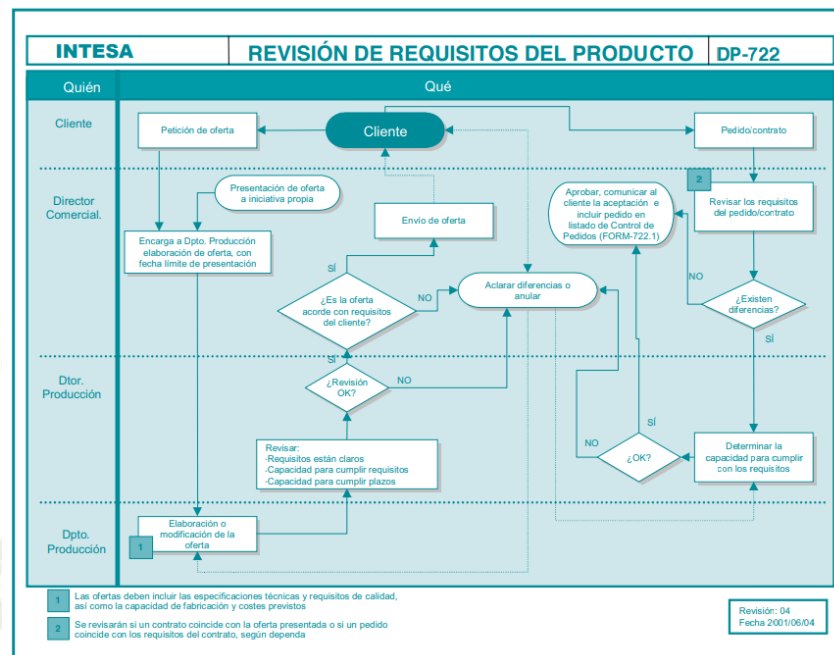


Nota. Modelo de agrupación de los procesos. Adaptado de “Guía para una Gestión basada en procesos” por J. Beltrán et al., 2022, p. 32.

2.2.1.5.2. *La descripción de las actividades de los procesos*

Si bien es cierto el Mapa de Proceso ayuda a tener una vista grafica de la estructura del sistema y la interelacion entre los procesos, no obstante no se tiene un detalle de cada proceso, el cual no permite conocer la transformacion de entradas en salidas omitiendo aquellas características que permiten el control y gestión de las misma. Es por ello, que al elaborar un diagrama de procesos permite la visualizacion e interpretacion de la secuencia de las actividades, el alcance que se tiene en las entredas y salidas, haciendo visible su complejidad de las diferentes actividades del mismo. Por lo tanto, se trata de un esquema de quien es el responsable que interviene en el proceso y cual es la actividad que realiza, con que recursos lo realiza con la finalidad de documentar y asegurar que este se planifica, controla y se realiza eficazmente (Beltrán et al., 2002).

Figura 3
Diagrama de Procesos



Nota. Ejemplo del diagrama para el proceso de Revisión de requisitos del producto. Adaptado de “Guía para una Gestión basada en procesos” por J. Beltrán et al., 2022, p. 40.

2.2.1.5.3. El seguimiento y la medición de los procesos

De acuerdo con Beltrán et al. (2002) menciona que a pesar de que se haya realizado una adecuada estructura del sistema y un correcto modelamiento del proceso, es importante el seguimiento de ello para determinar 3 aspectos: capacidad (si la capacidad del proceso es suficiente de acuerdo a los objetivos planificados), eficacia (si los resultados obtenidos son adecuados o suficientes para alcanzar los objetivos planificados) y eficiencia (si la utilización de los recursos esta ayudando con la gestión y su coste de obtención). Es por ello, que se debe contar con un indicador del proceso que me permita recolectar la información y permita determinar esos 3 aspectos para ver su evolución a lo largo del tiempo y así la organización podrá determinar si actúa o no sobre el proceso. Para que un indicador sea el acertado debe cumplir con las siguientes características:

- Representatividad
- Sensibilidad
- Rentabilidad
- Fiabilidad
- Relatividad del tiempo

Así mismo, para el control y seguimiento a través de los indicadores se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Reflexionar sobre la finalidad del proceso.
- Determinar la tipología de la obtención de resultados y las métricas que se medirán.
- Determinar cuáles serán los indicadores que representarán las magnitudes a medir.
- Determinar los resultados deseados por cada proceso.
- Formalizar los indicadores con los resultados deseados.

2.2.1.5.4. La mejora de procesos

Una vez obtenido los resultados y realizado el seguimiento del proceso se puede determinar que procesos no cumplieron con los resultados proyectados, el cual se debe establecer una acción correctiva que se ejecutará sobre las variables de control para que los procesos sean los adecuados, así mismo se pueden encontrar puntos a mejorar a pesar de que el proceso este alcanzando los resultados estimados (Beltrán et al., 2002).

2.2.1.6. Metodología de la gestión de procesos

2.2.1.6.1. Kaizen

Kaizen es una cultura de mejora continua de acuerdo a Massaki (2001), como principal objetivo es la optimización de los procesos a través de la reducción de tiempos, aumento de la productividad y estandarización de las actividades de cada proceso, para lograr estos aspectos se requiere un compromiso por parte de la empresa e intervención del trabajo en de los responsables de realizar dichas actividades en los procesos determinados, debido a la experiencia que aportan se puede optar por oportunidades de mejora.

Además, Rodríguez (2015) menciona que es una metodología que se centra en eliminar los desperdicios que se puede encontrar en los diferentes procesos evaluados.

2.2.1.6.2. Ciclo PHVA

Dentro de las metodologías de mejora continua se encuentra el Ciclo PHVA o también conocido como el Ciclo de Deming. De acuerdo a la (ISO 9001:2015) da soporte a la mejora continua a partir de una herramienta que se efectúa en un corto plazo no mayor a un año en el cual se desarrolla por 4 etapas: planificar, hacer, verificar y actuar.

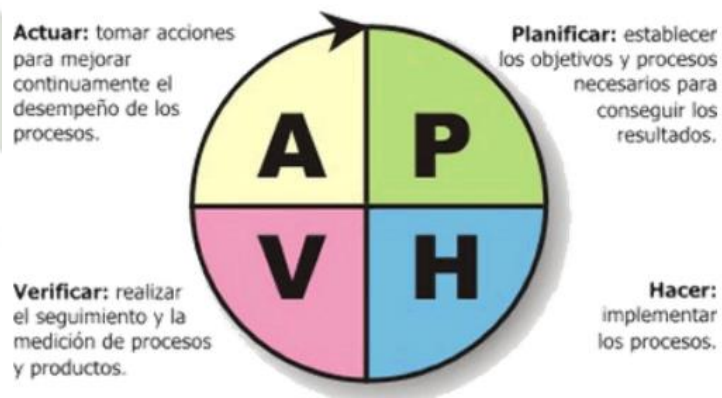
Etapas de la metodología PHVA.

- **Planificar:** En esta etapa se realiza la recopilación de la información de las actividades del proceso para identificar los problemas presentados a través de la herramienta del diagrama de Ishikawa que permite determinar la causa del problema, con la finalidad de priorizar las oportunidades de mejora. Se considera como la etapa más crítica ya

que se realiza mayor análisis para continuar con el proceso y así realizar una propuesta de los planes de acción para eliminar los problemas (Gorenflo & Moran, 2009).

- **Hacer:** Es importante obtener los resultados e información del desempeño de las actividades del proceso así como tener un histórico de los incidentes presentados relacionados a la actividad. En esta etapa se desarrolla el plan de acción planteado (Gorenflo & Moran, 2009).
- **Verificar:** En esta etapa se aplica el plan con la finalidad de realizar un contraste con ayuda de los indicadores para validar si se logró el objetivo y se mostró tal mejora entre el antes y el después (Gorenflo & Moran, 2009).
- **Actuar:** Se realiza la toma de decisiones sobre los resultados como estandarizar y realizar una nueva documentación con las nuevas mejoras en el proceso en caso de que los resultados sean los esperados, caso contrario se tiene que realizar nuevamente el análisis para determinar si las posibles carencias de recursos (Gorenflo & Moran, 2009).

Figura 4
Metodología PHVA



Nota. Descripción del Método PHVA. Adaptado de “El ciclo PHVA” por R. Díaz, 2023.

2.2.1.6.3. Los 5’Ws-1H

Para Dereli y Durmusoglu (2010) la metodología 5’Ws y 1H es una herramienta de observación que tiene la finalidad de poder identificar en qué nivel de condiciones que crean el problema y cuáles son los factores que permiten relacionarse entre sí, para identificar ello se realiza a través de un cuestionamiento de ¿Quién participa?, ¿Por qué ocurre?, ¿Qué ocurrió?, ¿Cuándo ocurre?, ¿Dónde ocurre? y ¿Cómo ocurre?; una vez realizado se debe elaborar un plan de acción como se muestra en la tabla adjunta.

Tabla 2
Descripción 5W/1H

Who	Quién participa en el problema	Personas de la organización, proveedores, clientes o visitantes que están presentes o forman parte de la situación a resolver.
What	Qué es el problema	Delimite las características del problema materiales humanas logísticas tecnológicas financieras Relación e impacto entre características Efectos ocasionados por el problema
When	Cuándo ocurre el problema	Identifique el momento, horario o época del año en que ocurre el problema, así como el punto en el diagrama de flujo de actividades en que sucede. Es importante identificar en el diagrama de flujo el punto en que ocurre el problema.
Where	Dónde ocurre el problema	Define "la zona del conflicto" ya sea por su ubicación física en las instalaciones de la organización, o el proceso de trabajo del que se trate.
Why	Por qué ocurre el problema, cuál es la ruta	Por qué ocurre el problema? Respuesta 1): Por qué ocurre el problema de la respuesta 1? Respuesta 2): Por qué ocurre el problema de la respuesta 2? Respuesta 3): Por qué ocurre el problema de la respuesta 3? Respuesta 4): Por qué ocurre el problema de la respuesta 4? Respuesta 5): Impactos y relación entre las causas identificadas.
How	Cómo ocurre el problema	Secuencia de sucesos que desencadenan o forman el problema.

Nota. Descripción de la metodología 5W/1H. Adaptado "An integrated framework for new product development using who when-where-why-what-how (5W1H)" por T. Dereli & A. Durmusoglu, 2010.

2.2.1.6.4. Metodología Six Sigma

En la opinión de Brue (2015) define que Six Sigma "es una metodología para utilizar un conjunto de técnicas y herramientas para mejorar la calidad del producto o servicio al identificar y reducir o eliminar las causas de defectos o errores y minimizar la variabilidad en los procesos" (p. 1).

Formación del Equipo Six Sigma

De acuerdo con Christensen et al. (2014) es recomendable la estructura Organizacional del Six Sigma que se muestra a continuación:

Tabla 3
Roles y Responsabilidades del Six Sigma

Roles	Responsabilidades
Comité directivo (Executive Leadership)	Proporciona una alineación general estableciendo el enfoque estratégico del programa Six Sigma en el contexto de la cultura y la visión de la organización.
Campeones (champions)	Traduce la visión, la misión, los objetivos y las métricas de la empresa en un plan de despliegue organizativo e identifica proyectos individuales. Identifica recursos y elimina los obstáculos
Maestros cinta negra (master black belt)	Guía y entrena a Cinturones Negros y Cinturones Verdes. Funciona más en el nivel del programa Six Sigma desarrollando métricas clave y la dirección estratégica. Actúa como el tecnólogo de la organización Six Sigma y consultor interno
Cintas negra (black belt)	Dirige proyectos de resolución de problemas. Entrena equipos de proyectos.
Cintas verde (green belt)	Ayuda con la recopilación y análisis de datos para proyectos Black Belt. Lidera proyectos o equipos Green Belt.
Cintas amarilla (yellow belt)	Participa como miembro del equipo del proyecto. Revisa las mejoras del proceso que respaldan el proyecto.
Cintas blanca (White belt)	Puede trabajar en equipos locales de resolución de problemas que apoyan proyectos generales, pero no puede ser parte de un equipo de proyecto Six Sigma. Entiende conceptos básicos de Six Sigma desde una perspectiva de conciencia.

Nota. Descripción de los Roles y Responsabilidad del Six Sigma de acuerdo al libro “The Certified Quality Process Analyst Handbook”. Adaptado por F. Alegria, 2021, p.28.

Principios de Six Sigma

- **Orientación al cliente:** Es de suma importancia el incremento de satisfacción al cliente por lo tanto las mejoras de Six Sigma desarrollan un valor agregado siendo el cliente la prioridad máxima de la metodología.
- **Orientación a datos y hechos:** Para la metodología Six Sigma, indica que las métricas son de gran importancia para la toma de decisiones, ya que estos pueden medirse y por ende realizar un análisis posterior para añadir un valor agregado en implementación del proceso o actividad comercial.
- **Orientación a procesos:** Como un objetivo principal en las actividades de Six Sigma es la mejora de productos y prestación de servicios a través de la tecnología y optimización para la gestión adecuada y eficiente.
- **Gestión proactiva:** La metodología Six Sigma se centra en las prácticas de prevención.
- **Colaboración sin fronteras:** Se necesitan de mucha de ayuda el trabajo en equipo cuidados
- **Búsqueda de la perfección:** La metodología busca la perfección en las organizaciones, para ello implica el esfuerzo de la mejora continua.

2.2.1.6.5. Metodología Lean Service

Primero, como explican López et al. (2015) se debe dibujar un mapa de procesos que agregue valor al cliente para identificar más claramente el flujo de trabajo y el desperdicio

antes de que Lean pueda desarrollarse e implementarse en una organización de servicios. Junto a ello, la mayoría de los procesos de atención son repetitivos, lo que abre la puerta a la posibilidad de estandarizarlos. El inventario de información es un componente clave en la identificación de problemas del proceso porque causa retrasos en el flujo del proceso. El objetivo principal del TPS es crear un flujo esbelto porque hace posible que los problemas salgan a la luz y hace imposible que los problemas se oculten en inventarios o colas que esperan ser manejadas. Si los problemas surgen rápidamente, tanto los problemas como la organización se pueden resolver.

2.2.1.6.6. Metodología de la 5' S

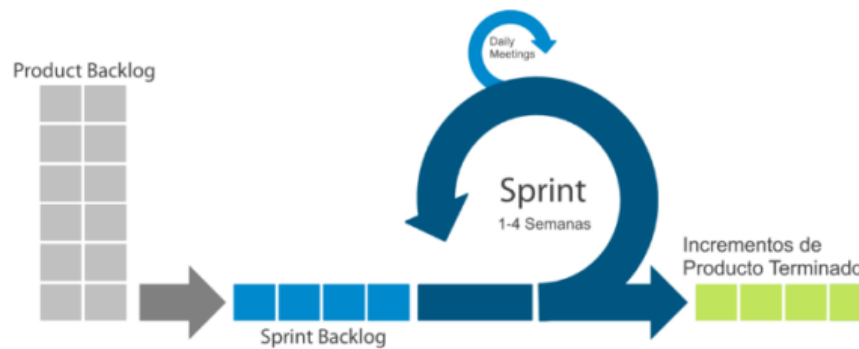
Las 5'S nos permiten según Nava et al. (2017) mantener el área de trabajo organizada, ordenada, limpia, estandarizada y con disciplina, una vez implementado el proceso de las 5'S eleva la moral, crea impresiones positivas en los clientes y aumenta la eficiencia en la organización. Los trabajadores se sienten mejor acerca del lugar donde trabajan y el efecto de superación continua genera menores desperdicios, mejor calidad de productos y más rápida atención, hace a la organización más remunerativa y competitiva en el mercado. La estrategia de las 5S es un concepto sencillo que a menudo las personas no le dan la suficiente importancia, sin embargo, una empresa limpia y segura permite orientar las áreas de trabajo a las siguientes metas: dar respuesta a la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo, eliminación de desperdicios producidos por el desorden, falta de aseo, contaminación, etc., buscar la reducción de pérdidas por la calidad, tiempo de respuesta y costos con la intervención del personal en el cuidado del sitio de trabajo, e incremento de la moral por el trabajo Facilitar y crear las condiciones para aumentar la vida útil de los equipos, gracias a la inspección permanente por parte de los técnicos quienes operan la maquinaria

2.2.1.6.7. Metodologías Agiles

a. SCRUM

La Metodología SCRUM fue abordado en los años 80, para Fernández (2013) dicha metodología se basa en procesos de reingeniería para la prevención y control de condiciones de incertidumbre y tener un plan de contingencia generando modificaciones al producto o servicio.

Figura 5
Metodología SCRUM



Nota. Adaptado de “Thinking for innovation.” por J. Sáez, 2021, párr. 22.

Desde el punto de vista de Sáez (2021) afirma que para el desarrollo una metodología como SCRUM se conforma de tres etapas: Product Backlog (*Pila de producto*), Sprint Backlog (*trabajo pendiente del sprint*) y Sprint Review (*Revisión del sprint*), respectivamente en ese orden.

- **Product Backlog:** En esta etapa, tanto las actividades realizadas como los requerimientos para ello y funciones que se desean lograr en el proyecto deben estar recopilados y agrupados en un solo documento.
- **Sprint Backlog:** La organización es un punto clave para este paso, se debe definir las actividades a realizar y conjuntamente contar con un responsable de ejecutar dicha actividad. Debe considerarse que este puede tratar de un ciclo repetitivo hasta lograr el objetivo el cual es culminar con las actividades sin tener períodos de improductivos.
- **Sprint Review:** Se lleva a cabo una prueba de los resultados esperados en base a una retroalimentación de las actividades realizadas a detalle. Así mismo, se busca la opinión del cliente si este ha cumplido con la expectativas y objetivos establecidos del proyecto. Finalmente, sin dejar de lado, se realiza un análisis final del presupuesto, cronograma y alcance final del proyecto.

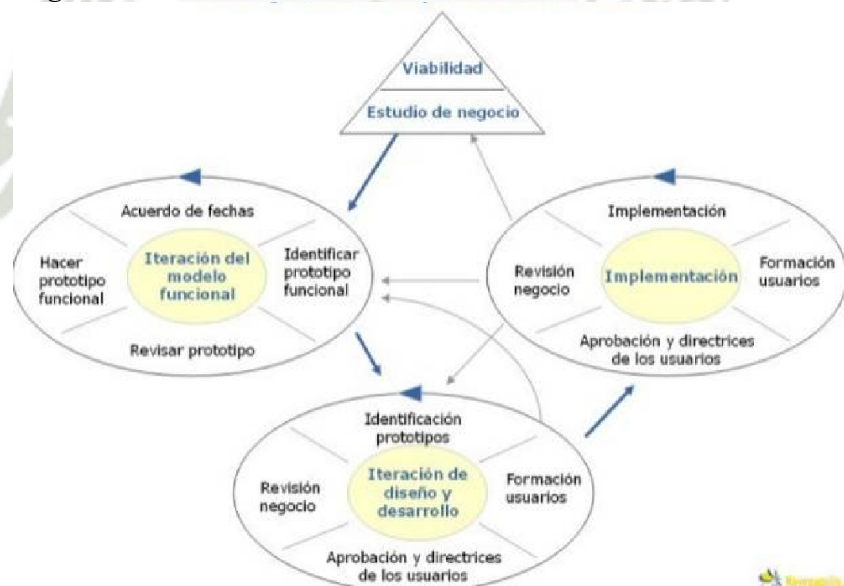
b. Dynamic Systems Development Method (DSDM)

Debido al avance de las herramientas de desarrollo RAD (Rapid Applications Development) o Metodología Agiles, ha surgido este método para mostrar que ningún proceso, producto o servicio puede alcanzar la perfección en su primera implementación y se requiere llevar a cabo las aplicaciones de mejora continua para abarcar situaciones que sean no óptimas. Esta metodología se centra en sacar mayor provecho de la funcionalidad

de las actividades sin tener que ajustar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos específicos (Fernández, 2013).

Bajo este razonamiento, nos dice que la metodología aplica la regla del 80/20, es decir, que el 20% del tiempo disponible es desarrollado el 80% de las funciones inherentes a un producto o servicio manteniendo el 80% restante para el análisis y perfeccionamiento en los detalles del proyecto. Se realiza un análisis del mercado para entender el entorno y las características que posee dando pase al modelado de procesos para el mejor entendimiento de ello y así identificar los procesos necesarios a validar, el cual se determina la creación de prototipos, pruebas de validación para el proceso del diseño y construcción de tal manera que el usuario final pueda interactuar con ello y así evaluar la funcionalidad, en términos generales se determina la evaluación de la viabilidad que se tiene al aplicar una metodología como esta. (Fernández, 2013).

Figura 6
Diagrama de Procesos DSDM



Nota. Descripción de los procesos centrales del DSDM. Adaptado de “DSDM” por scrummanager, 2016, párr. 1.

c. Feature Driven Development (FDD)

La metodología de manera general se enfoca en el resultado esperado y en la agilidad orientado a la creación de ciclos de interacciones cortas con la finalidad de consolidar el cumplimiento del desarrollo de las características predefinidas en el proyecto. Entrando a detalle, cada una de estas características debe añadir un valor ser medible y viable económicamente, también su desarrollo debe oscilar en un plazo no mayor a 10 días. Las

fases de la metodología abarcan el desarrollo, la elaboración, planificación, diseño de sus características e implementación de ello (Fernández, 2013).

Figura 7
Fases del método FDD.
Feature Driven Development (FDD)



Nota. Fases del método FDD. Adaptado de “5 Preguntas y respuestas sobre el Feature Driven Development (FDD). La Oficina de Proyectos de Informática.” por pmoinformatica, 2023.

El desarrollo de esta metodología comprende las siguientes fases:

- Creación del modelo general: Se debe tener que revisar y evaluar previamente para obtener un conocimiento de los requerimientos del cliente. No obstante, se maneja un informe detallado donde describe el método a desarrollar.
- Generación de la lista de funcionalidades: Como se menciona, es la etapa de la elaboración de una lista donde se enumera la funcionalidad necesaria que tiene un proceso siempre y cuando se tome encuentra lo que necesita el cliente.
- Planificación de las funcionalidades: Se definen las prioridades de cada objetivo planteado para la creación de un plan de alto nivel.
- Diseño y desarrollo de las funcionalidades: La etapa final implica en la utilización de los recursos para las funciones identificadas con el objetivo de desarrollar el programa lo que implica un diseño, elaboración de las compilaciones, pruebas unitarias e integrales, etc.

2.2.1.7. Herramientas para optimizar los procesos

2.2.1.7.1. Diagrama de Ishikawa

Como explican Burgas y Cobo (2021), como una de las herramientas de calidad eficaces y eficientes en las acciones para reducir un problema primario, se convierte en un componente fundamental, permitiendo examinar los factores que afectan la calidad del producto/servicio. En el caso de la investigación actual en educación, es una herramienta que ha sido utilizada en diversos campos de la educación y, cuando se aplica al Diagrama de Ishikawa en este campo, nos permite analizar el problema primario que interfiere en la calidad de un producto. /servicio. Esto se hace a través de la interacción de causa y efecto, ayudando a sacar a la luz las causas de la dispersión y también ayudando a ordenar la relación entre las causas en un asunto que puede enfocarse en varios campos. El Diagrama de Ishikawa, que se basa en la interrelación de causa y efecto, resultó ser una de las herramientas que ayudó a identificar las causas de la dispersión y, además, a ordenar la relación en medio de las causas.

Figura 8
Diagrama de Ishikawa



Nota. Ejemplo de la aplicación del diagrama Ishikawa para la falta de estandarización en el proceso de elaboración de shampoo. Adaptado de “Diagrama de Ishikawa: Método Material” por Studocu, 2023.

2.2.1.7.2. Diagrama de Pareto

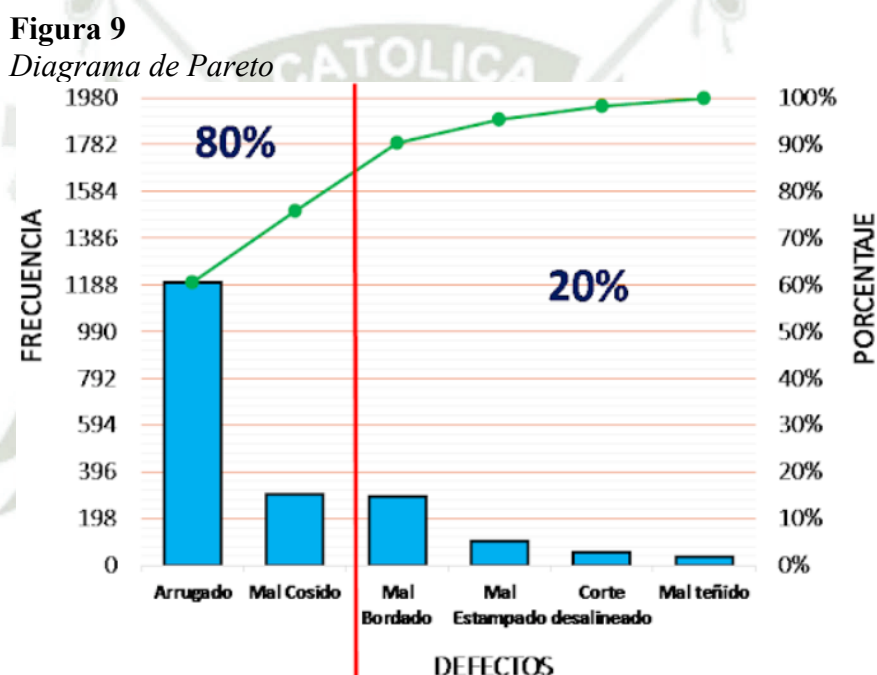
Como lo señala Gonzales (2014) un diagrama de Pareto es un gráfico que muestra información de manera ordenada según su importancia o magnitud.

Desde sus respectivas perspectivas, Camacho & Saavedra (2019) y Coletti et al. (2010) afirman que cuando se trabaja una masa de información de forma cuantitativa y cualitativa, es recomendable segmentar la información para enfocarla en el problema central o relevante

y aplicar la ley de Pareto. Esto ayuda a identificar qué problemas se deben resolver y cuál es la prioridad para establecer metas numéricas viables a alcanzar.

De acuerdo con Gallego y Sierra (2012) el principio de Pareto trata sobre el hecho de que existen muchos problemas sin importancia en lugar de solo serios, donde cada problema se puede clasificar por prioridad en orden descendente después de la recopilación de datos, Por esta razón, creen que este diagrama es crucial. para esclarecer las causas.

Para Novillo et al. (2017) este Diagrama de Pareto demuestra que la mayoría de los recursos no son esenciales para ninguna organización y que solo hay una pequeña cantidad de recursos esenciales.



Nota. Ejemplo del Diagrama de Pareto. Adaptado de “El Diagrama de Pareto” por ingenieriaindustrialeasy, 2023.

2.2.1.7.3. Kanban

Según Bermejo (2010), el sistema Kanban permite al gerente del equipo de producción multimedia identificar cuellos de botella en la producción, acelerar la finalización de tareas y mejorar la calidad del producto. Kanban aumenta significativamente la capacidad del equipo para producir más, lo que exige un alto nivel de profesionalismo y madurez. Veremos cómo en este módulo.

Como afirma Bermejo, el objetivo principal del sistema de gestión de trabajos en curso (WIP1) conocido como Kanban es mantener una producción continua sin sobrecargar al equipo de producción multimedia; con este sistema, solo se produce la cantidad de trabajo que puede manejar el sistema. Al ser un sistema de trabajo justo a tiempo, explica Bermejo, evita sobrecargar al equipo y evita excesos de stock innecesarios, lo que en la gestión de

proyectos multimedia equivale a invertir tiempo y esfuerzo en cosas que no necesitamos (o simplemente son menos importantes); no es un proceso de gestión de proyectos o desarrollo de productos multimedia, Kanban es una metodología de gestión del cambio organizacional; esta metodología es una forma de introducir cambios en el proceso de gestión de proyectos o en el ciclo de vida de desarrollo de productos multimedia existentes; con esta herramienta, se evidencia donde se encuentra actualmente en términos de gestión de su equipo de producción; una empresa puede adoptar el Kanban sin tener que revisar por completo su estructura organizativa.

2.2.1.7.4. Teoría de los 8 desperdicios

Los residuos se presentan en muchas formas diferentes, según The Quality Group (2012) y una organización puede reducir costos y mejorar la flexibilidad eliminándolos o reduciéndolos; ocho fuentes típicas de desechos son el tema del "Principio de los 8 desechos"; el valor siempre debe verse desde el punto de vista del cliente, de acuerdo con los principios lean. No importa lo que hagamos si el cliente no ve el valor y no está dispuesto a pagar por ello.

Figura 10
Los ocho desperdicios



Nota. Adaptado de “Los 8 desperdicios Lean” por Instituto Agile, 2022, párr. 7.

2.2.1.7.5. Matriz de priorización

Tal y como define la Agencia de Calidad de la Educación (2019) la matriz de priorización o valoración de problemas es una herramienta que consiste en una tabla en la que se presentan diferentes criterios que permiten realizar una elección, en este caso, definir cuál problema puede ser prioritario de abordar; es útil para tomar decisiones y clasificar problemas, con base en la ponderación de opciones y aplicación de criterios.

Figura 11
Matriz de priorización

		Impacto		
		ALTA	MEDIA	BAJA
Urgencia	ALTA	1	2	3
	MEDIA	2	3	4
	BAJA	3	4	5

Nota. Ejemplo de una matriz de prioridad. Adaptado de “Matriz de prioridades: Una herramienta que lo cambia todo” por Freshworks, 2023, párr. 16.

2.2.1.7.6. Plan de Capacitación

EAE Business School (2021) explica que el programa de formación de la empresa es una de las herramientas que tiene RRHH si quiere construir un equipo de trabajo de alto rendimiento; en el contexto del lugar de trabajo, un grupo humano se describe de esta manera cuando se compone de personas que están orientadas a objetivos, poseen experiencia y habilidades complementarias y son capaces de trabajar juntos, innovar y producir mejores resultados de manera constante; se busca la excelencia en el desempeño a través de objetivos comunes, liderazgo compartido, colaboración, comunicación abierta, funciones distintas y normas de funcionamiento del grupo, resolución temprana de conflictos y un fuerte sentido del deber y confianza entre sus miembros.

2.2.2. Cooperativa de Ahorro y Crédito

2.2.2.1. Concepto

Según Zaldívar y Sotomayor (2003), las CAC son organizaciones sin fines de lucro que se crearon a mediados de la década de 1950 para atender el problema de la falta de acceso a servicios financieros de las personas de bajos y medianos ingresos. Dada esta misión social, el análisis de la situación económica y financiera de las CAC adoptará una doble dimensión: evaluación del alcance y evaluación de la sostenibilidad de las empresas³. Este último, a su vez, es el resultado de cómo las empresas gestionan sus recursos y riesgos. Las secciones 3 y 4 utilizarán indicadores financieros y no financieros para ilustrar estos conceptos. El marco legal actual para las CAC se describe en la Sección 2, junto con un análisis de las características y la importancia más destacadas del sistema cooperativo. La Sección 5

concluye con un resumen de las ventajas, desventajas, riesgos y oportunidades que enfrentan las cooperativas de ahorro y crédito.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito No Autorizadas para Captar Recursos Públicos (Coopac) son organizaciones cooperativas cuyo único objeto es captar ahorros y prestar dinero a sus socios.

2.2.2.2. Clasificación

Según la empresa española Emprende Rioja (2016), las cooperativas se dividen en dos categorías: cooperativas de primer grado, que tienen como socios a personas físicas, y cooperativas de segundo grado, que tienen a las cooperativas como socios; los siguientes grupos se pueden utilizar para clasificar las sociedades cooperativas de primer grado:

- Cooperativas de trabajo asociado.
- Cooperativas de consumidores y usuarios.
- Cooperativas de viviendas.
- Cooperativas agroalimentarias.
- Cooperativas de explotación comunitaria de la tierra.
- Cooperativas de servicios.
- Cooperativas del mar.
- Cooperativas de transportistas.
- Cooperativas de seguros.
- Cooperativas sanitarias.
- Cooperativas de enseñanza.
- Cooperativas de crédito.

Las cooperativas de segundo grado suelen tener dos miembros, mientras que las cooperativas de primer grado suelen tener un mínimo de tres. Los socios pueden ser compañeros de trabajo o simplemente ser asociados. Pueden ser partes en una colaboración los bienes públicos, privados, comunitarios, y tanto las personas naturales como las jurídicas. La actividad que integra el objeto social no es algo que realicen. Tanto su aporte de capital como el número total de sus votos no puede ser superior al 45 por ciento del capital.

2.2.2.3. Servicios

Refieren Zaldivar y Sotomayor (2003) que las cooperativas de ahorro y crédito de hoy brindan más servicios que los clientes ahora esperan de un banco, como depósito móvil o banca en línea. Descubra los diversos servicios y productos que ofrecen muchas cooperativas de ahorro y crédito, ya que pueden ser beneficiosos para usted en cualquier etapa de su vida;

es importante considerar los términos de la cuenta, como las tasas y cargos, antes de abrir cualquier tipo de cuenta bancaria; es crucial leer los términos de una cuenta; a continuación, como señalan los autores estos servicios se realizan por medio de los siguientes medios:

Tabla 4

Tipos de servicio

<p>Banca móvil y en línea. En la actualidad, es posible administrar prácticamente todas las finanzas personales en línea. De hecho, algunas instituciones financieras operan totalmente en línea. A la hora de elegir una institución financiera o una tarjeta de crédito, hay que tener en cuenta los servicios móviles y en línea que se ofrecen como un factor más para tomar la decisión final</p>	<p>Préstamos al consumidor. Conocer más sobre los distintos tipos de préstamos para consumidores, como préstamos de día de pago, préstamos personales no seguros y líneas de crédito, así como la importancia de su informe de crédito y su calificación de crédito para poder obtener la mejor financiación posible</p>
<p>Préstamos hipotecarios y compra de vivienda. Comprar o alquilar una vivienda, ya sea un apartamento, un condominio, una casa adosada o una residencia familiar individual puede influir considerablemente en el propio presupuesto; aquí se encuentra información útil sobre tipos de propiedad de viviendas, productos de préstamos para viviendas y recursos que ayudarán a gestionar una vivienda sin salir del propio presupuesto</p>	<p>Pagos móviles y cartera móvil. Conozca las distintas tecnologías y procesos que se usan para hacer pagos móviles y usar una cartera móvil.</p>
<p>Depósitos directos y retiros. Es posible que ofrezcan varios servicios bancarios, como el depósito directo. Conozca más sobre las ventajas de usar el depósito directo y qué debe vigilar si autoriza un retiro directo</p>	<p>Depósitos directos y retiros. Cuando abra una cuenta nueva en una cooperativa de ahorro y crédito, es posible que le ofrezcan varios servicios bancarios, como el depósito directo. Conozca más sobre las ventajas de usar el depósito directo y qué debe vigilar si autoriza un retiro directo</p>
<p>Banca móvil y en línea. La tecnología continúa transformando nuestra vida diaria y los servicios bancarios no son la excepción. En la actualidad, es posible administrar prácticamente todas sus finanzas personales en línea. De hecho, algunas instituciones financieras operan totalmente en línea. A la hora de elegir una institución financiera o una tarjeta de crédito, debe tener en cuenta los servicios móviles y en línea que se ofrecen como un factor más para tomar la decisión final</p>	<p>Transferencias de dinero. Los consumidores de los Estados Unidos envían miles de millones de dólares a amigos, familiares o empresas dentro de los EE. UU. o en otros países; en general, este servicio tiene cargos y otros costos asociados. Conozca más sobre estas transferencias electrónicas de fondos y sus derechos como consumidor.</p>

Nota. Adaptado “Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito: Una Visión Económica” por M. Zaldivar y N. Sotomayor, 2003.

2.2.3. Otorgamiento de créditos grupal

2.2.3.1. Créditos Grupales

Como señala Huamancayo et al. (2019) un crédito grupal es aquel que se otorga a un grupo de personas que poseen ciertas características como la solidaridad, responsabilidad al momento de adquirir un crédito ya que este es un todo. El crédito grupal se otorga a través de grupos solidarios o de la banca comunal, este tipo de crédito es destinado a todas las personas con fuentes de ingresos bajos o aquellos que buscan emprender.

Esta metodología de crédito grupal es utilizada en los no bancarizados del sector financiero formal siendo un gran punto de acceso para determinarlo como un producto principal. Sin embargo, estos créditos que se dan son limitados de acuerdo con ciertas características para la obtención del crédito como la capacidad de pago del grupo, por lo consecuente en general se trabaja en menor tamaño. De manera general, tanto la capacidad, el nivel de riesgo del crédito deben ser trabajados sobre el grupo de manera colectiva (Huamancayo et al., 2019).

2.2.3.2. *Reglamento de Créditos Grupales Solidarios*

Según SBS (*Superintendencia de Banca y Seguros*) (2015) en la Resolución SBS N° 4174-2015 aprueba el reglamento de créditos grupales solidarios, refiere que el objetivo de la norma es promover el acceso del financiamiento formal a la población con nivel socioeconómico bajo que no pueden ser atendidas por un sector financiero básico como son los bancos. Se refiere al crédito grupal solidario como el otorgamiento del crédito a un grupo de persona que son solidaras entre ellos siendo el grupo como un todo. Así mismo, indica que un grupo puede estar conformado por lo menos cinco integrantes y como máximo treinta integrantes que se conocen entre sí y son agrupados de forma voluntaria en una misma zona geográfica.

2.2.3.3. *Ventajas y desventajas*

Como expresa Huamancayo et al. (2019) refiere que el crédito grupal es un plus que apoya a la cultura social ya que se tiene una meta en común y depende de todas las personas involucradas trabajan en conjunto, teniendo las siguientes ventajas:

- No existe una garantía personal.
- El crédito va de acuerdo con la capacidad del pago, reduciendo el nivel de riesgo de no pagar.
- Los gastos de gestión son mínimos dado que el grupo selecciona quien puede ser parte de ello.
- Se obtiene un mejor control del crédito y recuperación de este por la presión ejercida de todo el grupo.
- Fomenta el ahorro en conjunto.

Por otro lado, Huamancayo et al. (2019) menciona que como todo préstamo siempre el mayor riesgo es el sobreendeudamiento al no pagar, mostrando así algunas desventajas al grupo como se menciona en lo siguiente:

- En caso algún integrante no cumpla con el pago, el grupo está obligado a hacerse responsable del pago.
- Al no cumplir con la deuda, son reportado en las centrales de riesgo por lo tanto todo el grupo es reportado con una nota negativa.
- Se puede generar una morosidad estratégica en el cual comienza a partir de que un cliente no realice su pago.
- Se maneja una tasa de interés alta.
- Existe un riesgo se la desaparición de algún integrante con el dinero del pago en caso no se conozca bien a las personas que conforman el grupo.

En un crédito grupal, cada miembro del grupo es garante del otro. Por lo tanto, el grupo puede excluir a los miembros más riesgosos, ya que el grupo se forma en base a la decisión de los mismos, sin embargo, por la premura de obtener más crédito o obtenerlo en de manera inmediata involucren algunos miembros que realmente no tengan el compromiso que se necesita (Roberts, 2003).

2.2.4. Calidad de servicio

Desde el punto de vista de Valls et al. (2017), un servicio se define como un producto intangible que agrega valor y este así mismo es la fuente de diferenciación del producto. Agregado a lo anterior, un producto tangible como tal cuenta con un servicio el cual será activado cuando lo use el cliente y este debe cumplir con las necesidades del cliente.

Como señala Valls et al. (2017) refiere que la calidad del servicio es el resultado del proceso de calidad percibida que tiene cliente de acuerdo con el servicio adquirido, el cual depende de la medición de dos aspectos importantes tales como el servicio esperado y servicio recibido a través del grado de satisfacción del cliente el cual permite determinar la eficacia de la gestión de calidad. Sin embargo, se debe considerar los elementos básicos que debe poseer la calidad del servicio.

- Dimensiones de la Calidad de Servicio: conjunto de los diferentes atributos tanto objetivos como subjetivos del servicio.
- Servicio esperado: las expectativas de un cliente al recibir todos los atributos de un servicio, por ejemplo: venta, precios, marketing, etc.
- Factor de Influencia: Factores como las necesidades personales, las experiencias con uno o más proveedores del servicio, los mensajes emitidos por la empresa al cliente actual o potencial que influencia al moldeado de las expectativas del cliente.
- Servicio recibido: el resultado final una vez el cliente haya utilizado el servicio.

- Calidad del servicio prestado: la percepción del cliente sobre la calidad del servicio otorgado por la empresa de acuerdo con los atributos que considera importante el cliente.
- Nivel de satisfacción: lo que el cliente espera vs lo que el cliente recibe.
- Nuevas actitudes: los cambios producidos en el servicio para lograr satisfacer las expectativas del cliente.
- Nuevo Comportamiento: la difusión entre otras personas acerca de los aspectos positivos de la experiencia adquirida con el nuevo servicio aumentando la utilización de ello.

Hay que considerar que un cliente evalúa la calidad de servicio a través de 5 dimensiones tales como: la confiabilidad, respuesta, empatía y tangibles que engloban la capacidad de ofrecer un servicio personalizado y seguro. En conclusión, la calidad de servicio es la superación de las expectativas del cliente más no el mínimo para que así se obtenga un valor agregado.

2.2.5. Satisfacción del cliente

Desde el punto de vista de Martin y Martin (2000) la satisfacción en términos generales se puede definir como un "estado" el cual representa las respuestas emocionales o intelectuales ante el cumplimiento de una necesidad. Por lo tanto, la satisfacción del cliente es una métrica el cual mide la manera en que un servicio o producto otorgado cumpla con las necesidades y expectativas del cliente final, tales como el porcentaje de cliente cuyo índice de calificación es positivo de acuerdo con las expectativas, el cual el cliente debe estar conforme con lo recibido.

Como lo hace notar Yüksel et al. (2010) Yüksel (2008) para el proceso de la medición de la satisfacción es necesario tener un mayor cuidado sobre el conocimiento de las diez dimensiones para medir ello, las cuales son las siguientes:

- Calidad
- Valor
- Puntualidad
- Eficiencia
- Facilidad de acceso
- Medio ambiente
- Trabajo interdepartamental
- Comportamiento de Servicios de primera línea.
- Compromiso con el cliente
- Innovación

En pocas palabras, la satisfacción del cliente dependerá del resultado del desempeño de lo recibido versus la expectativa que tiene cliente el cual son representado por tres niveles desde que no se cubre la necesidad como "insatisfecho" hasta la superación de la necesidad como "muy satisfecho" siendo "satisfecho" el punto medio donde solo cumple con la necesidad (Stranjancevic, 2015).

En conclusión, la satisfacción y calidad del servicio tienen cierta relación a pesar de los conceptos mencionados, se puede decir que la satisfacción del cliente es un componente o indicador de la calidad de un servicio así mismo la calidad puede influir sobre la satisfacción del cliente.



CAPÍTULO III. DIAGNOSTICO SITUACIONAL

3.1. Aspectos generales de la organización

3.1.1. Reseña histórica

La Cooperativa de Crédito y Ahorro inicio sus actividades en marzo del 2013 en ciudad de Arequipa, la cual se rige por la Ley general de cooperativas, la ley N° 26702, ley N°30822, la SBS y se encuentra supervisada por dicha entidad, así mismo, se encuentra autorizada para operar a Nivel N°2. La cooperativa promueve la inclusión financiera, fomentación del ahorro y educación financiera ofreciendo servicios a las Micro y Pequeñas empresas. Durante sus 10 años ha logrado expandirse y tener una gran participación en el mercado a través del servicio de crédito grupal.

3.1.2. Actividad principal

Como principal actividad que cuenta la cooperativa es el otorgamiento de crédito a micro y pequeñas empresas satisfaciendo sus necesidades personales y de negocio apoyando su crecimiento económico e inclusión financiera.

3.1.3. Base filosófica

3.1.3.1. Misión

La Cooperativa de Crédito y Ahorro se esfuerza para lograr la siguiente misión:

“Somos una Institución Financiera formal, con un enfoque de inclusión que busca el progreso de las personas con criterios de eficiencia que permita un crecimiento sostenible”.

3.1.3.2. Visión

La visión que orienta a la Cooperativa de Crédito y Ahorro es la siguiente:

“Ser agentes de cambio para convertirnos en el referente nacional de la inclusión financiera”.

3.1.3.3. Valores

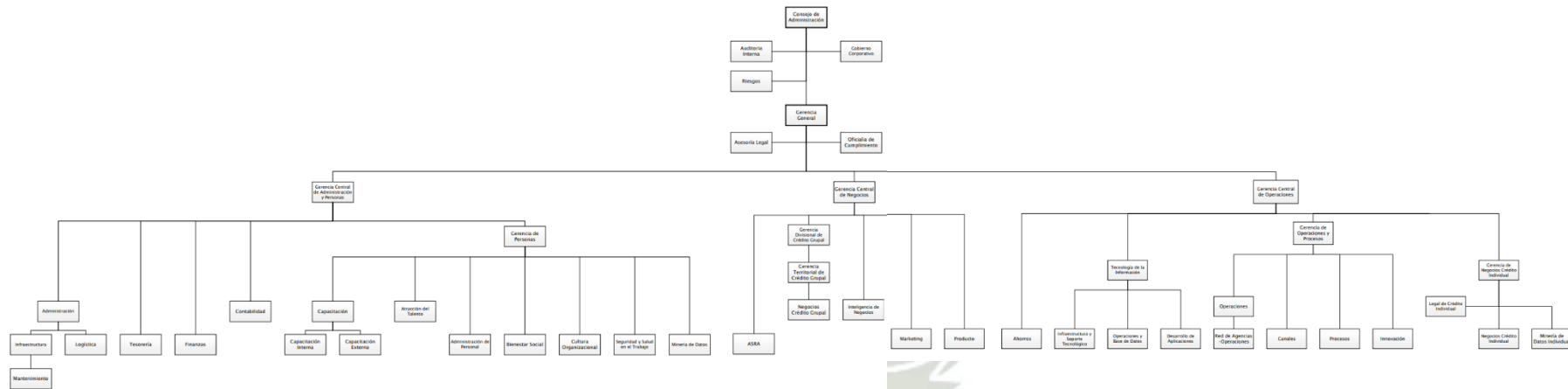
- Moral: La empresa trabaja con honestidad, transparencia, integridad, tolerancia cero a la corrupción y consistencia en sus dichos y hechos.
- Actitud: La empresa trabaja con responsabilidad frente al cliente siendo empáticos y agentes de cambios; además trabaja con responsabilidad laboral, siendo eficientes y eficaces en el cumplimiento de los objetivos.
- Sudor: La empresa busca tener un compromiso personal de mejorar y ayudar a un segmento de la población que requiere de educación y humildad.

3.1.4. Organigrama general

A continuación, se muestra el organigrama general de la cooperativa de crédito y ahorro, el cual está compuesta por el consejo administrativo, gerencia general, gerencia central de administración y personas, gerencia central de negocios y gerencia central de operaciones; siendo estas 2 ultimas gerencias importantes para el desarrollo de otorgamiento del crédito grupal.

Figura 12

Organigrama general de la Cooperativa de Crédito y Ahorro.



Nota. Elaborado por la Cooperativa de Crédito y Ahorro.

3.1.5. Principales servicios

- Crédito Grupal: Destinado un grupo de personas con bajos ingresos, que no tienen la capacidad de tener acceso a servicios financieros tradicionales y deseen emprender un nuevo negocio o hacer crecer su negocio.
- Crédito individual: Destinado a una sola persona de manera individual que desee hacer crecer su negocio, capital de trabajo o invertir en activos fijos.
- Depósito a plazo fijo: Destinado a todo tipo de persona que desee invertir y recuperar más de lo invertido.

3.1.6. Clientes

Uno de sus principales clientes a quienes va dirigido su servicio de crédito grupal son a mujeres que deseen emprender y se encuentran en un nivel socioeconómico D y E de la ciudad de Arequipa.

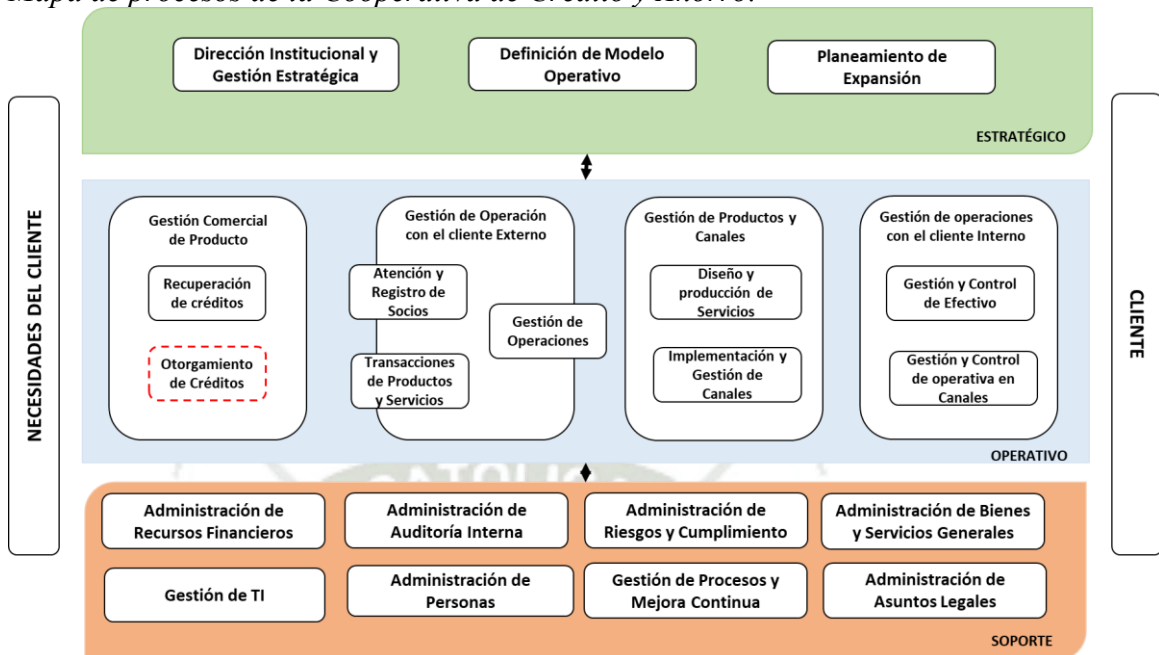
Por otro lado, para el servicio de crédito individual su principal cliente son empresarios de Micro y Pequeñas empresas que deseen un crecimiento en su negocio.

3.2. Mapa de procesos

A continuación, se agrupa los procesos que manejan la Cooperativa de orden estratégico (alineados a la misión y visión de la empresa), operativo (impactan directamente en el cliente) y de soporte (brindan apoyo a los procesos operativos), sin embargo, para esta investigación en particular nos centraremos en el proceso de otorgamiento de créditos en específico al otorgamiento de créditos grupales y su interacción con el departamento de operaciones (Red de Agencias) el cual es encargado de gestionar las solicitud del crédito. Con el fin de analizar y determinar que actividades o procesos que no están generando un valor a la empresa.

Figura 13

Mapa de procesos de la Cooperativa de Crédito y Ahorro.



Nota: Adaptación Propia.

3.3. Evaluación de procesos actuales

3.3.1. Sistema de empresa

La Cooperativa de Crédito y Ahorro cuenta con una herramienta elaborado por la misma empresa, en el cual recolecta, almacena, procesa y distribuye la información como base para la toma de decisiones para la empresa. De igual forma, el sistema está constituido por las computadoras, periféricos y equipos móviles que pueden conectarse al sistema para realizar o recibir solicitudes.

El nivel de alcance depende del perfil del usuario, por ejemplo: para el departamento de negocios permite extraer reportes para su control y seguimiento de sus grupos, así mismo, se puede realizar consultas acerca del estatus del grupo más no le permite realizar alguna modificación acerca del grupo. Por otro lado, para el departamento de Operaciones (Red de Agencias) el sistema les permite realizar registros del socio y del grupo para la evaluación del crédito con la finalidad que la información se quede almacenada y así se puedan extraer reportes de la base de datos, sin embargo, toda la información registrada se realiza previamente a través de un proceso de revisión manual de los Expedientes entregados por negocios.

Adicionalmente, para la creación de nuevos requerimientos a modificar o crear para el sistema suelen tener un tiempo de ejecución aproximadamente de 5 días a 4 semanas de acuerdo con la complejidad y nivel de prioridad.

3.3.2. Factor Humano

La Cooperativa de Crédito y Ahorro cuenta con el departamento de capacitación el cual se dedica a la formación integral a los colaboradores de negocios abarcando aspectos de gestión para su desempeño.

En primer lugar, se les informa acerca del producto de crédito grupal, incluyendo cual es la operativa del proceso, como realizar cada proceso y los lineamientos a cumplir. Así mismo, se les asigna un periodo de un mes en el cual realizan un proceso de aprendizaje práctico trabajando en estrecha colaboración con otros colaboradores actuales de la empresa, sin embargo, al no tener procedimientos estandarizados en su momento puede que el nuevo colaborador adopte diferentes maneras de cumplir con el proceso.

Así mismo, para los ingresantes al área de operaciones en específico a la red de Agencias solo cuentan con una inducción general acerca de la empresa, más no un esquema general del proceso de otorgamiento del crédito grupal, adicionalmente se realiza un proceso de aprendizaje práctico para el entendimiento de la operativa que se realiza.

3.3.3. Identificación de los procesos

3.3.3.1. Competencias del personal involucrado en el proceso

Es fundamental reconocer los actores clave que los ejecutan. Conocer los roles y competencias asociadas a cada puesto permite comprender mejor las interacciones, responsabilidades y puntos críticos dentro del proceso de otorgamiento de créditos grupales. A continuación, se describen los principales puestos involucrados, organizados por área funcional:

- **Área de Negocios**

- **Analista de Crédito:** Responsable de la captación, formación de grupos para el crédito grupal. Realiza el análisis crediticio, verifica requisitos, capacita a los clientes sobre las condiciones del producto y da seguimiento al cumplimiento de los compromisos asumidos.
- **Jefe de Créditos:** Supervisa el cumplimiento de metas del equipo de analistas, garantiza la correcta aplicación de las políticas de evaluación crediticia y realiza el armado del expediente para su atención.
- **Gerente Zonal:** Ejerce funciones de validación y autorización de operaciones crediticias según los montos establecidos en el manual de operaciones.

- **Área de Operaciones**

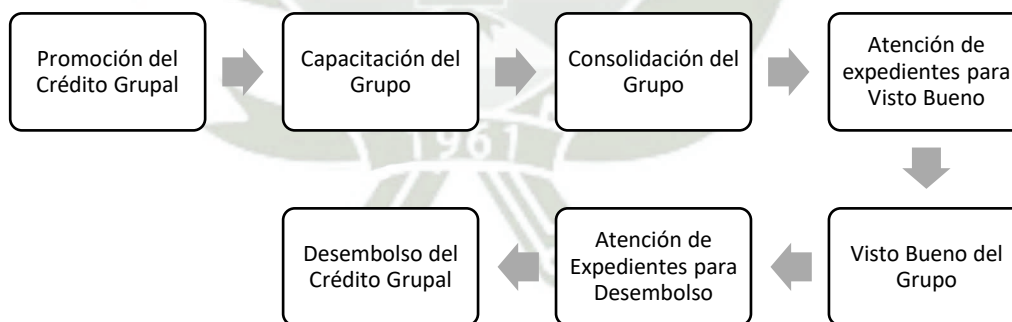
- **Auxiliar de Créditos:** Encargado del registro de las solicitudes y verificación de documentos recibidos. Cumple una labor administrativa clave para la para su pase a visto bueno y desembolso.
- **Asesor de Atención al Cliente:** Brinda información inicial sobre productos crediticios, realiza operaciones activas y pasivas en la plataforma, apoya con la entrega de formatos.
- **Administrador de Agencia:** Supervisa la correcta ejecución de los procesos operativos en su sede, garantiza el cumplimiento de normativas internas, gestiona recursos.

Los perfiles detallados con competencias específicas, funciones, formación requerida y experiencia esperada para cada uno de estos puestos se encuentran desde el Anexo N°01 hasta el Anexo N°06.

3.3.3.2. Proceso de otorgamiento de Créditos

El otorgamiento de crédito grupal es un proceso que consta de 7 subprocesos considerando desde la promoción del crédito hasta el desembolso del crédito. A continuación, se muestra una descripción general de los subprocesos junto al área responsable de ejecución del proceso y documentación.

Figura 14
Subprocesos de Otorgamiento de Crédito Grupal.



Nota. Adaptación Propia

Tabla 5*Subproceso del Otorgamiento de Crédito Grupal*

Subproceso	Área responsable	Descripción	Documentación
Promoción del Crédito Grupal	Negocios Crédito Grupal.	Se realiza la búsqueda y acercamiento a los clientes potenciales que deseen invertir en su negocio, se hace extensivo la difusión del servicio que ofrecen, sus requisitos y beneficios. Una vez el cliente potencial se encuentre interesado en adquirir el crédito y haya sido preevaluada por el Analista, el área de Negocios Crédito Grupal solicita al área de Operaciones (Red de Agencias) la impresión de la Central de Riesgos Interna con la finalidad de anexarlo al expediente del crédito.	<ul style="list-style-type: none"> - Agenda Semanal de Trabajo - Registro de Promoción - Central de Riesgos
Capacitación del Grupo	Negocios Crédito Grupal.	El cliente potencial realiza una capacitación presencial o virtual donde se da conocimiento acerca del servicio y los requisitos a cumplir, el resultado de dicha capacitación por socia debe tener una nota aprobatorio y registrada en el formato de Capacitación del Grupo. Así mismo, el área de Negocios Crédito Grupal hace la recolección de la documentación básica del cliente (copia de DOI, copia de Recibo de Servicios y/o estado de cuenta) y solicita al área Operaciones (Red de Agencias) el registro o actualización del cliente potencial en el sistema de la empresa para posteriormente realizar la impresión de ello y así anexar lo al expediente.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación de Grupo - Declaración Jurada de Domicilio - Ficha de Datos de Socio PEP - Ficha de datos del Socio
Consolidación del Grupo	Negocios Crédito Grupal	En este proceso se consolida el grupo una vez que se haya realizado el feedback acerca de la capacitación del servicio y el conocimiento del motivo para acceder al crédito, el monto solicitado y como ellas se encuentran actualmente en el sistema financiero, seguidamente de escoger el comité del grupo. El área de Negocios registra el formato de Consolidación del Grupo y la Solicitud Grupal para anexarlo al expediente.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación de Grupo - Consolidación de Grupo - Solicitud de Crédito Grupal - Formato Múltiple
Atención de expedientes para Visto Bueno	Negocios Crédito Grupal y Operaciones (Red de Agencias)	Se realiza el armado y revisión del expediente del crédito para ser atendido por el área de Operaciones (Red de Agencias), el cual se realiza una revisión manual y el registro de la solicitud del crédito en el sistema de acuerdo con los requisitos del producto.	<ul style="list-style-type: none"> - Check List de Revisión de Expediente. - Solicitud de Crédito Grupal - Capacitación de Grupo - Ficha de Datos de Socio PEP. (en caso corresponda).
Visto Bueno del Grupo	Negocios Crédito Grupal	Se realiza la confirmación de los montos aprobados para cada socia y una retroalimentación acerca del servicio para corroborar que el grupo haya cumplido con el proceso de	<ul style="list-style-type: none"> - Formato Múltiple (en caso corresponda) - Resumen de Solicitud Grupal

		capacitación y consolidación. Finalmente, se recaba las firmas de los documentos.	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de Crédito Grupal - Detalle de Solicitud Grupal. - Solicitud de Operaciones en Cuenta de Ahorros - Autorización para desembolso por transferencia.
Atención de Expedientes para Desembolso	Negocios Crédito Grupal y Operaciones (Red de Agencias)	Se realiza el armado y revisión del expediente del crédito para ser atendido por el área de Operaciones (Red de Agencias), el cual se realiza una revisión manual y la aprobación de la solicitud del crédito en el sistema de acuerdo con los requisitos del producto. Del mismo, modo se realiza el armado y entrega del Kit de Desembolso para la ejecución del proceso del Desembolso.	<ul style="list-style-type: none"> - Check List de Revisión de Expediente - Solicitud de Crédito Grupal - Detalle de Solicitud Grupal
Desembolso del Crédito Grupal	Negocios Crédito Grupal y Operaciones (Red de Agencias)	Se realiza un acto simbólico de la entrega del crédito y se recaba las firmas de los documentos contractuales por cada socia con la finalidad que se realice el desembolso como tal. El área de Operaciones es el encargado de que se realice el desembolso del dinero a la socia y de la misma manera una vez devuelto los documentos, debe validar si las firmas de los documentos contractuales son los correctos.	<ul style="list-style-type: none"> - Control de Pagos y Ahorro Grupal

Nota. Descripción de los subprocesos que intervienen para el otorgamiento de crédito grupal. Adaptación Propia.

Para el presente estudio se abarcará desde el subproceso de Atención de expedientes para Visto Bueno hasta el Desembolso del Crédito Grupal. No se considerará el subproceso de Promoción del Crédito Grupal, Consolidación del Grupo y Capacitación del Grupo debido a que es realizado casi en su totalidad por el área de Negocios de Crédito Grupal y no tiene un impacto directo con el desempeño del área de Operaciones (Red de Agencias).

3.3.3.2.1. Atención de Expedientes para Visto Bueno

Para la atención del Expediente del crédito por el área de Operaciones (Red de Agencias) previamente el Jefe de Crédito realiza la revisión del expediente armado por el Analista del Crédito, por el cuál no debería de tener alguna observación en la atención, sin embargo, sucede lo contrario, de cada 10 expedientes que ingresan 2 a 3 son observados y rechazados considerando que se realiza una revisión general más no detallada del expediente por parte del Asesor de atención al cliente para evitar reprocesos.

Adicionalmente, una vez ingresado el expediente para su atención se generan reprocesos dado que en el proceso de capacitación se solicita el registro de la socia, el cual en su momento fue validado y aprobado, dentro de ello fue validado el formato de capacitación, en caso la socia haya dado una capacitación virtual esta se encuentre aprobada, además de validar la foto original del DOI y del Recibo de Servicios el cual está siendo anexado al expediente como copia previamente validado por el Analista. Conjuntamente a ello, el Auxiliar de Créditos realiza la revisión del expediente de manera manual y el registro en el sistema tomando un tiempo total promedio de 15 minutos aproximadamente sin considerar el tiempo de espera para la atención del expediente por parte del Auxiliar del Crédito que es de 2 horas aproximadamente. Finalmente, se realiza un armado de kit de Visto Bueno para realizar la entrega al jefe de Crédito para la subsanación de observaciones encontradas y la ejecución del Visto Bueno.

Documentos que debe contener el expediente del crédito.

Tabla 6

Documentos del expediente del crédito para Visto Bueno.

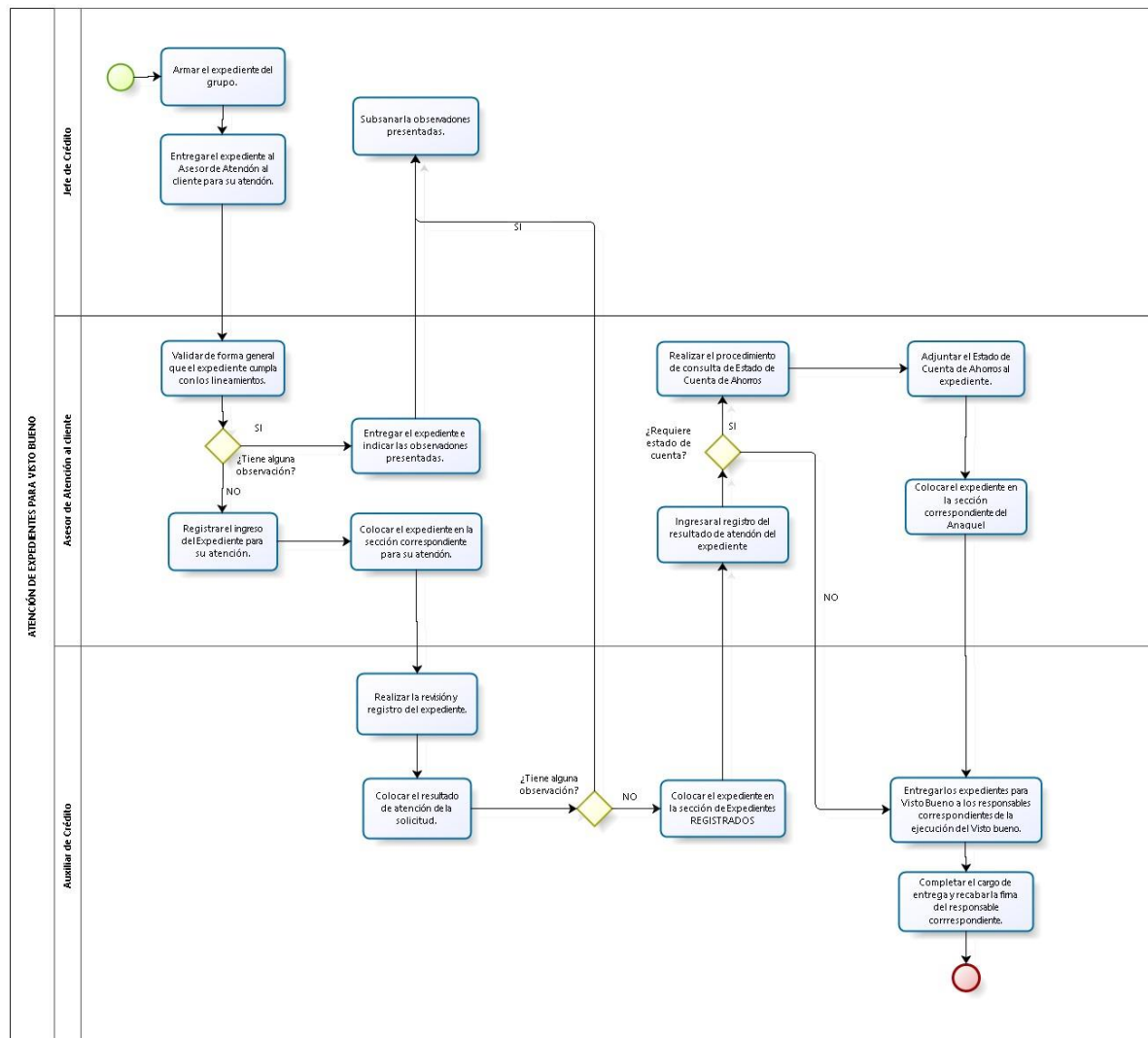
Documento	Especificación
Check List de Revisión de Expediente	
Formato Múltiple	Grupos Recurrentes
Resumen de Solicitud Grupal del ciclo anterior	Grupos Recurrentes
Solicitud de Crédito Grupal	
Consolidación de Grupo	
Capacitación de Grupo	
Copia de DOI/Consulta Reniec/C4	
Copia de Estado de Cuenta de Banco u otro similar	
Copia de Recibo de Servicios/ Declaración Jurada de Domicilio	
Ficha de Datos de Socio	
Central de Riesgo Interna de la Socia	
Acuerdo de Pago	En caso corresponda

Nota. Documentación de para el armado y revisión del expediente para Visto Bueno. Adaptación Propia.

Diagrama de Flujo

Figura 15

Flujograma del procedimiento de Atención de Expedientes para Visto Bueno.



Nota. Muestra las actividades que conllevan en el procedimiento de Atención de Expedientes para Visto Bueno. Adaptación propia.

3.3.3.2.2. Atención de Expedientes para Desembolso

Para la atención del Expediente del crédito por el área de Operaciones (Red de Agencias) de se realiza de la misma manera que el subproceso de Atención de Expedientes para Visto Bueno. En este proceso el tiempo promedio es de 15 minutos aproximadamente sin considerar el tiempo de espera para la atención del expediente por parte del Auxiliar del Crédito que es de 3 horas aproximadamente, no obstante, el tiempo debería ser menor ya que el 50% de los documentos fueron revisados previamente en el proceso mencionado, sin embargo, como hay observaciones que subsanar en algunos documentos, estos nuevamente deben ser validados. De la misma manera de cada 80 expedientes que ingresan 3 a 4 son

observados y/o rechazados considerando que se realiza una revisión general más no detallada del expediente por parte del Asesor de atención al cliente para evitar reprocesos.

Adicionalmente, se realiza un armado de Kit de Desembolso para luego hacer la entrega al colaborador responsable para la ejecución del Desembolso.

Documentos que debe contener el expediente del crédito.

Tabla 7

Documentos del expediente del crédito para Desembolso.

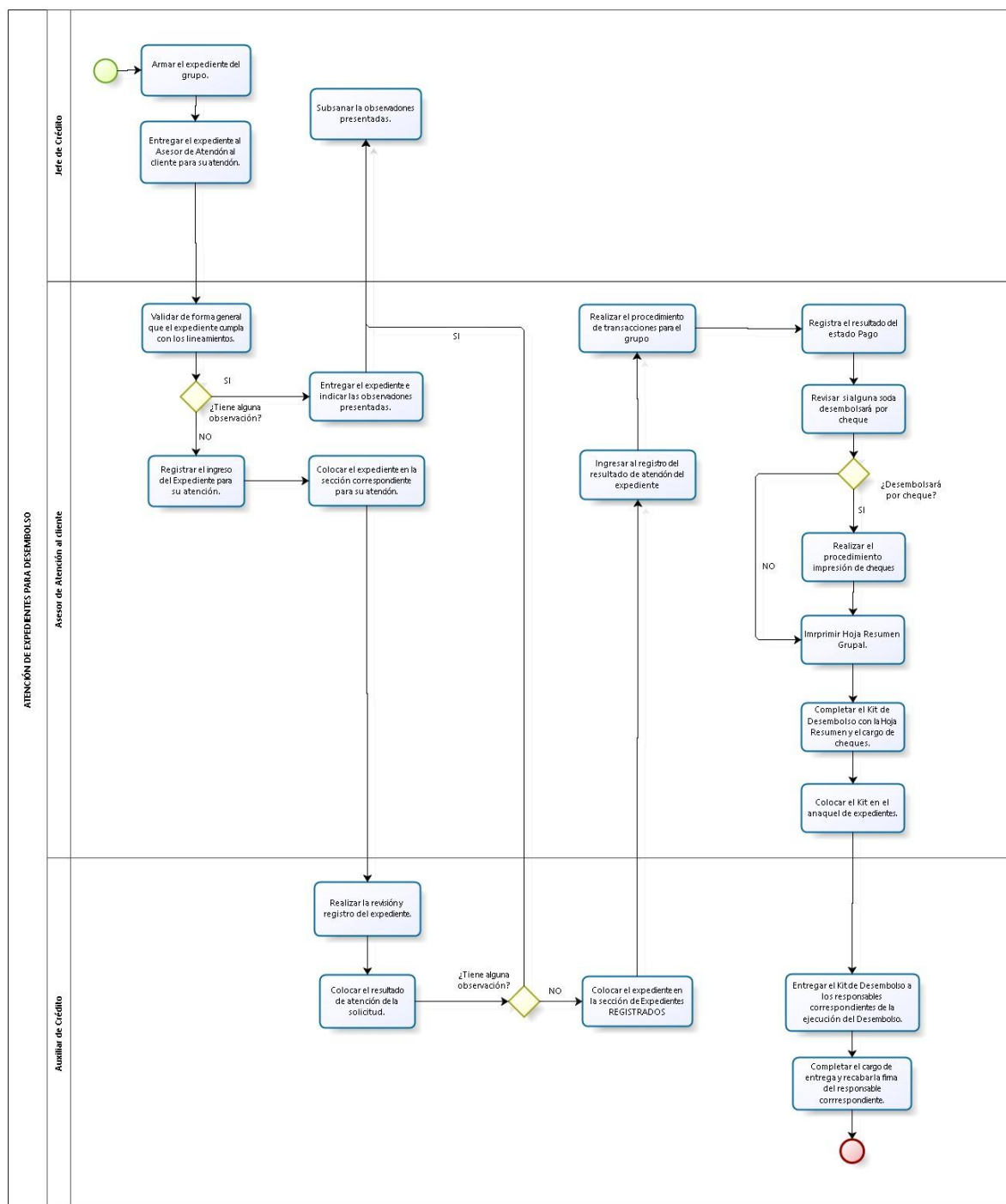
Documento	Especificación
Check List de Revisión de Expediente	
Detalle de Solicitud Grupal	
Formato Múltiple	Grupos Recurrentes
Solicitud de Operación en cuenta de Ahorros	
Autorización para Desembolso por transferencia	
Solicitud de inactivación de cuentas	En caso corresponda
Solicitud de Crédito Grupal	
Croquis del Lugar de Reunión	
Resumen de Solicitud Grupal del ciclo anterior	Grupos Recurrentes
Resumen de Solicitud Grupal del ciclo entrante	
Consolidación de Grupo	
Capacitación de Grupo	
Copia de DOI/Consulta Reniec/C4	
Copia de Estado de Cuenta de Banco u otro similar	
Copia de Recibo de Servicios/ Declaración Jurada de Domicilio	
Ficha de Datos de Socio	
Central de Riesgo Interna de la Socia	
Acuerdo de Pago	En caso corresponda
Ficha de Datos de Socio PEP	En caso corresponda

Nota. Documentación de para el armado y revisión del expediente para Desembolso. Adaptación Propia.

Diagrama de Flujo

Figura 16

Flujograma del procedimiento de Atención de Expedientes para Desembolso.



Nota. Muestra las actividades que conllevan en el procedimiento de Atención de Expedientes para Desembolso. Adaptación propia.

3.3.3.2.3. Desembolso de Crédito Grupal

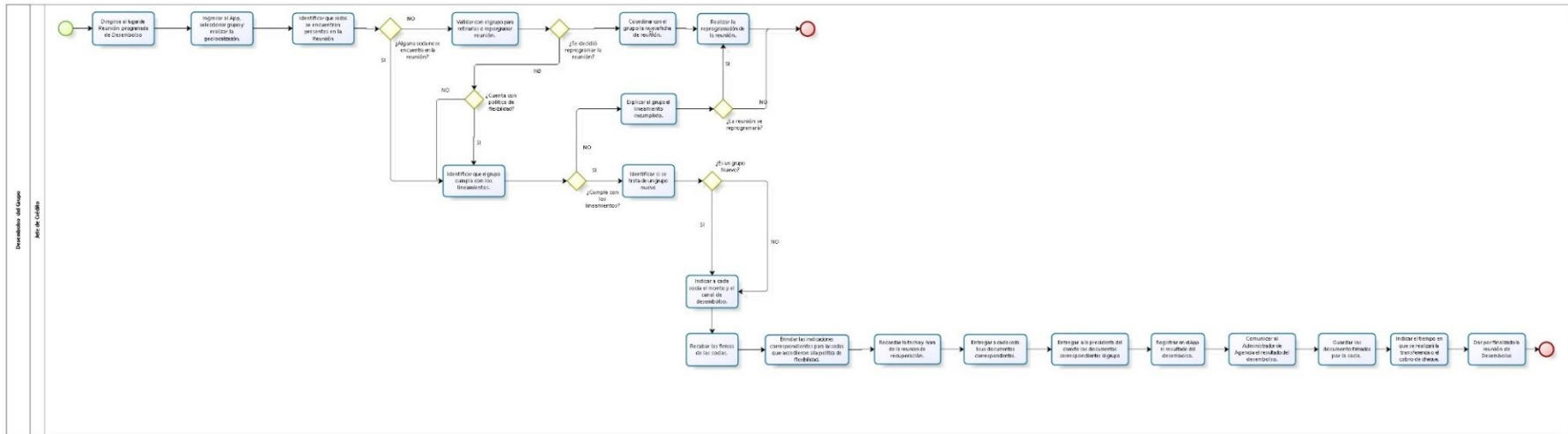
En este proceso el jefe de Crédito o el Gerente Zonal en caso corresponda se realiza un acto simbólico de la entrega del crédito y posterior la toma de firmas de los documentos contractuales correspondientes para las socias presentes y se realiza la confirmación del canal del desembolso y se hace entrega de los documentos al comité del grupo para su resguardo y su control de Pagos y Ahorros para la utilización en las reuniones de recuperaciones. El Asesor de atención al cliente, es el encargado de ejecutar la transferencia a la socia por lo que generalmente la confirmación de ellos demora aproximadamente 1 hora de acuerdo con el ingreso de las solicitudes. Finalmente, una vez culminado todo el proceso el jefe de Crédito o Gerente Zonal debe realizar la entrega de los documentos contractuales o documento que requerían alguna subsanación para realizar la revisión de dichos documentos. Los documentos contractuales para revisar son los siguientes:

- Cartilla de Información
- Pagaré
- Hoja de Resumen Individual
- Cargo de Recepción
- Reglamento Interno
- Cartilla de Información
- Contrato de depósitos y servicios
- Hoja de Resumen Grupal
- Contrato de Crédito

Diagrama de Flujo

Figura 17

Flujograma del procedimiento de Desembolso de Crédito Grupal.



Nota. Muestra las actividades que conllevan en el procedimiento del Desembolso de Crédito Grupal. Adaptación propia.



Figura 18
Checklist de Revisión de Expediente

CHECK LIST DE REVISION DE EXPEDIENTE

Nombre de Grupo		REVISIÓN PARA VISTO BUENO									
VALIDACIONES	Documento Presentado en Expediente	Versión de Formato Correcta	Sin Borrónes, enmendaduras o corrector	Llenado claro y con lapicero	Corresponde al Grupo	Datos correctos y completos	Firma(s) Correctas	Identificación del Colaborador Responsable			
	ACG	KB	ACG	KB	ACG	KB	ACG	KB	ACG	KB	
Conformación de Grupo	Formato Múltiple										
	Resumen de Solicitud grupal del crédito anterior										
	Consolidación de Grupo										
	Solicitud de Crédito Grupal										
Apellidos Comunes Grupo	Capacitación de Grupo										
	Declaración Jurada de Domicilio										
	Acuerdo de Pago										
	Ficha de Datos de Socio PEP										
VALIDACIONES	Documento Presentado en Expediente	Corresponde al Original	Datos críticos legibles y completos	Corresponde a la Socia	Socia cumple con perfil de producto	Antigüedad de documento válida	Validación del Colaborador Responsable				
	ACG	KB	ACG	KB	ACG	KB	ACG	KB	ACG	KB	
Apellidos comunes comité	Copia del DNI original										
	Copia de Consulta Reniec o C4										
	Estado de Cuenta de Banco u otro similar										
	Copia de Recibo de Servicios										
	Ficha de Datos de Socio										
	Central de Riesgos de la Socia										
Socias con misma dirección - Socias con Declaración Juarada	Constancia de No Aduedo										

NOTAS IMPORTANTES:
 - Sólo el Formato de Solicitud Grupal podrá presentar los datos de referencia en lápiz, los demás formatos deben ser llenados exclusivamente con lapicero.
 - Sólo pueden presentar Consulta RENIEC o C4 las socias en renovación y estas deben presentar de forma obligatoria, Estado de Cuenta.
 - Las socias con dirección de domicilio en el extranjero deben presentar de forma obligatoria Recibo de Servicios.
 - El recibo de Servicios debe corresponder a un servicio fijo.
 - La información mostrada en la Ficha de Datos de Socio, debe corresponder a la información mostrada en las copias presentadas del Documento de Identidad y del Domicilio de la socia.

Nombre de Grupo		REVISIÓN PARA DESEMBOLSO						
VALIDACIONES	Documento Presentado en Expediente	Versión de Formato Correcta	Sin Borrónes, enmendaduras o corrector	Llenado claro y con lapicero	Corresponde al Grupo	Datos correctos y completos	Firma(s) Correctas	Identificación del Colaborador Responsable
	ACG	KB	ACG	KB	ACG	KB	ACG	KB
Conformación de Grupo	Detalle de Solicitud Grupal							
	Formato Múltiple							
	Solicitud de Operación en Cuenta de Ahorros SUMAQ							
	WARMI							
	Autorización para Desembolso por Transferencia							
Apellidos comunes comité	Solicitud de Inactivación de Cuentas							
	Solicitud de Crédito Grupal							
	Croquis del lugar de reunión							
	Resumen de Solicitud Grupal del crédito en trámite							
VALIDACIONES	Documento Presentado en Expediente	Corresponde al Original	Datos críticos legibles y completos	Corresponde a la Socia	Firma(s) Correctas	Validación del Colaborador Responsable		
	ACG	KB	ACG	KB	ACG	KB	ACG	KB
	Estado de Cuenta de Banco u otro similar							
	Ficha de Datos de Socio							

NOTAS IMPORTANTES:
 - Todos los documentos correspondientes a las socias del grupo deben contar con el sello de validación del Área de Operaciones como sustento de que fueron aceptados después del proceso de Consolidación.
 - En caso se utilice los Formatos pre impresos de Detalle de Solicitud Grupal y Autorización para Desembolsos por Transferencia, es obligatorio validar que se esté usando la versión actualizada de este.
 - El Resumen de Solicitud Grupal del Crédito Anterior, así como los Formatos de Solicitud de Crédito Grupal, Consolidación de Grupo y Capacitación de Grupo, deben corresponder al grupo que está tramitando el crédito.

v1.4

Nota. Formato de Checklist de Revisión de Expediente. Adaptado de la Cooperativa de Crédito y Ahorro.

Figura 19
Resumen de Solicitud Grupal

RESUMEN DE SOLICITUD GRUPAL

Página: 1/2
24-MAY.-2023
HR. 10:43:48

Reporte: CLI3104C

ZONA	JCG	ACG	GRUPO
CICLO	MONTO		

GENERALIDADES			TIPO VIVIENDA			EDAD			SOCIAS CON AUTORIZACION			SIMILITUD SUM.			SIMILITUD ACT ECON		SIMILITUD APELLIDOS		
ITEM	N°	%	ITEM	N°	%	ITEM	N°	%	ITEM	N°	N° DE SOCIA	TIPO	DETALLE	CANT.	CIUJ	CANT.	TIPO	APELLIDO	CANT.
TOTAL SOCIAS			PROPIO			18 a 27 años			CAMBIO DE ZONA	0									
BIEN CALIFICADA			FAMILIAR			28 a 37 años			BASE NEGATIVA	0									
RECURRENTE			ALQ./ANTICRESSIS			38 a 47 años			CRED. INDIVIDUAL	0									
PERUANAS			ALOJADA			48 a 67 años			PEP	0									
AMBULANTE			OTROS			68 a mas años			EDAD										

N°	EVALUACION DIRECCIÓN							EVALUACIÓN NEGOCIO						
	SOCIA	CEL.	CARGO	EDAD	DIRECCIÓN	SUMINIS.	TIPO	RESL (años)	DIRECCIÓN	TIPO ESTABLECIM.	CIUJ	NEGOCIO ACTUAL	TIEMPO	MON SOL
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														

Nota. Formato de Resumen de Solicitud Grupal. Adaptado de la Cooperativa de Crédito y Ahorro.

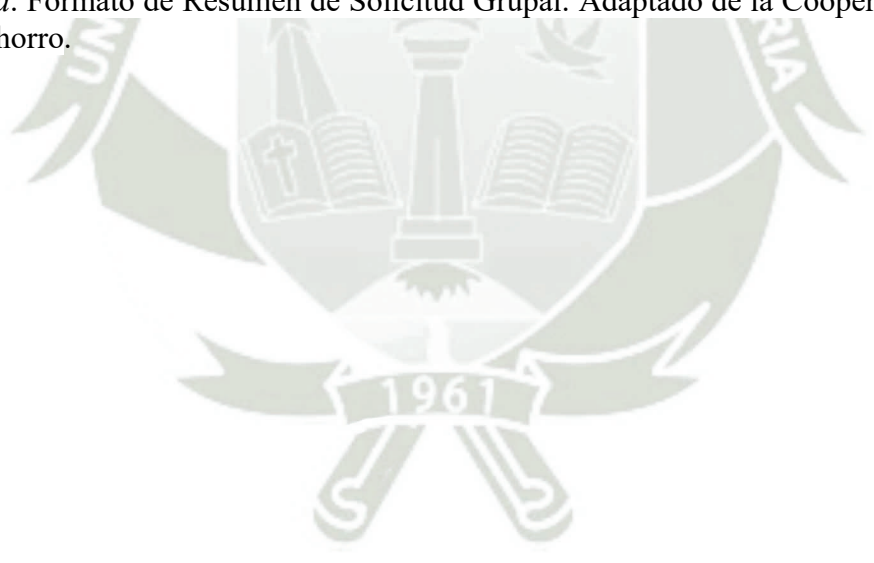


Figura 21

Capacitación del Grupo de la Cooperativa de Crédito y Ahorro.

CAPACITACIÓN DE GRUPO			
NOMBRE DEL GRUPO			
Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	FECHA DE CAPACITACIÓN	FIRMA DEL SOCIO
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			

ANALISTA DE CG

Nota. Formato de Capacitación del Grupo. Adaptado de la Cooperativa de Crédito y Ahorro.

Figura 22
Declaración Jurada de Domicilio.

DECLARACIÓN JURADA DE DOMICILIO

Yo, _____ identificado (a)
con _____ N.º _____, en pleno ejercicio de mis derechos ciudadanos y de
conformidad con lo dispuesto en la Ley N°28882 de Simplificación de la Certificación
Domiciliaria, **DECLARO BAJO JURAMENTO** que mi domicilio actual se encuentra
ubicado en: _____

Realizo la presente declaración jurada manifestando que la información
proporcionada es verdadera y autorizo la verificación de lo declarado. En caso de
falsedad declaro haber incurrido en el delito Contra la Fe Pública, falsificación de
Documentos (Art. 427° del Código Penal, en concordancia con el Artículo IV inciso
1.7) "Principio de Presunción de veracidad" del Título Preliminar de la Ley de
Procedimiento Administrativo General, Ley N°27444.

En señal de conformidad firmo el presente documento.

_____, ____ de _____ del 20 ____

Firma

Huella Dactilar

Nota. Formato de Declaración Jurada de Domicilio. Adaptado de la
Cooperativa de Crédito y Ahorro.

Figura 23
Solicitud de Crédito Grupal

SOLICITUD DE CRÉDITO GRUPAL			
DATOS DEL GRUPO			
CÓDIGO DEL GRUPO	NOMBRE DEL GRUPO	NÚMERO DE CICLO	
DATOS DE LA SOLICITUD GRUPAL			
FECHA DE SOLICITUD		ZONA	
NOMBRE Y FIRMA DEL ANALISTA DE CRÉDITO GRUPAL		NOMBRE Y FIRMA DEL ANALISTA APERTURADOR	
MIEMBROS DE COMITÉ			
PRESIDENTA DE COMITÉ			
NOMBRES Y APELLIDOS			

CAMBIO	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
_____ FIRMA _____			
SECRETARIA DE COMITÉ			
NOMBRES Y APELLIDOS			

CAMBIO	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
_____ FIRMA _____			
TESORERA DE COMITÉ			
NOMBRES Y APELLIDOS			

CAMBIO	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
_____ FIRMA _____			
DATOS DE INSTALACIÓN DE GRUPO			
NOMBRE DE LA SOCIA QUE PRESTA SU CASA PARA LA REUNIÓN			

HORA DE REUNIÓN	MULTA POR RETARDO	MULTA POR FALTA	MONTO MÍNIMO DE AHORRO CATORCENAL
_____	_____	_____	_____
APROBACIÓN DE SOLICITUD		NOMBRE Y FIRMA DE QUIEN REALIZÓ EL VISTO BUENO	
MONTO TOTAL AHORRO INICIAL	_____		
MONTO TOTAL SOLICITADO	_____		

Nota. Formato de Solicitud de Crédito Grupal. Adaptado de la Cooperativa de Crédito y Ahorro.

Figura 24
Formato Múltiple

FORMATO MULTIPLE		
NOMBRES Y APELLIDOS		
DOCUMENTO DE IDENTIDAD		
DIRECCION		
CORREO ELECTRONICO		
OFICINA		
N° DE CUENTA		
N° DE CREDITO		
FECHA DE SOLICITUD		
FECHA DE ENTREGA		
Solicito el siguiente servicio:		
Actualizacion de Datos <input type="checkbox"/>	Bloqueo de Cuenta Parcial <input type="checkbox"/>	
Constancia de ser Socio en la Institucion * <input type="checkbox"/>	Bloqueo de Cuenta Total <input type="checkbox"/>	
Constancia de Cancelacion* <input type="checkbox"/>	Desbloqueo de Cuenta <input type="checkbox"/>	
Devolucion de Documentos <input type="checkbox"/>	Devolucion de Documentos Contractuales Op. Pasivas <input type="checkbox"/>	
Devolucion de Documentos Contractuales Op. Activas <input type="checkbox"/>	Emission de Cheques de Gerencia <input type="checkbox"/>	
Cambio de Tasa (crédito vigente) <input type="checkbox"/>	Duplicado de Voucher Op. Pasivas <input type="checkbox"/>	
Duplicado de Voucher Op. Activas* <input type="checkbox"/>	Duplicado de Cronograma de Pago de Intereses* <input type="checkbox"/>	
Reconstrucción de Plan de Pagos (crédito vigente) <input type="checkbox"/>	Transferencias <input type="checkbox"/>	
Duplicado Cronograma de Pagos * <input type="checkbox"/>	Envio de Estado de Cuenta a e-mail <input type="checkbox"/>	
Carta para Embajada <input type="checkbox"/>	Envio de Estado de Cuenta a Domicilio <input type="checkbox"/>	
Emission de Estado de Cuenta* <input type="checkbox"/>	Otros _____ <input type="checkbox"/>	
A través de la siguiente modalidad que detallo: <input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/> Virtual		
Solo en el caso de Deposito en Cta. Con Transferencia:		
Nombre de Titular de la Cuenta Destino: _____		
Banco de Origen: _____		
Moneda de Transferencia: _____	Importe: _____	
Solo en el caso de Retiro o Cancelacion con Transferencia Interbancaria:		
Nombre de Titular de la Cuenta Destino: _____		
Banco de Destino: _____		
Moneda: _____	Importe: _____	
CCI: _____	Cuenta de Ahorros: _____	
Solo en el caso de Emission de Cheque de Gerencia:		
Nombre o Razon Social al cual se girara el Cheque: _____		
DNI o RUC: _____	Importe: _____	
Moneda: _____		
Asimismo, incluyo la siguiente informacion adicional,		

Atentamente,		
_____	_____	_____
V°B° Operaciones	Firma del Socio Solicita	Firma del Socio Recepciona

Nota. Formato Múltiple. Adaptado de la Cooperativa de Crédito y Ahorro.

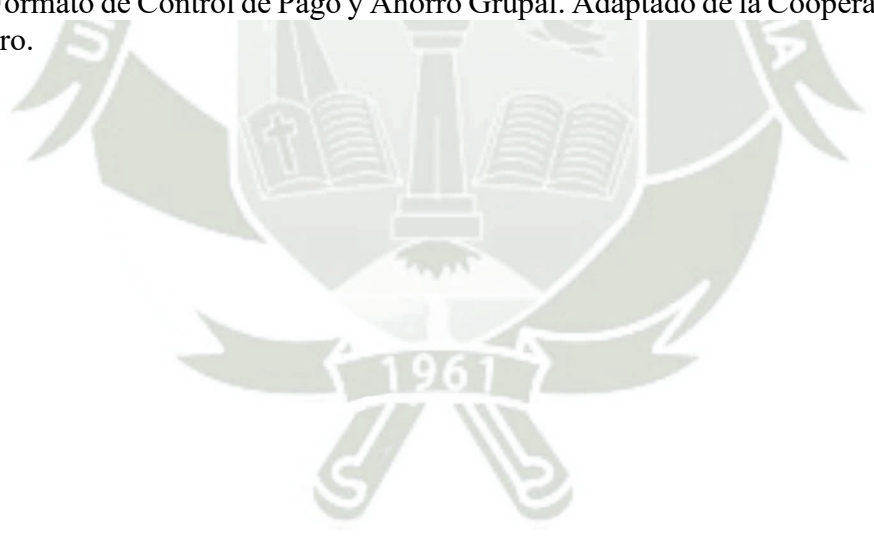
Figura 25
Control de Pagos y Ahorros Grupal

CONTROL DE PAGOS Y AHORROS GRUPAL												
OFICINA: _____				ANALISTA CG: _____								
GRUPO: _____				CICLO: _____			NRO. DE CUOTA: _____			FECHA: _____		
NRO.	APELLIDOS Y NOMBRES DE LA SOCIA	ASIS.	PAGO DE CUOTA	PRÉSTAMO SOLIDARIO RECIBIDO				AHORRO			MULTAS	
				SALDO INICIAL	PAGO	SALDO FINAL	SOLIDARIO BRINDADO	SALDO INICIAL	DEPÓSITO	SALDO FINAL		
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
TOTAL:												
_____ PRESIDENTA				_____ SECRETARIA				_____ TESORERA				

NOTAS: - El saldo inicial del préstamo y ahorro debe ser el saldo final de la semana anterior.
- La asistencia deberá registrarse de la siguiente forma: P = Puntual, T = Tardanza, F = Faltó

VERSION 1.1

Nota. Formato de Control de Pago y Ahorro Grupal. Adaptado de la Cooperativa de Crédito y Ahorro.



3.4. Análisis de rendimiento Histórico

3.4.1. Expedientes Observados y Rechazados

Para el levantamiento de la información cuantitativa la investigadora pudo acceder a los registros de la empresa de estudio, a continuación, se muestra el cuadro resumen y la representación gráfica.

Atención de Expedientes para Visto Bueno

Tabla 8

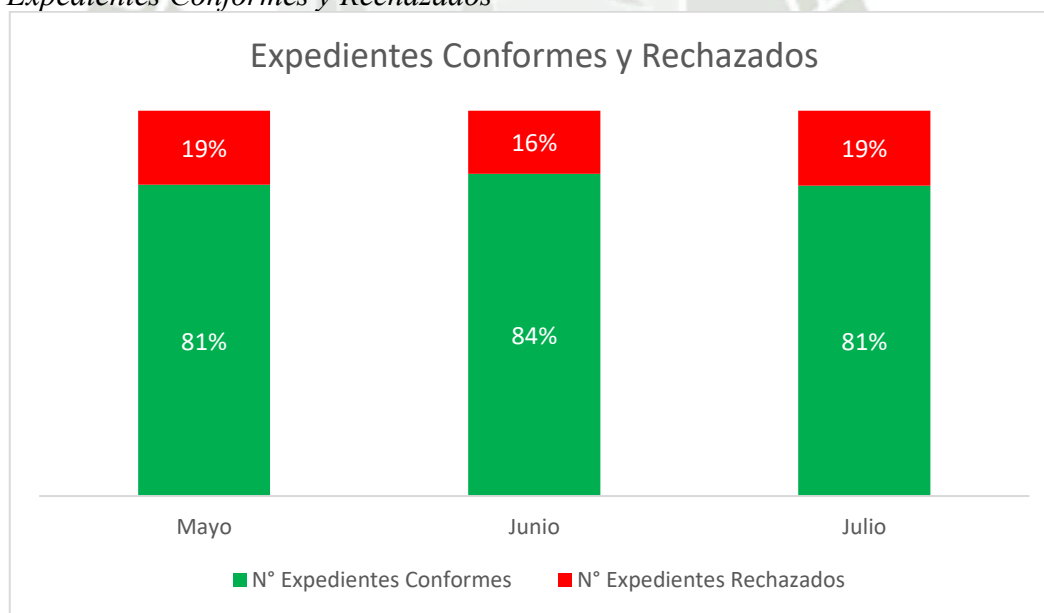
N° Expedientes Conformes y Rechazados.

MES	EXPEDIENTES CONFORMES		EXPEDIENTES RECHAZADOS		TOTAL
	N° Expedientes	% Expedientes	N° Expedientes	% Expedientes	
Mayo	210	81%	50	19%	260
Junio	204	84%	40	16%	244
Julio	191	81%	46	19%	237

Nota. La tabla muestra el número de expedientes conformes y rechazados por mes. Adaptación Propia.

Figura 26

Expedientes Conformes y Rechazados



Nota. Muestra el porcentaje que representa los expedientes conformes y rechazados por mes. Adaptación Propia.

Dentro de los meses de Mayo a Julio se puede visualizar que el porcentaje de expedientes rechazados se está manteniendo en un promedio del 18%, estos motivos de rechazo en su mayoría en su defecto por un error en el llenado del formato. A continuación, se detalla la siguiente tabla de frecuencias respecto al motivo de rechazo de un expediente.

Tabla 9*Tabla de frecuencias de observaciones en el expediente para Visto Bueno.*

CODIGO	DESCRIPCION	Cantidad	%	% Acumulado
16	SOL.GRU/ CAP/ CONSO/ FM/ SOL. OPE SW: Con borrones, enmendaduras o corrector	29	23.20%	23.20%
12	SOL.GRU/ CAP/ CONSO/ FM/ SOL. OPE SW: Datos incompletos, ilegibles, erróneos	20	16.00%	39.20%
58	COPIA DOC Y CR: DOI, Documento domicilio (Recibo de Servicios o DJ). Estado de Cuenta, y Constancia de No Adeudo inválido y/o desactualizado	10	8.00%	47.20%
30	SOL. CRED. GR: No presentado	10	8.00%	55.20%
8	P.SOCIA: Socia(s) no cumple(n) con el tiempo mínimo de residencia en el Perú requerido	9	7.20%	62.40%
50	DOI/ RECIBO/ EECC/ CR/ CNA: Inválido, desactualizado y/o erróneo	8	6.40%	68.80%
36	SOL.CRED GRUP: Versión desactualizada	6	4.80%	73.60%
5	CON.GRUPO/ELAB.EXP: Grupo no cumple con mínimo y/o máximo de integrantes	4	3.20%	76.80%
18	P.SOCIA: Socia(s) no cumple(n) con score de aceptación	4	3.20%	80.00%
10	P.SOCIA: Socia(s) es(son) PEP	3	2.40%	82.40%
51	DOI/ RECIBO/ EECC/ CR/ CNA: Datos críticos ilegibles, incompletos o erróneos	2	1.60%	84.00%
21	FM: Con datos críticos registrados con lápiz o lapicero borrable	2	1.60%	85.60%
14	SOL.GRU/ CAP/ CONSO/ FM/ SOL. OPE SW: No presentado	2	1.60%	87.20%
61	DOI/ RECIBO/ EECC/ CR/ CNA: Socia sin Constancia de No Adeudo por problemas administrativos con la entidad sin autorización del GT	2	1.60%	88.80%
40	SOL.CRED GRUP: Sin identificación y/o firma del o de los colaboradores de Negocios responsables del proceso	2	1.60%	90.40%
52	DOI/ RECIBO/ EECC/ CR/ CNA: DOI caduco o Consulta Reniec o C4 sin Estado de Cuenta de la socia	1	0.80%	91.20%
17	P.SOCIA: Socia(s) tiene(n) crédito individual vigente como titular/aval con días de atraso	1	0.80%	92.00%
24	SOL.GRU/ CAP/ CONSO/ FM/ SOL. OPE SW: Sin identificación y/o firma del ACG	1	0.80%	92.80%
4	CON.GRUPO/ELAB.EXP: Grupo no cumple con regla de 50% + 1 de socias con buena calificación	1	0.80%	93.60%
3	CON.GRUPO/ELAB.EXP: Socias del Comité con el mismo apellido sin autorización del GZ	1	0.80%	94.40%
63	DOI/ RECIBO/ EECC/ CR/ CNA: Socia(s) se encuentra(n) en Base Negativa Interna	1	0.80%	95.20%
57	COPIA DOC Y CR: DOI, Documento domicilio (Recibo de Servicios o DJ), Estado de Cuenta y Constancia de No Adeudo no presentado	1	0.80%	96.00%
41	F.CAP/CONS.GRUPO: Socia(s) con capacitación presencial sin autorización del GZ	1	0.80%	96.80%
35	SOL.CRED GRUP: No presentado	1	0.80%	97.60%
44	F.CAP/CONS.GRUPO: Socia(s) letrada(s) con Testigo a Ruego sin autorización del GZ o datos incompletos del Testigo	1	0.80%	98.40%
32	SOL. CRED. GR: Con datos críticos registrados con lápiz o lapicero borrable	1	0.80%	99.20%
31	FAD/ IC: Con Firma(s) incompleta(s) de socia(s) o sin huella digital (en caso de testigo a ruego)	1	0.80%	100.00%
Total		125	100%	

Nota. La tabla muestra el detalle de las observaciones presentadas en un expediente para Visto Bueno. Adaptación Propia.

Figura 27

Motivos de rechazo de un expediente para Visto Bueno



Nota. Motivo de rechazo de un expediente para Visto Bueno durante los últimos 3 meses. Adaptación Propia.

De acuerdo al Pareto realizado en base a la tabla de frecuencias, se contempla 9 causas que representan el 80% de los rechazos del expediente por la presentación incorrecta del expediente por parte del área de Negocios, como lo es en el caso del cumplimiento de los lineamientos para que una socia pueda adquirir el crédito, por ejemplo: que cuente con una actividad permitida. Así mismo, los documentos personales de la socia que son anexados al expediente a veces llegan a ser los incorrectos o se pueden traspapelar. De acuerdo con un Auxiliar de créditos entrevistado, nos comenta que en la mayoría de sus documentos de las socias son traspapelados y por ende no corresponde a la socia, así mismo, nos comenta que presentar errores al momento de llenar la formatería manual, como lo es la solicitud de crédito o el formato de consolidación el cual al llegan a ser incorrectos los nombres de las socias o los montos solicitados, el ciclo, etc.

Tabla 10

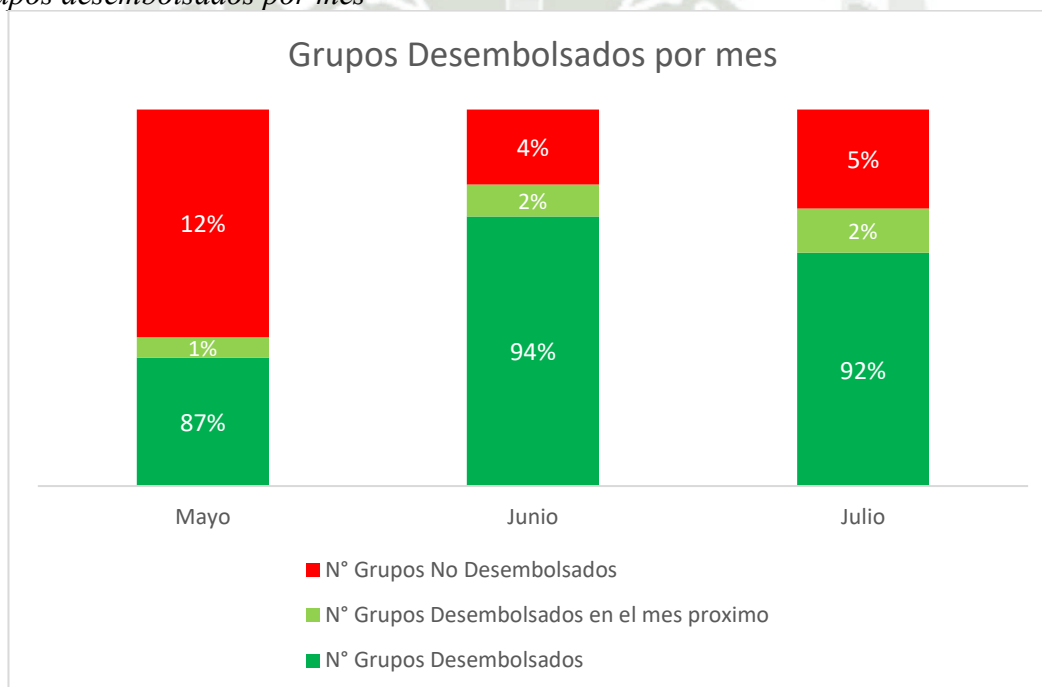
N° Grupos Desembolsados.

Mes	N° Grupos Desembolsados	N° Grupos No Desembolsados	N° Grupos Desembolsados en el mes próximo	N° Grupos Ingresados
Mayo	158	22	2	182
Junio	166	7	3	176
Julio	158	9	4	171

Nota. Muestra el número de grupos desembolsados y los que no desembolsaron por mes. Adaptación Propia.

Figura 28

Grupos desembolsados por mes



Nota. Muestra el porcentaje de los grupos desembolsados vs no desembolsados por mes. Adaptación Propia.

Por otro lado, como se muestra en la Figura N°28, de todos los expedientes que se elaboran por grupo, solo llegan a culminar su proceso de desembolso en el mes más del 80%, así mismo el 2% aproximadamente llega a desembolsar en el próximo mes, sin embargo, se tiene un 7% de grupos que no llegan a culminar su proceso el cual este debería de ser mínimo. Adicionalmente a ello, se ha extraído de los registros el número de veces que ha ingresado el expediente hasta tener la conformidad para continuar con el proceso, donde se detalla que hasta el 20% de los grupos desembolsado en el mes correspondiente sus expedientes pasan por segunda vez o hasta tercera vez

para su conformidad debido a que inicialmente presentaron rechazos de ello, generando así reprocesos al Auxiliar de Crédito.

Tabla 11

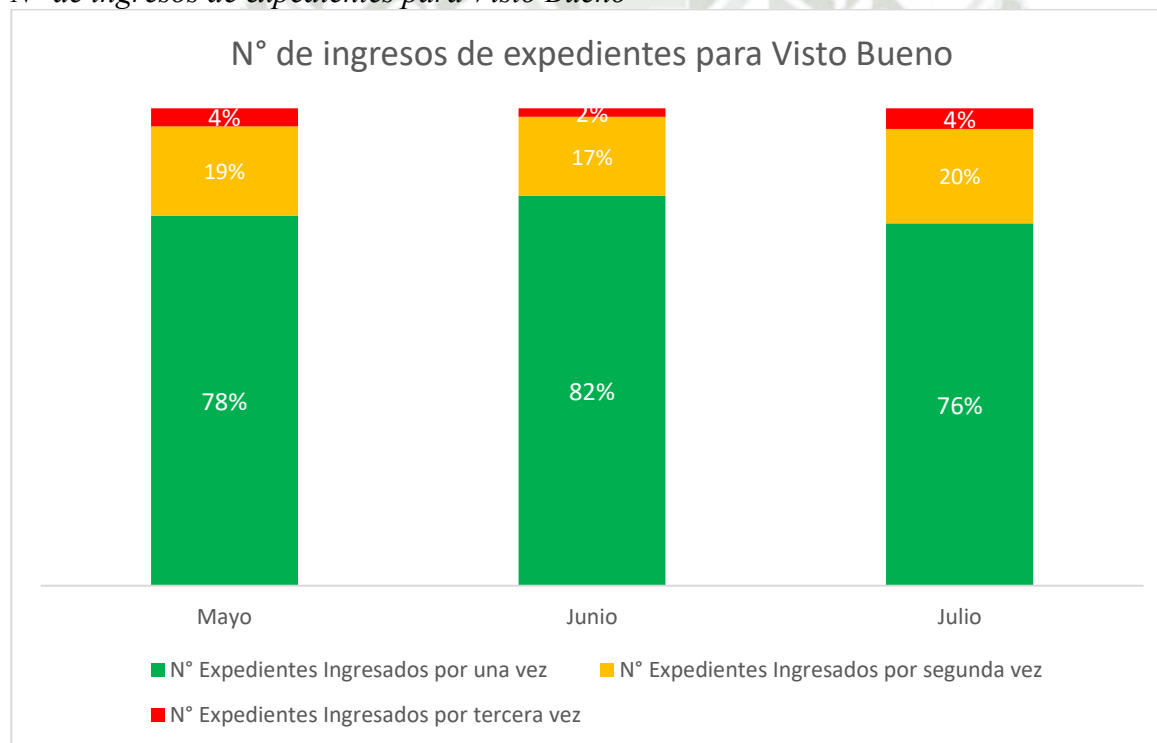
N° de ingresos de expedientes.

Mes	Grupos Desembolsados			Total
	N° Expedientes Ingresados por una vez	N° Expedientes Ingresados por segunda vez	N° Expedientes Ingresados por tercera vez	
Mayo	124	30	6	160
Junio	138	28	3	169
Julio	123	32	7	162

Nota. Muestra el número de ingresos por expedientes en el mes. Adaptación Propia.

Figura 29

N° de ingresos de expedientes para Visto Bueno



Nota. Muestra el porcentaje del número de ingresos de un expediente en el mes. Adaptación Propia.

Atención de Expedientes para Desembolso

Tabla 12

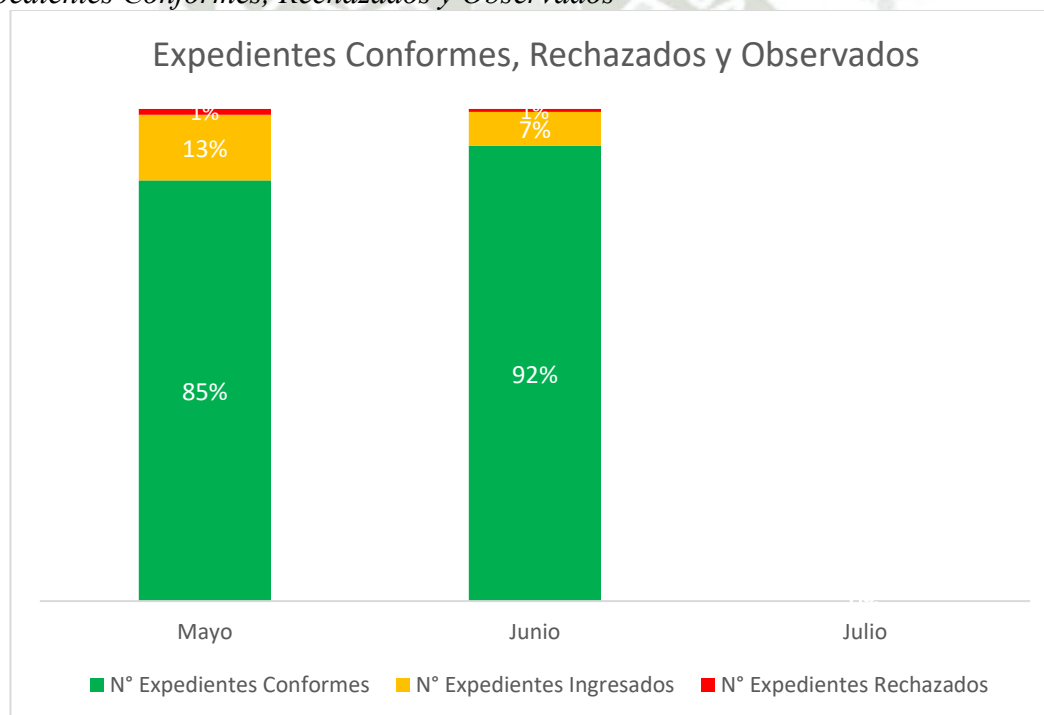
N° Expedientes Conformes, Rechazados y Observados.

MES	Expedientes CONFORMES		EXPEDIENTES RECHAZADOS		EXPEDIENTES OBSERVADOS		TOTAL
	N°	%	N°	%	N°	%	
	Expedientes	Expedientes	Expedientes	Expedientes	Expedientes	Expedientes	
Mayo	141	85%	2	1%	22	13%	165
Juni	160	92%	1	1%	12	7%	173
Julio	129	77%	2	1%	37	22%	168

Nota. La tabla muestra el número de expedientes conformes, rechazados u observados por mes. Adaptación Propia.

Figura 30

Expedientes Conformes, Rechazados y Observados



Nota. Muestra el porcentaje que representa los expedientes conformes y rechazados por mes. Adaptación Propia.

Como se puede apreciar, los expedientes para Desembolso los rechazos son mínimos, sin embargo, lo que representa hasta un 20% aproximadamente son los expedientes observados, el cual indica que, si tuvieron la conformidad para continuar con el proceso, no obstante, estas observaciones deben ser regularizadas en la reunión de Desembolso que realiza Negocios con las socias. A continuación, se detalla la siguiente tabla de frecuencias respecto al motivo de rechazo de un expediente.

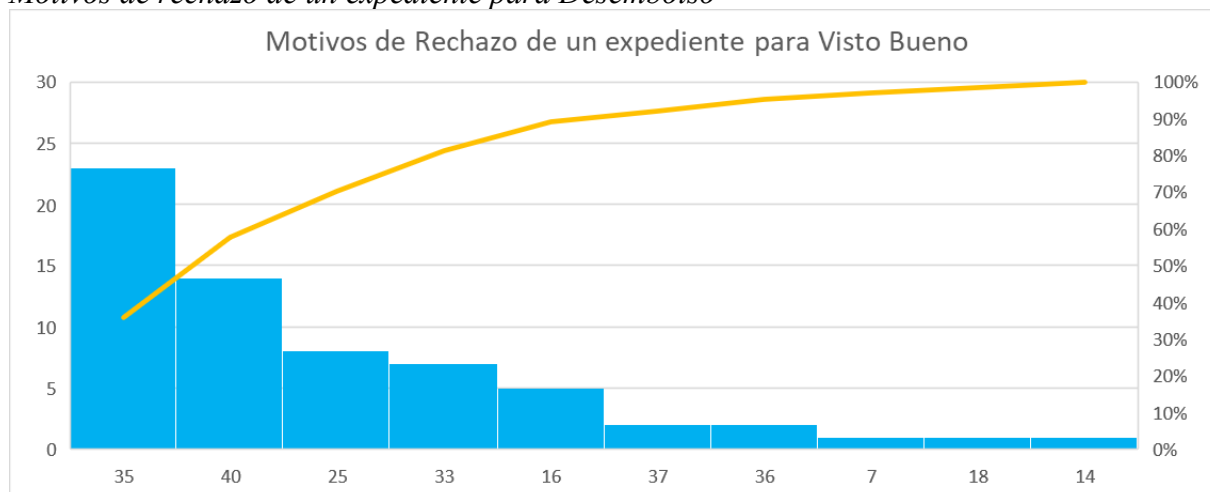
Tabla 13*Tabla de frecuencias de observaciones en el expediente para Desembolso.*

CODIGO	DESCRIPCION	Cantidad	%	% Acumulado
35	SOL.CRED GRUP: No presentado	23	35.94%	35.94%
40	SOL.CRED GRUP: Sin identificación y/o firma del o de los colaboradores de Negocios responsables del proceso	14	21.88%	57.81%
25	SOL.GRU/ CAP/ CONSO/ FM/ SOL. OPE SW: Documento sin el sello de validación de Operaciones	8	12.50%	70.31%
33	FAD/ IC: Testigo a Ruego distinto a una integrante del grupo	7	10.94%	81.25%
16	SOL.GRU/ CAP/ CONSO/ FM/ SOL. OPE SW: Con borrones, enmendaduras o corrector	5	7.81%	89.06%
37	SOL.CRED GRUP: Con borrones, enmendaduras o corrector	2	3.13%	92.19%
36	DET.SOL.GRU: Con Firma(s) por validar de socia(s)	2	3.13%	95.31%
7	FM/F.MOV.CTA.AHORRO: Con datos críticos incompletos, ilegibles, y/o erróneos	1	1.56%	96.88%
18	SOL.GRU/ CAP/ CONSO/ FM/ SOL. OPE SW: Datos incompletos, ilegibles, erróneos	1	1.56%	98.44%
14	SOL.GRU/ CAP/ CONSO/ FM/ SOL. OPE SW: No presentado	1	1.56%	100.00%
Total		64	100%	

Nota. La tabla muestra el detalle de las observaciones presentadas en un expediente para Desembolso. Adaptación Propia.

Figura 31

Motivos de rechazo de un expediente para Desembolso



Nota. Motivo de rechazo de un expediente para Desembolso durante los últimos 3 meses. Adaptación Propia.

De acuerdo al Pareto realizado en base a la tabla de frecuencias, se contempla 3 causas que representan el 80% de los rechazos del expediente para un desembolso por la presentación incorrecta del expediente por parte del área de Negocios

Dichas regularizaciones de acuerdo con el Auxiliar de Créditos entrevistado son acerca del correcto llenado de la formatería manual como el detalle de solicitud grupal el cual por la cuenta bancaria o por los datos como la firma pueden ser regularizadas en dicha reunión.

Tabla 14

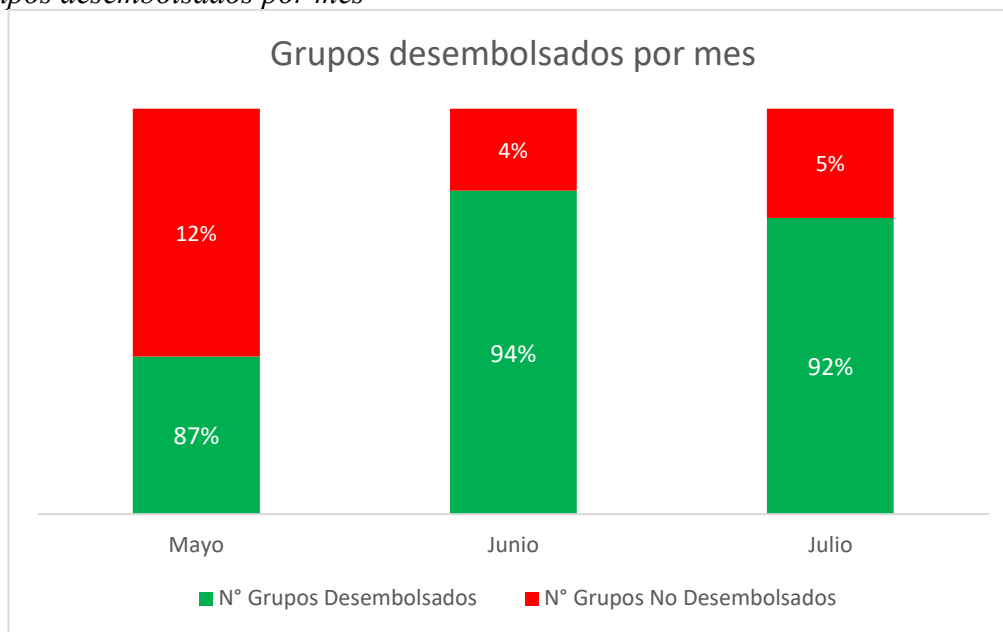
Nº Grupos Desembolsados.

Mes	Nº Grupos Desembolsados	Nº Grupos No Desembolsados	Nº Grupos Ingresados
Mayo	160	5	165
Junio	169	1	170
Julio	163	2	165

Nota. Muestra el número de grupos desembolsados y los que no desembolsaron por mes. Adaptación Propia.

Figura 32

Grupos desembolsados por mes



Nota. Muestra el porcentaje de los grupos desembolsados vs no desembolsados por mes.
Adaptación Propia.

Como se visualizo en el anterior punto de los grupos desembolsados en el inciso de Atencion de expedientes para Visto Bueno, los grupos que ingresan con sus respectivos expedientes el 2% aproximadamente no llega a culminar el proceso del otorgamiento de Crédito Grupal, asi mismo no se encuentran grupos que deseen realizar su desembolso al siguiente mes. Por otro lado, al encontrarse con pocos rechazado, el número de ingresos de los expedientes por mas de 1 sola vez hasta llegar a la conformidad es 1% considerandose minimo, no obstante, hasta el 20% aproximadamente son conformes pero con alguna observación a regularizar y el 1% son presentado hasta 2 veces, a pesar de ello presentan alguna observación.

Tabla 15

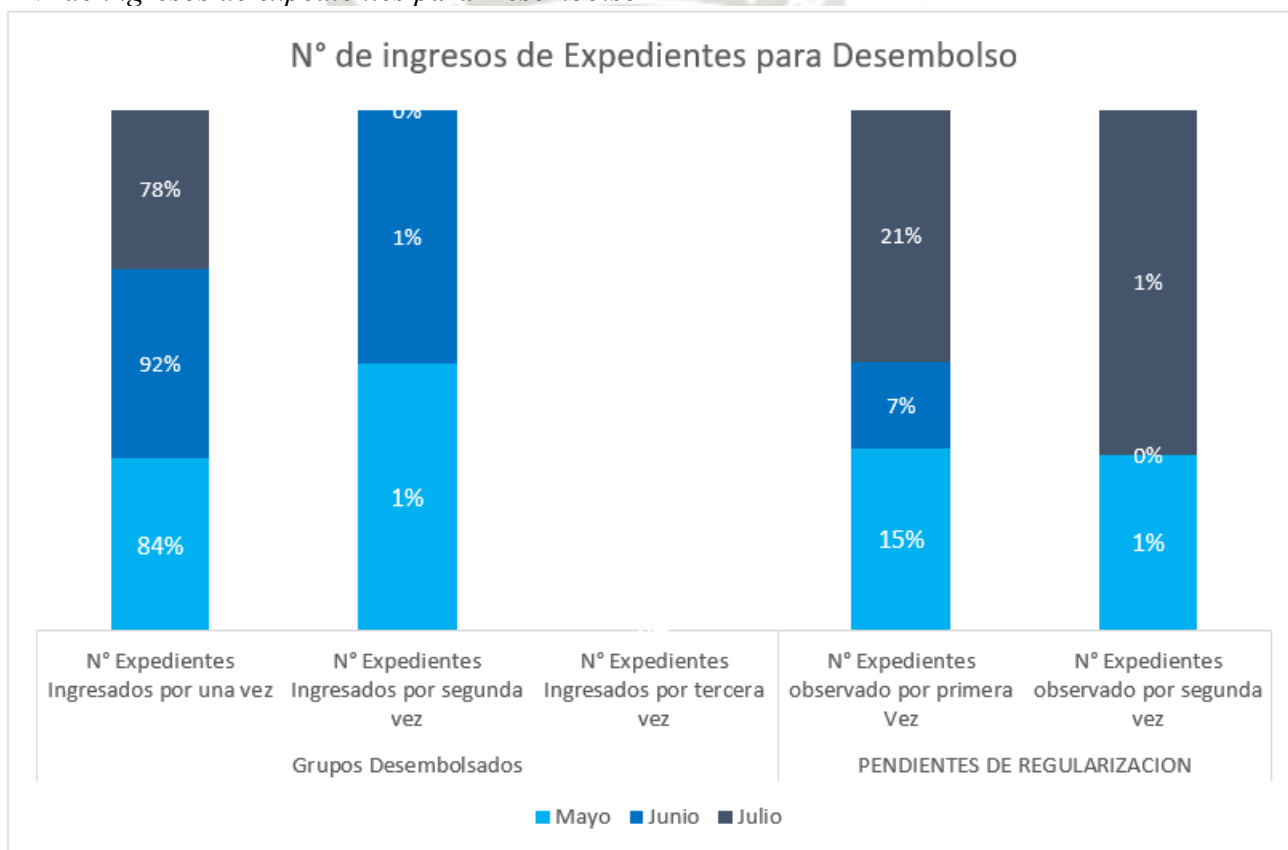
N° de ingresos de expedientes.

Mes	Grupos Desembolsados					Total
	CONFORMES		PENDIENTES DE REGULARIZACION			
	N° Expedientes Ingresados por una vez	N° Expedientes Ingresados por segunda vez	N° Expedientes Ingresados por tercera vez	N° Expedientes observado por primera Vez	N° Expedientes observado por segunda vez	
Mayo	134	1	0	24	1	160
Junio	156	1	0	12	0	169
Julio	127	0	0	34	2	163

Nota. La tabla muestra el número de expedientes conformes, rechazados u observados por mes. Adaptación Propia.

Figura 33

N° de ingresos de expedientes para Desembolso



Nota. Muestra el porcentaje del número de ingresos de un expediente en el mes. Adaptación Propia.

3.4.2. Tiempo de atención de expedientes.

Para el levantamiento de la información cuantitativa la investigadora pudo acceder a los registros de la empresa de estudio el cuadro resumen y la representación gráfica se encuentra a continuación.

Atención de Expedientes para Visto Bueno

Tabla 16

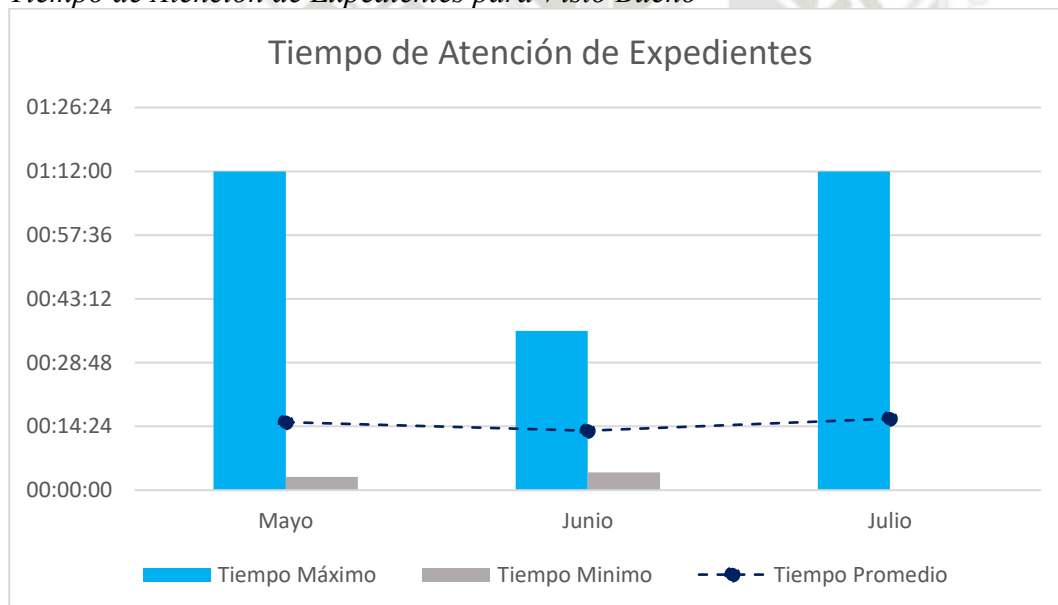
Tiempo Promedio de Atención de expediente para Visto Bueno.

Mes	N° Expedientes	Tiempo Máximo	Tiempo Mínimo	Tiempo Promedio	VARIACION
Mayo	260	01:52:00	00:02:00	00:16:09	01:35:51
Junio	243	00:56:00	00:01:00	00:14:47	00:41:13
Julio	237	01:50:00	00:02:00	00:18:00	01:32:00

Nota. Muestra el tiempo promedio para la atención de un expediente para Visto Bueno en el mes. Adaptación Propia.

Figura 34

Tiempo de Atención de Expedientes para Visto Bueno



Nota. Muestra el tiempo promedio vs el tiempo máximo y mínimo para la atención de un expediente para Visto Bueno en el mes. Adaptación Propia.

Para la atención del expediente para Visto Bueno como se aprecia en la Figura N°34 es aproximadamente 14 a 15 minutos, lo cual se encuentra considerable, sin embargo, se tiene picos altos de tiempos máximo de 1 hora y 50 minutos aproximadamente, el cual es una variación de 1 hora y 30 minutos, por lo que nos indica que no está siendo productivo el tiempo de revisión o no se está realizando la distribución correcta de actividades por cada Auxiliar de Crédito.

Atención de Expedientes para Desembolso

Tabla 17

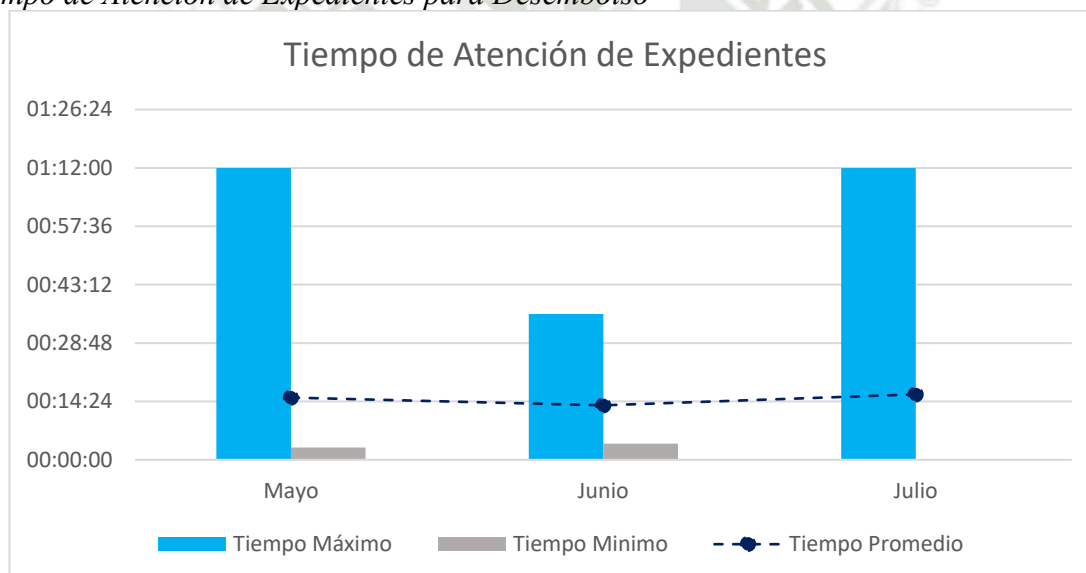
Tiempo Promedio de Atención de expediente para Desembolso.

Mes	N° Expedientes	Tiempo Máximo	Tiempo Mínimo	Tiempo Promedio	VARIACION
Mayo	167	01:12:00	00:03:00	00:15:20	00:56:40
Junio	174	00:36:00	00:04:00	00:13:26	00:22:34
Julio	168	01:12:00	00:00:00	00:16:09	00:55:51

Nota. Muestra el tiempo promedio para la atención de un expediente para Desembolso en el mes. Adaptación Propia.

Figura 35

Tiempo de Atención de Expedientes para Desembolso



Nota. Muestra el tiempo promedio vs el tiempo máximo y mínimo para la atención de un expediente para Desembolso en el mes. Adaptación Propia.

Para la atención del expediente para Desembolso como se aprecia en la Figura N°35 es aproximadamente 14 a 15 minutos, lo cual se encuentra considerable, sin embargo, se tiene picos altos de tiempos máximo de 1 hora aproximadamente, el cual es una variación de 1 hora, por lo que nos indica que no está siendo productivo el tiempo de revisión o no se está realizando la distribución correcta de actividades por cada Auxiliar de Crédito.

3.5. Análisis de Causa – Raíz.

De acuerdo con lo presentado en el punto anterior. Se concluye que, para el proceso de atención de expedientes tanto para Visto Bueno como Desembolso, se realizan reprocesos en la revisión de

la formatearía manual que se maneja, dado a que se debe al mal llenado de los formatos y estos pueden ser causados por la falta o carencia de la capacitación previa que se le da a los Analistas para el llenado y armado del expediente.

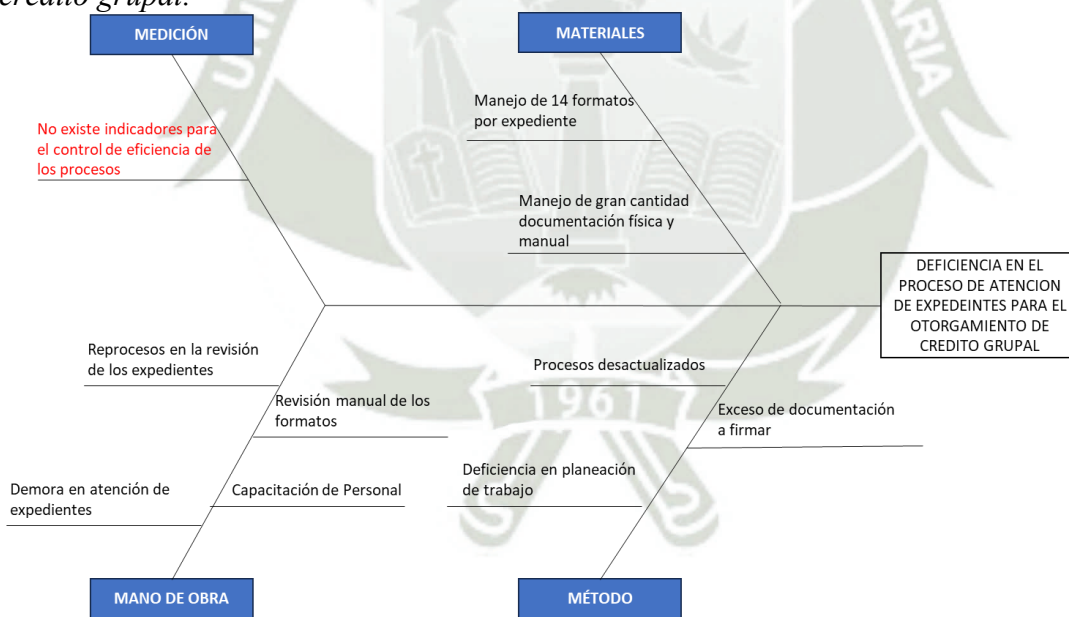
Así mismo, se puede concluir que a pesar de contar con un tiempo promedio de atención del expediente de 15 minutos aproximadamente tanto para Visto Bueno y Desembolso regular, estos cuentan con picos altos una variación mayor al 50%, el cual nos indica que de ello puede haber una mala planificación de distribución de actividades.

Mencionando las carencias en los dos puntos anteriormente, se llega a la conclusión que se genera un problema en la deficiencia en el proceso de atención de expedientes para el otorgamiento de Crédito Grupal, el cual este puede repercutir en la posibilidad de que un grupo pueda renovar un crédito.

A continuación, se muestra el diagrama de Ishikawa para visualizar y ayudar en el análisis de las causas que general el problema general.

Figura 36

Análisis causa – raíz atención del proceso de atención de expedientes para el otorgamiento de crédito grupal.



Nota. Análisis causa - raíz del problema general del trabajo de investigación. Adaptación Propia.

Tabla 18

5 Porqués para la atención del proceso de atención de expedientes para el otorgamiento de crédito grupal.

Planteamiento del problema	Por qué 1	Por qué 2	Por qué 3	Por qué 4	Por qué 5	Descripción Causa Raíz
¿Por qué hay deficiencia en el proceso de atención de expedientes para el otorgamiento de crédito grupal?	Porque se manejan 14 formatos para la presentación del expediente.	¿Por qué se manejan 14 formatos para la presentación del expediente? Porque son formatos que se llenan en cada proceso para el otorgamiento del crédito donde se recolectan información necesaria para la evaluación de la solicitud.	-	-	-	Por cada proceso para el otorgamiento del crédito grupal, se encuentra definido la recolección de ciertos datos con la finalidad de recabar toda la información suficiente para el armado del expediente y la evaluación de la solicitud del crédito.
	Porque la revisión de los formatos del expediente es manual.	¿Por qué la revisión de los formatos del expediente es manual? Porque se trabaja con documentos físicos que contienen firmas.	¿Porque se trabaja con documentos físicos que contienen firmas? Porque la planificación del método de trabajo se mantiene para un proceso manual	-	-	Inicialmente el diseño del método de trabajo se definió que la recolección y el llenado de los documentos se llevarían a cabo de forma manual ya que dicha actividad se realiza en campo, en consecuencia, la revisión de estos documentos también se realizaría manualmente.
	Porque la mayoría de los documentos deben presentar firmas.	¿Por qué la mayoría de los documentos deben presentar firmas? Porque la planificación del método de trabajo se mantiene para un proceso manual	-	-	-	
	Porque se maneja gran cantidad documentación física y manual.	¿Por qué se maneja gran cantidad documentación física y manual? Porque el volumen de expedientes ingresados es mayor a 100 por mes y los	¿Por qué el volumen de expedientes ingresados es mayor a 100 por mes y los formatos son llenados de manera manual? Porque la empresa se encuentra en crecimiento.	-	-	Actualmente la empresa de estudio tiene proyectado expandirse, por tal motivo se espera un aumento de clientes potenciales y/o renovaciones, como consecuencia se

	formatos son llenados de manera manual.				obtendrá un ingreso mayor de expedientes.
Porque existe reprocesos en la revisión de los expedientes	¿Por qué existe reprocesos en la revisión de los expedientes? Porque se presentan observaciones por el mal llenado de los datos del expediente.	¿Por qué se presentan observaciones por el mal llenado de los datos del expediente? Porque hay una rotación de personal.	-	-	Debido a la rotación de personal que se presenta en la empresa de estudio por parte del área de negocios, el personal nuevo tiende a equivocarse en el llenado de los formatos.
Porque hay demora en la atención de expedientes.	¿Por qué hay deficiencia en planeación de trabajo?	¿Por qué hay demora en la atención de expedientes?	¿Por qué no hay una adecuada gestión de actividades del Auxiliar de Crédito?	-	No se cuenta con una planificación de trabajo para el Auxiliar de Créditos dado que no se tiene objetivos claramente definidos para la priorización y distribución de las actividades.
Porque hay deficiencia en planeación de trabajo	Porque hay demoras en la atención del expediente y picos altos en la revisión y registro de la solicitud.	Porque no hay una adecuada gestión de actividades del Auxiliar de Crédito.	Porque no se cuenta con procesos estandarizados, por lo cual el Auxiliar de Crédito toma decisiones en base a su criterio.		
Porque no hay una adecuada capacitación de Personal.	¿Por qué no hay una adecuada capacitación de Personal? Porque capacitan en base a su experiencia.	¿Por qué capacitan en base a su experiencia? Porque no cuenta con procedimientos estandarizados.	¿Por qué no cuenta con procedimientos actualizados? Porque no gestionaron de manera idónea la planificación de los procesos para el otorgamiento del crédito.	-	En una etapa inicial, los procesos fundamentales concretados en la empresa de estudio se basaron en la experiencia adquirida en trabajos previos, utilizando estos como una referencia en lugar de una planificación de los procesos involucrados para el otorgamiento del crédito.
Porque los procesos se encuentran desactualizados.	-	-	-	-	
Porque no existe indicadores para el	¿Por qué no existe indicadores para el control	-	-	-	En la empresa de estudio se emplean

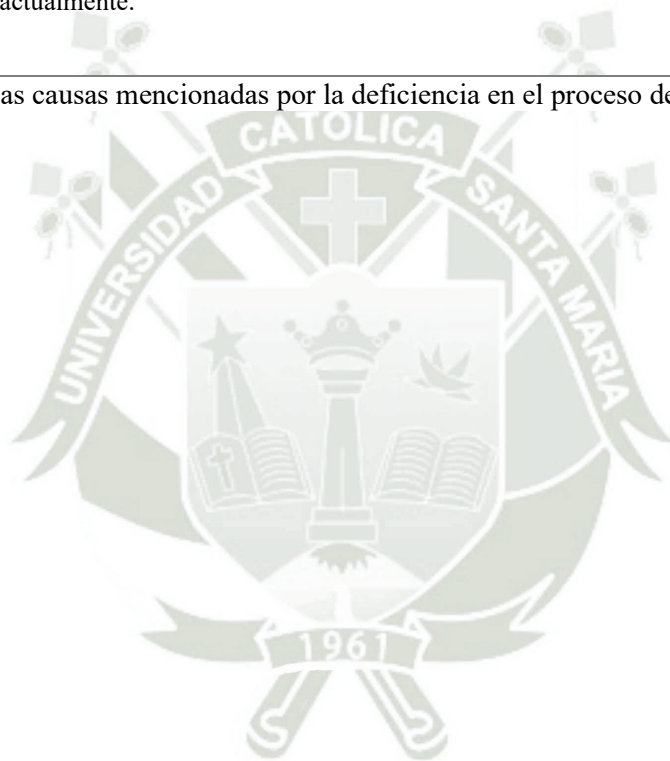
control de eficiencia de los procesos

de eficiencia de los procesos?

Porque no existen procesos actualizados para la determinación de los puntos clave y la definición clara de los indicadores que se tiene actualmente.

indicadores, sin embargo, se carece de procesos actualizados para la identificación de puntos críticos para la determinar la calidad del proceso, y así definir claramente los indicadores pertinentes.

Nota. Muestra el desglose de los 5 porqués de las causas mencionadas por la deficiencia en el proceso de atención de expedientes para el otorgamiento de crédito grupal. Adaptación Propia.



CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MEJORA

De acuerdo con el diagnóstico situacional de la Cooperativa de Crédito y Ahorro mencionado en el capítulo anterior, el objetivo de este capítulo es elaborar una propuesta de mejora para eficiencia en el proceso de atención de expedientes para el otorgamiento del crédito grupal. Como se ha visto, una de las causas principales a trabajar será la documentación que se tiene actualmente para la presentación del expediente el cuál se buscará que el llenado sea en los más mínimo, así como la gestión de las actividades y capacitaciones que se pueden plantear para la mejora de los tiempos de atención y la disminución de los reprocesos que se tienen actualmente.

4.1. Selección de alternativas de mejora.

A continuación, se muestra las propuestas de mejora de acuerdo a las causas determinadas previamente.

Tabla 19

Alternativas de Mejora.

Problema Central	Causa Raíz	Propuesta de Mejora	Resultado Esperado
Deficiencia en el proceso de atención de expedientes para el otorgamiento de crédito grupal.	Gran carga de documental para la recolección de datos para la evaluación de la solicitud del crédito.	Estandarización de procesos.	Disminuir la cantidad de formatos manuales para la presentación de los expedientes.
	El método de trabajo es muy manual para la revisión de la solicitud del crédito.		Disminuir el tiempo de revisión manual de los expedientes.
	Un mayor volumen de expedientes a revisar manualmente por el crecimiento de la empresa de estudio.		Disminuir el tiempo de atención de expedientes.
	Carencia de objetivos claramente definidos para la priorización y distribución de las actividades.		Contar con un método único y sencillo para la ejecución de actividades.
	Deficiencia en la planificación de los procesos involucrados para el otorgamiento del crédito.		
	Inconsistencia en el llenado de los formatos por la rotación de personal.	Elaboración de programa de retención de talento. Metodología POKA-YOKE	Disminuir los reprocesos en la revisión de los expedientes.
	Falta de determinación de puntos críticos en los procesos para definir claramente los indicadores de desempeño.	Identificación de KPI.	Tener un mejor control de desempeño de los procesos.

Nota. Muestra el detalle para la selección de alternativas de mejora en base a las causas raíz determinada con anterioridad. Adaptación Propia.

4.2. Gestión Preliminar

4.2.1. Compromiso de la Gerencia

Para la aceptación de la propuesta de mejora a presentar por parte de la Gerencia de la empresa de estudio, se realizara una reunión previa donde se hará hincapié de la situación actual de la empresa, de acuerdo a los resultados obtenidos en los últimos 3 meses ya que se presenta una cierta deficiencia en una parte del proceso del otorgamiento del crédito grupal, la cual es la atención de la solicitud del crédito, debido a los reprocesos que se presentan ya que un expediente puede ser ingresado varias veces y así mismo la atención de ello pueden tomar un tiempo determinado el cual no sea el idóneo para ello. Adicionalmente, se mostrará a Gerencia la propuesta para optimizar el proceso y el plan de trabajo para lograr el objetivo planteado.

A continuación, se muestra un ejemplo del acta de compromiso de Gerencia para la aceptación de la propuesta de mejora.

Figura 37
Acta de compromiso de Gerencia

Arequipa, 20 de Agosto de 2023

De: XXXXXXXX
Gerente General de la empresa de estudio

ACTA DE COMPROMISO DE GERENCIA

El Gerente General que suscribe, se compromete a participar activamente en el proceso de implementación del Plan de Mejora para la gestión del proceso del Otorgamiento del Crédito Grupal, originado de las deficiencias que se han encontrado en la empresa con el propósito de realizar acciones necesarias para la optimización de ello.

Adicionalmente, el investigador se compromete a entregar de forma oportuna los informes de progresos solicitados.

Firma Gerente General

Nota. Adaptación Propia.

4.2.2. Capacitaciones preliminares.

Tabla 20

Capacitación preliminares

¿A quién se realizará la capacitación?	¿Cuánto demorará la capacitación?	¿Cada cuánto se realizará la capacitación?	¿Cuál será el tema de capacitación?
Área de Operaciones Agencia	25 min - 30 min	Primer mes	Importancia de los KPI
Área de Procesos	30 min - 35 min	Primer mes	Importancia de la estandarización de procesos
Área de Operaciones Agencia	30 min - 35 min	Primer mes	Planeamiento estratégico para la actividades y definición de metas.
Área de Operaciones Agencia Área de Negocios	25 min – 30 min	Primer mes	Gestión de Talento Humano

Nota. Muestra el detalle para las capacitaciones preliminares a realizar Adaptación Propia.

4.3. Desarrollo de la propuesta.

4.3.1. Estandarización de Procesos.

Según Hammer y Champy (1993), la estandarización de procesos reside en implementar normas y métodos uniformes con el fin de mejorar la eficacia y calidad de las actividades. Esto implica la creación y aceptación de procedimientos estandarizados para determinar tareas específicas, buscando obtener resultados óptimos y una mejora continua.

Tabla 21

Análisis crítico del proceso de otorgamiento de crédito grupal.

Sub-Procesos	Actividades	Punto Crítico	Cambios
Consolidación del grupo	Llenado del formato de Consolidación	Error en llenado de información.	Solicitud de preimpresión de formato de consolidación y Solicitud Grupal.
	Revisión de Expediente	Demora en la revisión de la documentación.	Revisión de documentación preimpresa.
Atención de Expedientes para Visto Bueno	Registro de Expediente	Demora en registro de solicitud del grupo.	Insertar en bloque a las socias cuando se encuentren en renovación, para añadirlas o eliminarlas.
	Toma de firmas de documentación.	Error en llenado de información.	Realizar toma de firma digital

Nota. Muestra la vista general de los puntos críticos del proceso de otorgamiento de crédito grupal. Adaptación Propia.

A. Proceso de Consolidación del Grupo.

El objetivo de este proceso es el de consolidar al grupo y obtener los datos necesarios para la evaluación de la solicitud del crédito.

De acuerdo con lo mencionado en la Tabla N°21, un punto crítico es el mal llenado de la documentación, puesto que en la descripción de la situación actual de la empresa, a consecuencia de ello, se tiene como resultado que el expediente sea rechazado y por ende este ingrese nuevamente, como se menciona el 20% de ello ingresan por segunda vez, adicional a ello, la revisión y registro del expediente resulta un tiempo aproximadamente de 15 min., el cual se está planteando que se realice una solicitud para la preimpresión del formato de consolidación y solicitud del crédito grupal, con la finalidad de reducir posibles errores de digitación en cuanto a los montos datos de la socia, así mismo reducir el tiempo de revisión por parte del Auxiliar del Crédito.

A.1. Definición del Proceso “Consolidación del Grupo”.

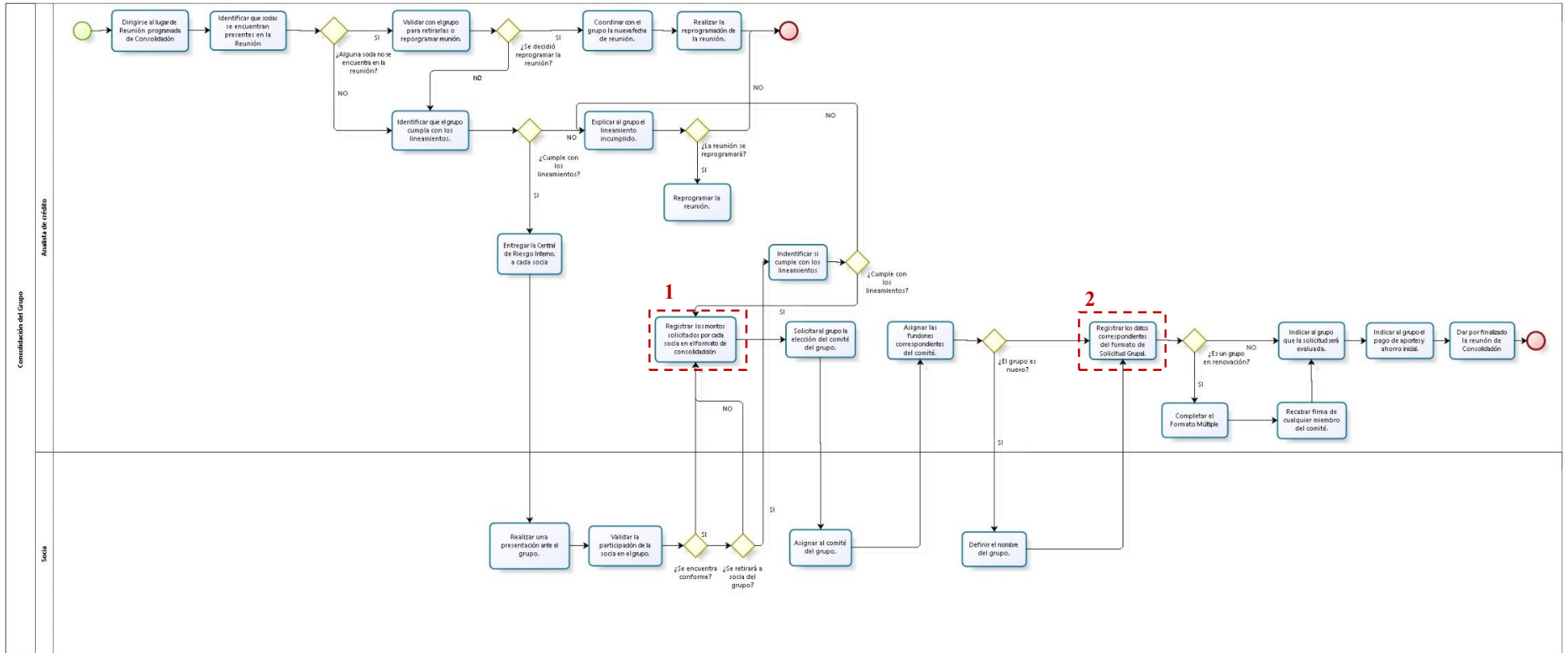
Para el proceso de Consolidación del Grupo, el Analista del Crédito identifica si se encuentran todas las integrantes del grupos presentes en la reunión, de ser el caso continúan con la presentación de cada integrante informando acerca de su historial creditico y el monto solicitado para obtener la conformidad del grupo, seguidamente el Analista realiza la solicitud para la preimpresión del formato de Consolidación del Grupo con el fin de registrar a las integrantes del grupo, el ciclo y

monto que están solicitando. Luego, se define al comité del grupo el cual el Analista indicara sus responsabilidades correspondientes, posteriormente se procede con la solicitud para la preimpresión del formato de Solicitud del Crédito. Por último, se llena el Formato Múltiple en caso de ser necesario para los grupos en renovación, se recaba la firma y se dan las indicaciones finales de acuerdo con la solicitud, pago de aportes y ahorros.



Figura 38

Diagrama de flujo del proceso de Consolidación del grupo.



Nota. Muestra el detalle de actividades del proceso de Consolidación del Grupo. Adaptación Propia.

Se pretende aplicar la mejora a 2 actividades que actualmente conlleva para la consolidación del grupo y así conseguir el expediente del crédito para su presentación. Siendo las siguientes actividades: “Registrar los montos solicitados por cada socia en el formato de Consolidación” y “Registrar los datos del grupo en el formato de Solicitud de Crédito”. Dichas actividades son realizadas de manera manual, lo que conlleva a un mayor tiempo de llenado del formato y una mayor probabilidad de errores en el llenado.

Realizando la optimización de las 2 actividades, se pretende que el usuario pueda solicitar a través de un aplicativo la preimpresión de dichos documentos obteniendo de la extracción del sistema de la información de socia y grupo, teniendo como beneficio la reducción del tiempo de llenado del formato, adicional a ello, se obtendrá menos errores al completar de manera manual en caso corresponda evitando así el rechazo del expediente.

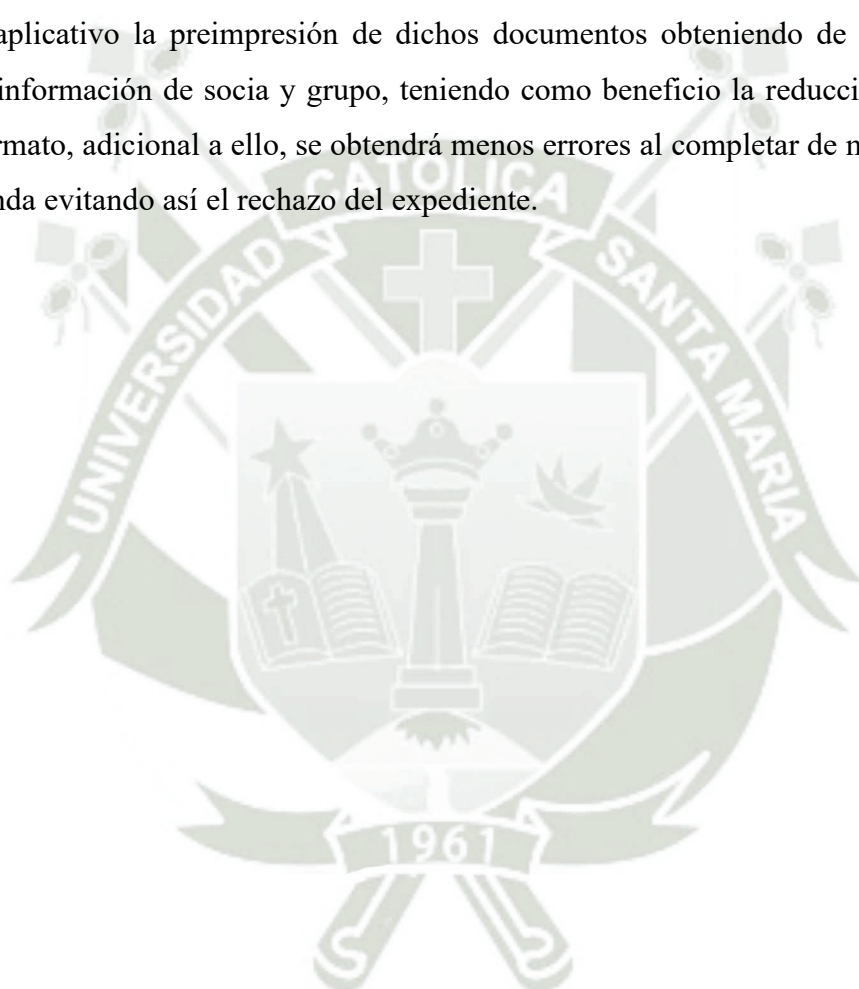
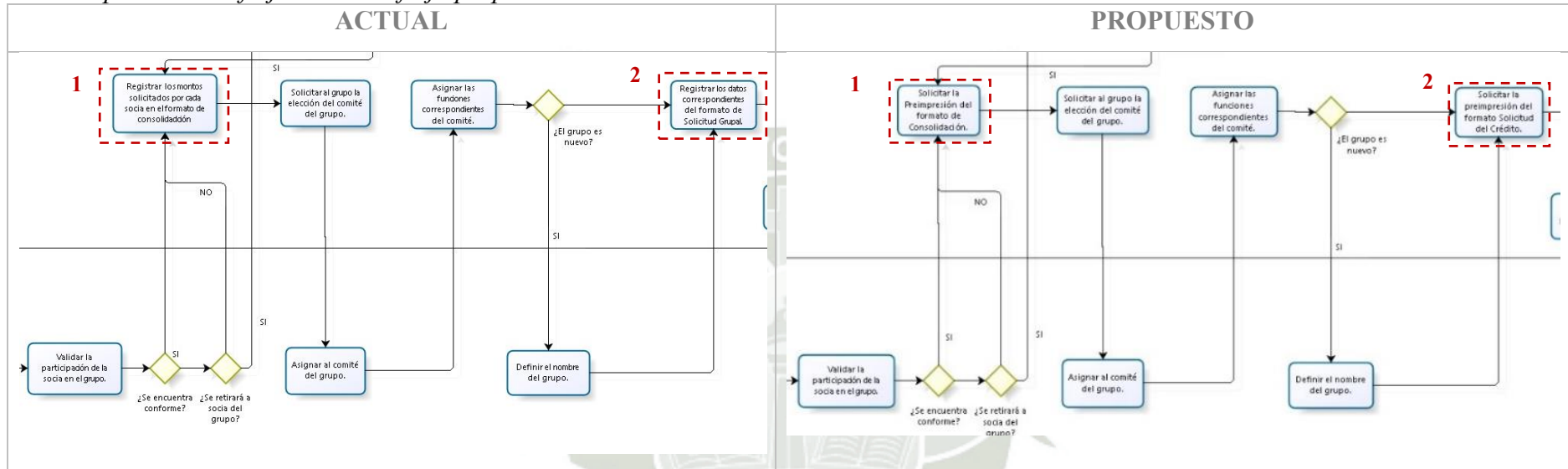


Figura 39

Comparativo del flujo actual vs flujo propuesto.



Adaptación Propia.

A.2. Normalización

Tabla 22

Programa para la normalización del procedimiento de Consolidación del Grupo.

Acciones	Objetivos	Responsable involucrado	Tiempo
Capacitación del procedimiento estandarizado.	Comunicar el proceso para la evaluación de la solicitud del crédito.	Área de Negocios. Área de Operaciones Agencia.	2 días
Evaluación del proceso	Evaluar la repercusión de las especificaciones del procedimiento estándar.	Área de Negocios. Área de Operaciones Agencia.	1 semana
Levantamiento y/o mejora del procedimiento	Definir y documentar el procedimiento estándar.	Área de Operaciones	2 días
Capacitación de la nueva versión del procedimiento estandarizado.	Comunicar el nuevo proceso para la evaluación de la solicitud del crédito.	Área de Negocios. Área de Operaciones Agencia.	2 días

Nota. Muestra el detalle para para la normalización del procedimiento de Consolidación del Grupo. Adaptación Propia.

A. Proceso de Atención de Expedientes para Visto Bueno.

El objetivo del proceso a continuación es la evaluación de la solicitud del crédito para posteriormente realizar la reunión de Visto Bueno, para ello se debe contar con un expediente en físico para su revisión y registro. De acuerdo con lo indicado en la Tabla N°21, como punto crítico se tiene la demora tanto en la revisión y registro de la solicitud del crédito, esto se debe al error de llenado de información de los documentos al formato completamente manual, es por ello, que en el proceso anterior al implementar la formatearía preimpresa este tendrá menos errores de digitación por el cual reducirá el tiempo de la revisión, por otro lado para el registro de la solicitud, se está planteando implementar un cambio en el software que maneja la empresa para permita añadir en bloque a un grupo para el registro de la solicitud, actualmente es añadido cliente por cliente.

A.1. Definición del Proceso “Atención de Expedientes para Visto Bueno”.

Para el proceso de atención del expediente para Visto Bueno, el Analista de Crédito realiza el armado del expediente, el cuál debe percatarse que se encuentre con las autorizaciones de las instancias de autorización correspondientes, luego se realiza la presentación del expediente en el cual el Asesor de atención al cliente lo recepciona y realiza una revisión general del expediente, posterior a ello, el Auxiliar de Crédito, realiza la revisión de los formatos preimpresos junto con la documentación individual de cada socia, seguidamente realiza el registro de la solicitud indicando en el sistema si se trata de un grupo recurrente o nuevo. Una vez evaluada la solicitud, colocan el resultado de atención de este. Finalmente, el Asesor de Atención al Cliente, valida en el cuadro de expedientes para generar el estado de cuenta en caso se requiera y añadirlo al expediente para ser entregado al Analista de Crédito.

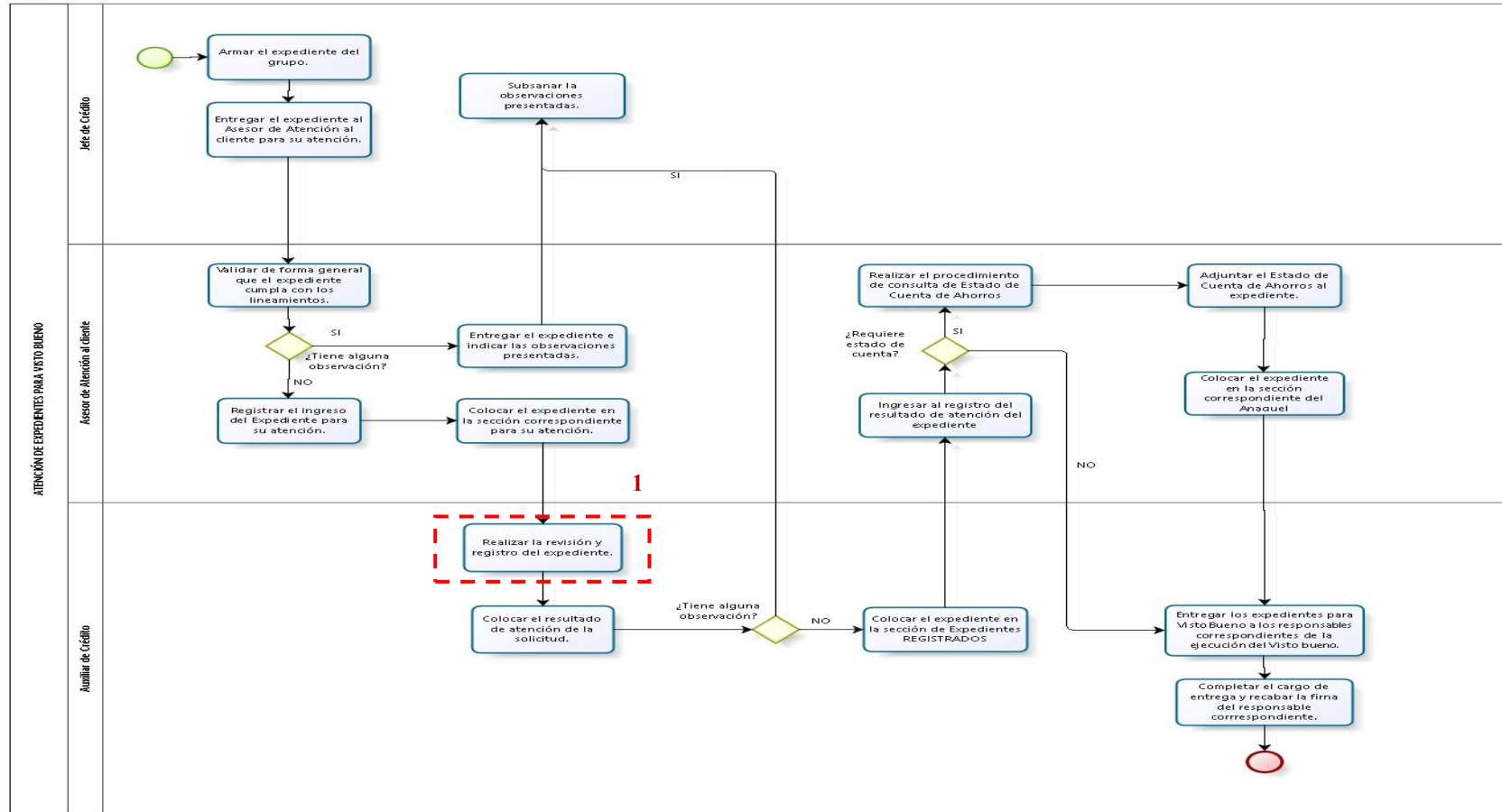
El Auxiliar de Créditos al realizar una revisión manual de los expedientes antes de registrar la solicitud hoy en el sistema, se tiene que validar si los datos que son llenados manualmente se encuentran correctos en los 5 documentos presentados por el área de negocios. Una desventaja de ello es la tendencia a demoras y/o errores en la atención del expediente.

Para la actividad propuesta, el auxiliar disminuirá su tiempo de revisión del expediente, dado que se realizó la mejora de 2 documentos (capacitación y consolidación) en el proceso anterior, por lo tanto, el auxiliar tendrá la facilidad de validar los documentos, por consecuencia, se podrá minimizar los errores manuales presentados en el expediente.



Figura 40

Diagrama de flujo del proceso de Atención de Expediente para Visto Bueno



Nota. Muestra el detalle de actividades del proceso de Atención de Expediente para Visto Bueno. Adaptación Propia.

A.2. Normalización

Tabla 23

.Programa para la normalización del procedimiento de Atención de Expedientes para Visto Bueno.

Acciones	Objetivos	Responsable involucrado	Tiempo
Capacitación del procedimiento estandarizado.	Comunicar el proceso para la evaluación de la solicitud del crédito.	Área de Negocios. Área de Operaciones Agencia.	2 días
Evaluación del proceso	Evaluar la repercusión de las especificaciones del procedimiento estándar.	Área de Negocios. Área de Operaciones Agencia.	1 semana
Levantamiento y/o mejora del procedimiento	Definir y documentar el procedimiento estándar.	Área de Operaciones	10 días
Capacitación de la nueva versión del procedimiento estandarizado.	Comunicar el nuevo proceso para la evaluación de la solicitud del crédito.	Área de Negocios. Área de Operaciones Agencia.	2 días

Nota. Muestra el detalle para para la normalización del procedimiento de Atención de Expedientes para Visto Bueno. Adaptación Propia.

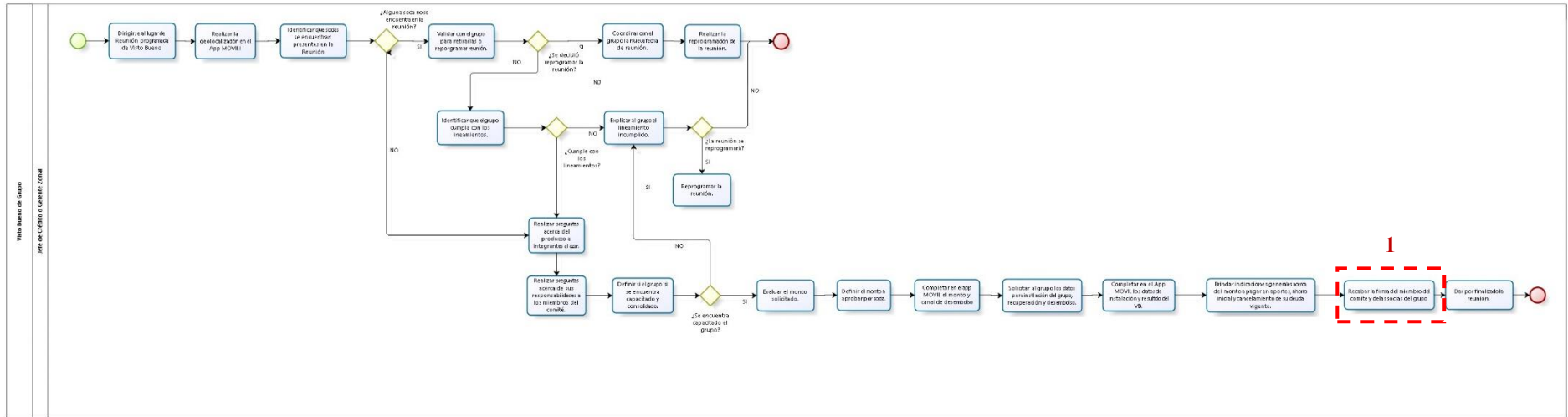
A. Proceso de Visto Bueno.

El objetivo del proceso es validar si el grupo se encuentra capacitado correctamente, recolectar datos del grupo para la instalación del grupo y desembolso. De acuerdo con la Tabla N°21, un punto crítico es el mal llenado de la información, esto se hace referencia a la toma de firmas o datos que se llenan en la documentación, si bien es cierto en el punto de la situación actual de la empresa no indica un monto mínimo de expedientes rechazados, este resulta tener el 20% de expedientes observados, el cual pueden ser firmas o datos de la socia, el cual son regularizados en desembolso. Es por ello, que se está planteando hacer uso de un software que pueda permitir realizar una firma digital con los datos correctos reduciendo así el número de expedientes observados para la atención del expediente para Desembolso.

A.1. Definición del Proceso “Visto Bueno”.

En este proceso, el Jefe de Crédito o Gerente Zonal realiza la asistencia del grupo, y una previa evaluación a cerca de la capacitación percibida con anterioridad, de la misma manera determina junto con el grupo cierto datos para la instalación del grupo, como datos para realizar el desembolso en la fecha programada. Adicionalmente, evalúa los montos solicitados y canal de desembolso por cada socia para ser aprobados y conjuntamente los integrantes del grupo realizan la toma de firma digital de los documentos donde se detalla su información individual como del grupo.

Figura 41
Diagrama de flujo del proceso de Visto Bueno



Nota. Muestra el detalle de actividades del proceso de Visto Bueno. Adaptación Propia.

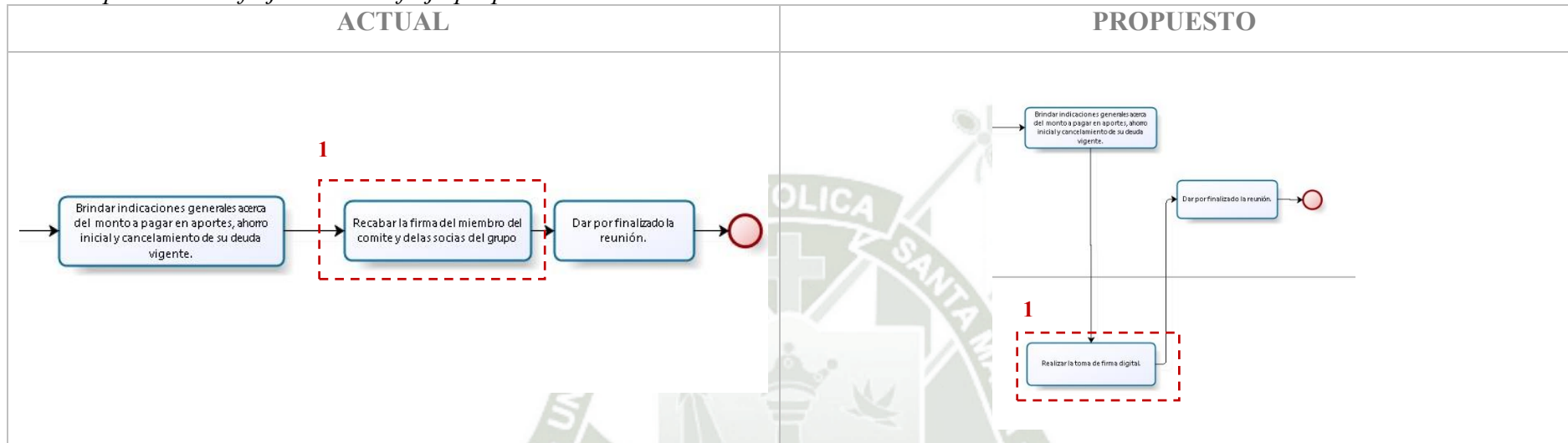
Una actividad que al realizarla toma tiempo es recabar la firma de los integrantes del grupo que son 3 documentos por socia y además recabar la firma de los miembros del comité que son de 1 a 3 documentos , ello conlleva a que este proceso de visto bueno sea más lento y este sujeto a errores para realizar las validaciones de firmas.

Por otro lado, si cada integrante realiza su firma digital a través de un aplicativo que valide con los datos de la RENIEC, la actividad sería realizada por la socia y no por el usuario teniendo como beneficio la reducción de errores en la toma de firmas y posteriormente a reducir las observaciones que se puede presentar en un expediente teniendo listo para su desembolso.



Figura 42

Comparativo del flujo actual vs flujo propuesto.



Adaptación Propia.

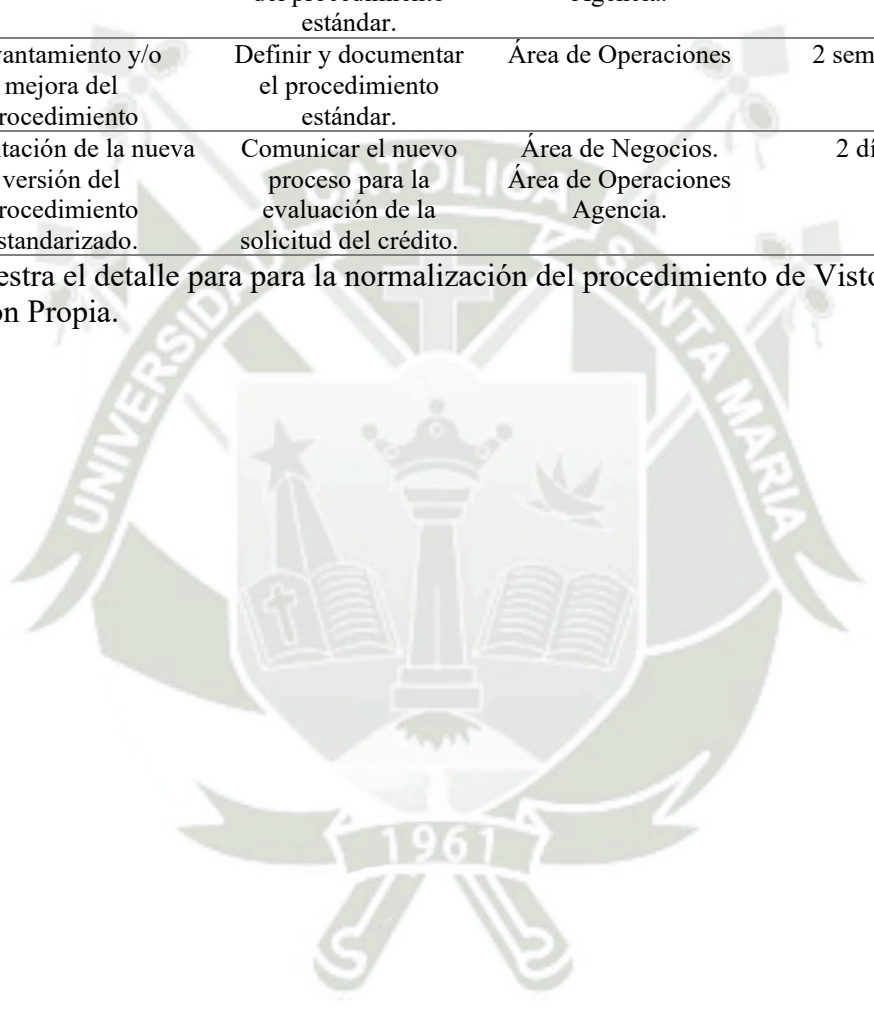
A.2. Normalización

Tabla 24

.Programa para la normalización del procedimiento de Visto Bueno.

Acciones	Objetivos	Responsable involucrado	Tiempo
Capacitación del procedimiento estandarizado.	Comunicar el proceso para la evaluación de la solicitud del crédito.	Área de Negocios. Área de Operaciones Agencia.	2 días
Evaluación del proceso	Evaluar la repercusión de las especificaciones del procedimiento estándar.	Área de Negocios. Área de Operaciones Agencia.	10 días
Levantamiento y/o mejora del procedimiento	Definir y documentar el procedimiento estándar.	Área de Operaciones	2 semanas
Capacitación de la nueva versión del procedimiento estandarizado.	Comunicar el nuevo proceso para la evaluación de la solicitud del crédito.	Área de Negocios. Área de Operaciones Agencia.	2 días

Nota. Muestra el detalle para para la normalización del procedimiento de Visto Bueno.
Adaptación Propia.



4.3.2. KPI'S.

A continuación, se muestra el detalle de los Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs) con el fin de proporcionar métricas objetivas para evaluar el desempeño y la eficiencia de los procesos.

Tabla 25
Indicadores de Gestión.

Indicador	Formula	Objetivo	Frecuencia	Responsable
Tasa de Rechazos de expedientes para Visto Bueno y Desembolso	$\frac{n^{\circ} \text{ expedientes rechazados}}{n^{\circ} \text{ expedientes ingresados}} \times 100\%$	Medir la proporción de solicitudes que no cumplen con los lineamientos con el fin de determinar la estandarización de proceso ha sido el adecuado para reducir el mínimo de rechazos de un expediente.	Semanal	Operaciones
Tasa de Aprobación Inicial	$\frac{n^{\circ} \text{ de solicitudes aprobadas}}{n^{\circ} \text{ de solicitudes recibidas}} \times 100\%$	Evaluar la capacidad del proceso para aprobar las solicitudes en la primera revisión con el fin de reducir el tiempo y los recursos, así llevar a una mayor satisfacción del cliente.	Semanal	Operaciones
Tasa de Correcciones de Solicitud	$\frac{n^{\circ} \text{ de ingresos de solicitud}}{n^{\circ} \text{ de solicitudes recibidas}} \times 100$	Medir la frecuencia con las que se requiere corregir las observaciones en la solicitud con el fin de identificar patrones y áreas de mejora en los procedimientos internos.	Semanal	Operaciones
Tiempo promedio de atención de solicitud de crédito.	$\frac{\text{Tiempo promedio de espera} + \text{tiempo promedio} + \text{tiempo promedio de aprobación}}{}$	Determinar el tiempo de atención promedio de una solicitud de crédito con el fin de garantizar la experiencia del cliente teniendo una respuesta rápida.	Semanal	Operaciones
Índice de rotación de Grupos	$\frac{n^{\circ} \text{ grupos desembolsados}}{n^{\circ} \text{ grupos activos}}$	Medir la frecuencia con la que se forman y disuelven los grupos de un crédito con el fin de evaluar la estabilidad y	Semanal	Operaciones

sostenibilidad de los grupos.

Nota. Adaptación Propia.

Se han definido 5 KPIs para el proceso de atención de expedientes para Visto Bueno y Desembolso. Estos indicadores se medirán semanalmente ya que el nivel de carga de trabajo es a partir de la tercera semana del mes. Pasado los 3 meses, se plantea evaluar los resultados para establecer un rango de cumplimiento para cada indicador.

Indicadores de riesgo crediticio

Se propone incluir indicadores orientados a la gestión del riesgo operativo en el otorgamiento de créditos grupales. Estos permitirán anticipar posibles situaciones de incumplimiento y reforzar el análisis de calidad de los expedientes. Los principales indicadores son:

Tabla 26
Indicadores de riesgo operativo.

Indicador	Formula	Objetivo	Frecuencia	Responsable
Tasa de morosidad del grupo (%)	$(N^{\circ} \text{ créditos grupales con mora } > 30 \text{ días} / \text{Total de créditos grupales}) \times 100$	Medir el nivel de incumplimiento dentro de los grupos para identificar riesgos activos.	Mensual 1	Riesgos / Negocios
Índice de riesgo de crédito grupal (IRCG)	$(\text{Suma de score de crédito del grupo} / N^{\circ} \text{ de integrantes}) \text{ vs. umbral mínimo}$	Evaluar el nivel de riesgo promedio de los grupos formados en función de su historial.	Mensual 1	Riesgos
% de expedientes con calificación de riesgo alta	$(N^{\circ} \text{ de expedientes con score o alertas negativas} / \text{Total evaluados}) \times 100$	Identificar la proporción de solicitudes que representan riesgo elevado.	Mensual 1	Riesgos

Nota. Adaptación Propia.

A diferencia de los indicadores operativos, estos KPI deben tener una frecuencia mensual, ya que el comportamiento de riesgo requiere un mayor periodo de observación para generar información relevante. Los niveles de morosidad o las calificaciones de riesgo no suelen variar significativamente semana a semana, por lo que su análisis mensual permite obtener tendencias más precisas y útiles para la toma de decisiones. La implementación de estos indicadores contribuirá a

reducir la exposición al riesgo, evitar el otorgamiento de créditos a grupos con alta probabilidad de incumplimiento y mejorar la toma de decisiones desde una perspectiva preventiva y técnica.

4.3.3. Programa de retención de Talento

Según Smith et al. (2019), un programa de retención de talento es esencial para la estabilidad y logro sostenible de una empresa, ya que desempeña un papel importante en la reducción pérdida de conocimiento, fomenta la continuidad operativa y participan activamente en la formación de una cultura organizacional sólida.

En la empresa de estudio de ha visto la necesidad de tener un programa de retención de talento para que el colaborador pueda realizar el llenado y armado correcto de un expediente, así mismo pueda realizar de manera adecuada la revisión y registro de la solicitud del crédito con la finalidad de mejorar tiempos, reducir rechazos, así evitar disgustos por la atención y entendimiento teniendo como consecuencia la rotación del personal.

4.3.3.1. Evaluación de Desempeño

Para determinar un sistema de evaluación del desempeño adecuado se considerarán los siguientes puntos, para evitar que el colaborador tenga la sensación de control excesivo por parte del empleador.

- **Figura del evaluador:** En primera instancia se determina como evaluador a superior inmediato, dado que son las personas que mejor conocen el desempeño de sus empleados y las funciones del puesto. Luego de un periodo de 6 meses, se realizará una evaluación tipo 360° de tal modo se incluirá todos los intermediarios.
- **Elaboración de un cronograma:** Se realizará una evaluación de desempeño de manera trimestral, que consta de 3 etapas:

Tabla 27

Etapas de evaluación de desempeño.

Etapas	Definición	Periodo	Herramienta de apoyo
Cuestionario de desempeño	Se tomará la primera semana del mes, dado que es el nivel más bajo de actividades. Se evaluará 5 criterios (desempeño, calidad, conocimiento, liderazgo y habilidades) según la escala de puntuación 1= Malo hasta la mayor puntuación que correspondería a un 5= Excelente	1 semana	Cuestionario de desempeño. Figura N°43
Análisis de resultados	Se establecen los datos acumulados y graficas para determinar el nivel de desempeño.	1 semana	Excel
Preparación de entrevistas individuales	El evaluador se preparará previamente por escrito la entrevista con los resultados obtenidos de la encuesta, tomando en consideración las técnicas de comunicación y feedback.	4 días	Excel
Entrevistas individuales	Se ha de crear un clima de confianza y mantener una escucha activa. Se indicará los resultados obtenidos y se determinará un plan de acción por ambas partes junto objetivos planteados para el seguimiento y cumplimiento de ello.	30 min - 40 min por empleado	Cuestionario de desempeño. Figura N°43

Nota. Adaptación Propia.

Figura 43
Cuestionario de Desempeño

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO		
Indica la opción que te parezca más adecuada, teniendo en cuenta lo siguiente: 1=Malo 2=Regular 3=Bueno 4=Muy Bueno 5=Excelente		
NOMBRE DEL EVALUADOR	NOMBRE DEL EVALUADO	
DESEMPEÑO LABORAL	Puntuación	Comentarios
1.Responsabilidad		
2.Exactitud y calidad de trabajo		
3.Orden y claridad del trabajo		
4.Grado de conocimiento funcional		
5.Organización del trabajo en tiempo y forma		
RESULTADOS		
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD		
1.Precisión y calidad del trabajo realizado		
2.Realiza un volumen adecuado de trabajo		
3.Organización del trabajo en tiempo y forma		
4.Realiza su trabajo buscando la mejor calidad para el cliente		
RESULTADOS		
CONOCIMIENTO		
1.Nivel de experiencia y conocimiento para el trabajo requerido		
2.Uso y conocimiento de métodos y procedimientos		
3.Uso y conocimiento de herramientas		
4.Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda		
5.Capacidad de enseñar o entrenar a otros		
RESULTADOS		
LIDERAZGO		
1.Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones		
2.Elige prioridades de forma eficiente		
3.Sugiere mejoras		
3.Identifica errores y trabaja para arreglarlos		
4.Motiva y ayuda a los demás		
RESULTADOS		
HABILIDADES		
1.Tiene una actitud positiva y proactiva		
2.Promueve trabajo en equipo		
3.Respuesta bajo presión		
4.Trabaja sin necesidad de supervisión		
5.Se esfuerza más si la situación lo requiere		
6.Puntualidad		
RESULTADOS		
COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES, PLAN DE ACCIÓN ESTABLECIDO POR AMBAS PARTES		
METAS Y OBJETIVOS PARA LA PRÓXIMA EVALUACIÓN		
SEGUIMIENTO DE PLAN DE ACCIÓN		

Nota. Adaptación Propia.

4.3.3.2. Employer Branding

Según Barrow y Mosley (2005), el employer branding implica la creación de una imagen distintiva y atractiva como lugar de trabajo, comunicando de manera efectiva los valores de la empresa, su cultura organizacional y las oportunidades de desarrollo profesional.

A continuación, se plantea el siguiente Employer branding para el colaborador que realiza el llenado de los expedientes y armado de ello.

- Eslogan de Marca Empleadora:

"En nuestro equipo, tu precisión y dedicación construyen el camino hacia el éxito financiero conjunto."

Valores Centrales:

- **Precisión y Eficiencia:** Reconocemos y valoramos tu habilidad para realizar un trabajo preciso y eficiente en el llenado y armado de expedientes, garantizando la calidad en cada paso del proceso.
 - **Colaboración Integral:** Fomentamos un ambiente colaborativo donde tu contribución es esencial para el éxito del equipo. Trabajamos juntos para alcanzar metas comunes y superar desafíos.
 - **Desarrollo Profesional:** Brindamos oportunidades continuas de aprendizaje y desarrollo para que puedas mejorar tus habilidades técnicas y crecer profesionalmente en el ámbito de la gestión de créditos grupales.
- Beneficios Específicos:
 - **Programas de Capacitación Personalizados:** Acceso a programas de capacitación adaptados a tus necesidades específicas, fortaleciendo tu expertise en el manejo de expedientes de crédito.
 - **Reconocimiento por Rendimiento:** Implementamos un sistema de reconocimiento que celebra tus logros y contribuciones destacadas en la precisión y eficiencia del proceso de expedientes.
 - **Ambiente de Trabajo Flexible:** Ofrecemos flexibilidad en los horarios de trabajo para proporcionarte un equilibrio adecuado entre vida laboral y personal.


4.3.4. POKA YOKE

De acuerdo con los motivos de rechazo de un expediente, uno de ellos es la falta de autorización por parte del Gerente Zonal cuando se trata del exceso de apellidos comunes, comité y cuando superan el número de socias con la misma dirección.

Por tal motivo, el objetivo planteado es reducir el motivo de rechazo por las autorizaciones, por lo tanto, se plantea añadir un aplicativo web de consulta.

El formulario tendrá los siguientes campos como se muestra en la figura N°44:

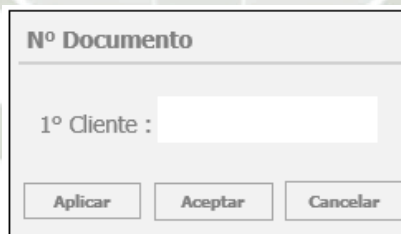
Figura 44
Formulario “Validación de autorizaciones”



Nota. Adaptación Propia.

- **Nombre del Grupo:** El usuario ingresará el nombre de grupo.
- **N° Integrantes:** El usuario ingresará el número de integrantes que conforma el grupo. Solo se aceptará valores numéricos del 1 al 30. Una vez completado el número de integrantes, se mostrará un formulario el cual se debe ingresar el N° de documento por integrante.

Figura 45
Formulario “N° de documento”



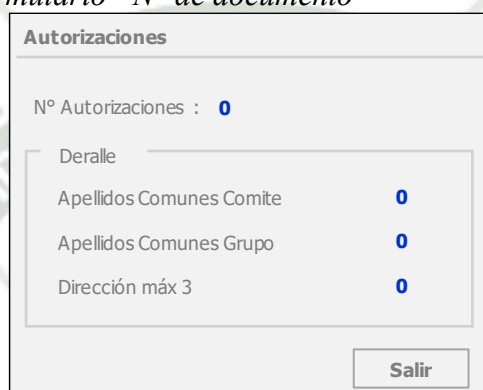
Nota. Adaptación Propia.

- **Botón “Aceptar”:** El usuario deberá presionar el botón para registrar al siguiente integrante.
- **Botón “Cancelar”:** En caso el usuario ya no desee continuar con el registro deberá presionar el botón para regresar al menú.
- **Botón “Aplicar”:** Este botón solo se activará una vez ingresado todos los números de documentos, con la finalidad de que muestre en el primer formulario “Validación Autorizaciones” la lista de las integrantes.

Por cada documento ingresado, el formulario deberá validar la existencia del documento en el sistema. En caso no se encuentre, deberá salir un mensaje de error para que pueda corregirlo en caso de error de digitación o no haya sido aun registrado el cliente.

- **Comité:** El usuario deberá seleccionar a los integrantes que pertenezcan al comité del grupo.
- **Botón “Salir”:** El usuario deberá presionar el botón para salir del formulario.
- **Botón “Aceptar”:** El usuario deberá presionar el botón una vez haya finalizado el ingreso de la información se mostrará el detalle de autorizaciones como se muestra en la figura N°45. El formulario ha de realizar una interacción con el sistema, el cuál validará el número de apellidos comunes del grupo sea menor a 3, el número de apellidos comunes del grupo sea menor a 3 y por último el número de direcciones sea menor a 3. En caso no cumpla con esos 3 requisitos, se contará como 1 autorización por cada ítem.

Figura 46
Formulario “N° de documento”



Autorizaciones	
N° Autorizaciones :	0
Detalle	
Apellidos Comunes Comite	0
Apellidos Comunes Grupo	0
Dirección máx 3	0
<input type="button" value="Salir"/>	

Nota. Adaptación Propia.

Esta implementación ayudará a mantener un control por parte del Analista para evitar esos posibles rechazos por la pérdida de información al no colocar en el Check List de revisión que tienen actualmente.

Una de las consideraciones a tomar en cuenta, es la capacitación del nuevo aplicativo web, para su entendimiento y el buen manejo de la herramienta para su armado del expediente de crédito y retroalimentación para encontrar posibles mejoras para el proceso de manejo y revisión del expediente.

CAPITULO V. ANALISIS COSTO BENEFICIO

5.1. Costos

Una evaluación de costos es fundamental para comprender el impacto financiero de las propuestas de mejora para el otorgamiento del crédito grupal elaboradas en el Capítulo IV, el cual nos ayuda a determinar si la inversión es viable y efectiva.

5.1.1. Estandarización de Procesos

De acuerdo con lo planteado en el Capítulo IV, se desglosarán los costos entre únicos y operativos, dado que un costo único se llevará a cabo la normalización del proceso de los cuales se está incluyendo: documentación, capacitación, evaluación, levantamiento, mejora del proceso y capacitación de la nueva versión del proceso considerando que se realizará la normalización de 3 procesos y se está considerando la cantidad de colaboradores a intervenir en las etapas mencionadas. Por otro lado, los costos operativos, el cual se realizará de manera trimestral con la finalidad de encontrar posibles mejoras en los procesos estandarizados.

Tabla 28

Costos Operativos de Estandarización de procesos.

COSTO OPERATIVO	
Mejora continua	
N° Procesos	3.00
N° Colaboradores	1.00
Costo por hora	S/ 28.13
N° Días	3.00
N° Horas	2.00
Total	S/ 506.34

Nota. Detalle de los criterios a considerar para el cálculo del costo de la mejora continua a los 3 proceso estandarizados. Adaptación Propia.

Tabla 29

Costos únicos de Estandarización de procesos.

COSTO UNICO		
Documentación de procesos		
N° Procesos		3.00
N° Colaboradores		1.00
Costo por hora	S/	28.13
N° Días		1.00
N° Horas		8.00
Total	S/	675.12
Capacitación del procedimiento estandarizado		
N° Procesos		3.00
N° Colaboradores		2.00
Costo por hora	S/	28.13
N° Días		2.00
N° Horas		2.00
Total	S/	675.12
Evaluación del proceso		
N° Procesos		3.00
N° Colaboradores		2.00
Costo por hora	S/	28.13
N° Días		5.00
N° Horas		2.00
Total	S/	1,687.80
Levantamiento y mejora del proceso		
N° Procesos		3.00
N° Colaboradores		1.00
Costo por hora	S/	28.13
N° Días		2.00
N° Horas		6.00
Total	S/	1,012.68
Capacitación de la nueva versión del proceso		
N° Procesos		3.00
N° Colaboradores		2.00
Costo por hora	S/	28.13
N° Días		2.00
N° Horas		2.00
Total	S/	675.12
TOTAL	S/	4,725.84

Nota. Detalle de los criterios a considerar para el cálculo del costo únicos de la mejora continua a los 3 proceso estandarizados. Adaptación Propia.

5.1.2. KPI'S

De acuerdo con los indicadores de rendimiento planteados, se desarrollarán 5 indicadores, el cuál para la elaboración de dichos KPI'S, requieren de tiempo el cuál se está considerando por indicador se desarrollará en 1 día, adicionalmente se está incluyendo la capacitación. Todo ello forma parte del costo único de la propuesta, también, es de considerarse la actualización de estos indicadores, puesto que, al ser semanal, la data debe ser alimentada siendo parte de un costo operativo.

Tabla 30

Costos Operativos de KPI'S.

COSTO OPERATIVO		
Actualización de datos		
Nº Indicadores		5.00
Nº Colaboradores		1.00
Costo por hora	S/	28.13
Nº Días		48.00
Nº Horas		1.00
Total	S/	6,751.20

Nota. Detalle de los criterios a considerar para el cálculo del costo de elaboración de KPI'S. Adaptación Propia.

Tabla 31

Costos únicos de Estandarización de procesos.

COSTO UNICO		
Desarrollo del KPI'S		
Nº Indicadores		5.00
Nº Colaboradores		1.00
Costo por hora	S/	28.13
Nº Días		5.00
Nº Horas		8.00
Total	S/	5,626.00
Capacitación		
Nº Indicadores		5.00
Nº Colaboradores		1.00
Costo por hora	S/	28.13
Nº Días		5.00
Nº Horas		1.00
Total	S/	703.13
TOTAL	S/	6,329.25

Nota. Detalle de los criterios a considerar para el cálculo del costo únicos de la elaboración de los KPI'S. Adaptación Propia.

5.1.3. POKA YOKE

Al aplicar la herramienta POKA YOKE, se ha desarrollado una propuesta para el uso de un aplicativo web, el cuál conllevará solo con costos únicos como lo es el desarrollo del aplicativo, las pruebas de usuario y capacitación al usuario final.

Tabla 32

Costos únicos de POKA YOKE.

COSTO UNICO		
Desarrollo de aplicativo		
N° Colaboradores		2.00
Costo por hora	S/	28.13
N° Días		5.00
N° Horas		8.00
Total	S/	2,250.40
Pruebas de usuario		
N° Colaboradores		1.00
Costo por hora	S/	28.13
N° Días		1.00
N° Horas		5.00
Total	S/	140.65
Capacitación		
N° Colaboradores		1.00
Costo por hora	S/	28.13
N° Días		1.00
N° Horas		1.00
Total	S/	28.13
TOTAL	S/	2,419.18

Nota. Detalle de los criterios a considerar para el cálculo del costo únicos del POKA YOKE. Adaptación Propia.

5.1.4. Programa de Retención

Como costo operativo, se considera la evaluación de desempeño a los colaboradores para la definición de metas y realizar el feedback correspondiente. Adicional a ello, se tiene la capacitación a brindar la manera adecuada de cómo realizar una evaluación de desempeño siendo este un costo único.

Tabla 33

Costos Operativos del programa de retención.

COSTO OPERATIVO		
Evaluación de desempeño		
N° Colaboradores		3.00
Costo por hora	S/	28.13
N° Días		5.00
N° Horas		5.00
Total	S/	2,109.75

Nota. Detalle de los criterios a considerar para el cálculo del costo de la evaluación del desempeño. Adaptación Propia.

Tabla 34

Costos únicos del Programa de retención.

COSTO UNICO		
Capacitación evaluación desempeño		
N° Colaboradores		2.00
Costo por hora	S/	28.13
N° Días		1.00
N° Horas		1.00
Total	S/	56.26

Nota. Detalle de los criterios a considerar para el cálculo del costo únicos de la capacitación para el programa de retención. Adaptación Propia.

5.2. Beneficios

Si bien es cierto una implementación conlleva un costo como tal, no obstante, se obtiene un beneficio a raíz de ello, el cuál formara parte de esta evaluación para determinar qué tan rentable es la propuesta de mejora planteada. Para ello, nos enfocaremos en 2 proceso, el cual son la atención de expediente para Visto Bueno y atención de expediente para Desembolso, se ha determinado el promedio de expedientes presentados para ambos procesos, y el tiempo máximo que un colaborador puede demorar en una revisión, registro y aprobación del expediente. Si bien es cierto que el promedio de atención de dichas solicitudes es de 15 minutos, estos picos altos que se presentan con las propuestas este podrá disminuir se espera una disminución del 25% y así el promedio disminuir o ser el adecuado. A continuación, se muestra el detalle:

Tabla 35

Tiempos de atención de solicitudes actual de la empresa de estudio.

ACTUAL		
Atención Visto Bueno		
Tiempo Máximo de revisión		1.54 hr
Colaborador		1
Costo por hora	S/	28.13
Promedio de expedientes al mes		247
N° Meses		12
Total	S/	128,401.07
Atención Desembolso		
Tiempo Máximo de revisión		1 hr
Colaborador		1
Costo por hora	S/	28.13
Promedio de expedientes al mes		169
N° Meses		12
Total	S/	57,047.64
TOTAL	S/	185,448.71

Nota. Detalle del costo actual por un colaborador que demora en atender una solicitud para Visto Bueno y Desembolso. Adaptación Propia.

Tabla 36

Tiempos de atención de solicitudes con propuesta de mejora.

PROPUESTA		
Atención Visto Bueno		
Tiempo Máximo de revisión		1.235555556
Colaborador		1
Costo por hora	S/	28.13
Promedio de expedientes al mes		247
N° Meses		12
Total	S/	103,017.31
Atención Desembolso		
Tiempo Máximo de revisión		0.8
Colaborador		1
Costo por hora	S/	28.13
Promedio de expedientes al mes		169
N° Meses		12
Total	S/	45,638.11
TOTAL	S/	148,655.42

Nota. Detalle del costo aplicando la propuesta de mejora por un colaborador que demora en atender una solicitud para Visto Bueno y Desembolso. Adaptación Propia.

Tabla 37*Monto a ahorrar por la atención de solicitudes con la propuesta de mejora.*

Costo Actual	S/ 185,448.71
Costo Propuesta	S/ 148,655.42
AHORRO	S/ 36,793.29

Nota. Se realiza el cálculo de los costos actuales vs los costos con la propuesta presentada. Adaptación Propia.

5.3. Análisis Costo-Beneficio

Según a lo planteado en los puntos anteriores, el análisis costo-beneficio sirve para evaluar la rentabilidad de un proyecto al comparar los costos y beneficios, con la finalidad de tomar decisiones para la empresa. Se ha obtenido un total de costos de S/ 22,893.75 y S/ 36,793.29 de beneficios esperando un retorno de 1.61 veces el costo de la propuesta de mejora empleada en el otorgamiento de crédito grupal, es decir, que este proyecto implica una rentabilidad positiva y beneficiará a la empresa en caso de ser aplicado.

Tabla 38*Análisis de Costo-Beneficio*

Análisis Costo-Beneficio	
Total, Costos	S/ 22,897.82
Total, Beneficios	S/ 36,793.29
Costo/Beneficio	1.61

Nota. Adaptación Propia.

CONCLUSIONES

Primera.- Se ha desarrollado una propuesta de mejora para la gestión de procesos en el otorgamiento de créditos grupales en una COOPAC, mediante la implementación de soluciones como la estandarización de procesos, indicadores KPI, un aplicativo tipo Poka Yoke y un programa de retención de talento. Estas mejoras permitieron reducir el tiempo de atención en un 25%, evitar errores por falta de autorizaciones, y lograr una rentabilidad costo-beneficio de 1.61, lo cual valida su viabilidad para ser aplicada en la institución.

Segunda.- Se ha identificado que solo el 80% de expedientes eran aprobados en su primer ingreso, mientras el 20% requirió reingresos, generando reprocesos y sobrecarga operativa. Además, se evidenció que el 7% de grupos que iniciaban proceso no culminaban sus desembolsos lo que presenta cerca de 150 grupos anuales con atención inconclusa.

Tercera.- Se identificaron como problemas críticos: la falta de estandarización de formatos, causante de errores frecuentes; el uso manual de documentos que incrementa las observaciones; la ausencia de controles automáticos, lo cual genera rechazos por falta de autorizaciones; y la escasa definición de objetivos e indicadores. Estos factores ocasionan reprocesos en 1 de cada 5 expedientes, sobrecarga operativa y un bajo aprovechamiento del tiempo del personal.

Cuarta. - Se ha desarrollado una propuesta integral basada en cuatro ejes: la estandarización de procesos en tres subprocesos clave, la definición de 5 KPIs para evaluar desempeño, un programa de retención de talento para fortalecer capacidades del personal y la implementación de controles tipo Poka Yoke para reducir errores recurrentes. La propuesta responde a los problemas críticos identificados y demuestra ser económicamente viable.

Quinta. - Al realizar el análisis de costo-beneficio, se obtuvo como resultado que la propuesta es económicamente viable. La inversión total es de S/ 22,897.82, y se espera obtener un beneficio de S/ 36,793.29, generando una relación costo-beneficio de 1.61. Es decir, por cada sol invertido, se gana 0.61 soles como retorno adicional neto, lo que demuestra que implementar esta mejora representa un ahorro y beneficio real para la cooperativa.

RECOMENDACIONES

Primera.- Supervisar periódicamente la propuesta de mejora planteada basados en la retroalimentación con el cliente externo e interno y los resultados obtenidos. Adicional a ello, es trascendente la capacitación al personal para el uso de las nuevas herramientas

Segunda.- Realizar seguimiento y control de las actividades para la corrección de las desviaciones del tiempo de la atención de los expedientes en tiempo real con la finalidad de asegurar una atención eficiente.

Tercera.- Adoptar herramientas digitales para automatizar procesos manuales. Adicionalmente, se debe definir objetivos claros para cada área involucrada en el proceso de otorgamiento de crédito grupal.

Cuarta.- Establecer programas de desarrollo profesional para la retención de personal. Considerar aplicar POKA YOKE para mínimas errores y rechazos para asegurar su efectividad.

Quinta.- Realizar la implementación de la propuesta de mejora para el otorgamiento de crédito grupal asegurando la gestión de los recursos. Así mismo, realizar un informe para la evaluación del retorno de la inversión y de ser necesario determinar algún ajuste.

REFERENCIAS

- 9001:2015, I. (2014). *ISO 9001: Satisfacción del cliente*. Santiago de Chile: Escuela Europea de Excelencia. Obtenido de <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/12/iso-9001-satisfaccion-cliente/>
- Agencia de Calidad de la Educación. (2019). Herramienta Matriz de priorización de problemas. *Diagnostico Integral de Aprendizajes*, 1-2. Obtenido de http://archivos.agenciaeducacion.cl/Matriz_de_priorizacion_de_problemas.pdf
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (2021). *Plan de mejoras Herramienta de trabajo*. Aneca.
- Alvarado Fasabi, H. G., & Mendez Raymundo, J. (2021). *Aplicación de herramientas de Lean Service en el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos para incrementar la productividad*, Lima 2019. Obtenido de <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/282a6ecd-612b-42c8-9a82-173cf83c0ace/content>
- Alvarez Risco, A. (2020). *Clasificación de las Investigaciones*. Obtenido de <https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10818/Nota%20Acad%C3%A9mica%20%20%2818.04.2021%29%20-%20Clasificaci%C3%B3n%20de%20Investigaciones.pdf?sequence=4>
- Apaza Huisa, T. S. (Mayo de 2019). *Propuesta de mejora del servicio de crédito aplicando la Metodología Lean Service en la Cooperativa de ahorro y crédito Fondesurco*. Obtenido de https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/1978/Tsai%20Apaza_Tesis_Titulo%20Profesional_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Beltrán Sanz, J., Carmona Calvo, M. Á., Carrasco Perez, R., Rivas Zapata, M. á., & Tejedor Pachón, F. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Obtenido de Euskadi.eus: https://www.euskadi.eus/web01-s2ing/es/contenidos/informacion/bibl_digital/es_documento/adjuntos/Guia%20para%20una%20gestion-basada-procesos.pdf
- Bermejo, M. (2010). *El Kanban*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Berrospi Chaca, L. E., & Rojas Deudor, A. E. (2018). *El modelo de excelencia en la gestión para mejorar el desempeño de la Cooperativa de ahorro y crédito "Arcangel", Distrito de Yanacancha – Pasco 2018*. Obtenido de http://45.177.23.200/bitstream/undac/1002/1/T026_47496785_T.pdf

- Bravo Carrasco, J. (2015). *Gestión de Procesos (en Rol Facilitador)*. Chile: EVOLUCIÓN S.A.
- Brue, G. (2015). *Six Sigma for Managers* (2ª ed). New York: McGraw-Hill Education.
- Burgasí, D., & Cobo, D. (2021). El diagrama de Ishikawa como herramienta de calidad en la educación: Una revisión de los últimos 7 años. *Revista electrónica TAMBARA*, 1212-1230. Obtenido de https://tambara.org/wp-content/uploads/2021/04/DIAGRAMA-ISHIKAWA_FINAL-PDF.pdf
- Camacho, K., & Saavedra, R. (2019). *Propuesta de mejora para el proceso de fabricación de una máquina plastificadora aplicando Lean Manufacturing*. Universidad Tecnológica de Perú. .
- Carlos Agostinelli, M. V., & Salcedo Cuadros, A. L. (Diciembre de 2019). *Propuesta de mejora del proceso de otorgamiento de crédito grupal a través de la metodología Lean Service para optimización de indicadores en una cooperativa de ahorro y crédito*. Obtenido de http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/16167/1/CARLOS_AGOSTINELLI_MAR_LEA.pdf
- Carvajal Zambrano, G. V., Valls Figueroa, W., Alcívar Calderón, V., & Lemoine Quintero, F. Á. (2017). *Gestión por procesos. Un principio de la gestión de calidad*. Manabí: Mar Abierto.
- Chiaburu, G. (2014). *Lean Six Sigma en las administraciones públicas*. Obtenido de https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/6438/CHIABURUGHEORGH_E.pd
- Christensen, C., Betz, K., & Stein, M. (s.f.). *The Certified Quality Process Analyst Handbook*. ASQ Quality Press Milwaukee. Wisconsin.
- Coletti, J., Bonduelle, G., & Iwakiri, S. (2010). Avaliação de defeitos no processo de fabricação de lamelas para pisos de madeira engenheirados com uso de ferramentas de controle de qualidade. *Acta Amazonica*. . *Acta Amazonica*, 135-140. Obtenido de <https://www.scielo.br/j/aa/a/x8FNPvqkxK3xq3ShZnf38fG/>
- DERELI, T., & DURMUSOGLU, A. (2010). An integrated framework for new product development using who when-where-why-what-how (5W1H).
- EAE Business School. (5 de Noviembre de 2021). *Plan de formación de la empresa: alto rendimiento*. Obtenido de [retos-directivos.eae.es: https://retos-directivos.eae.es/plan-de-formacion-de-la-empresa-alto-rendimiento/](https://retos-directivos.eae.es/retos-directivos.eae.es/plan-de-formacion-de-la-empresa-alto-rendimiento/)
- Emprende Rioja. (2016). *Las Cooperativas: Cómo se clasifican (parte II)*. Obtenido de <http://emprenderioja.es/blog/2016/03/21/las-cooperativas-como-se-clasifican-parte-ii/#:~:text=Las%20Cooperativas%20pueden%20clasificarse%20en,a%20su%20vez%2C%20otras%20cooperativas.>
- Escalante, E. (2013). *Seis - Sigma Metodología y Técnicas*, Segunda Edición. Mexico.

- Fernández González, J. (2013). Introducción a las metodologías ágiles. España: Universitat Oberta de Catalunya - UOC.
- Gallego, M., & Sierra, R. (2012). Modelo de gestión para la calidad en las prácticas de pedagogía. Profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 357-372. Obtenido de <https://recyt.fecyt.es/index.php/profesorado/article/view/43427>
- Gonzales, F. (2014). Herramientas de calidad y el trabajo en equipo para disminuir la. *Conciencia tecnológica*, 17-24. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/944/94432996003.pdf>
- Gorenflo, G., & Moran, J. W. (2009). The ABCs of PDCA. Accreditation Coalition. Minnesota, USA.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA*. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES. Obtenido de http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf
- HUAMANCAYO LIZÁRRAGA, S., PINEDA ESPINOZA, R., & PRÍNCIPE ORTEGA, D. (2019). LOS CRÉDITOS GRUPALES PALABRA DE MUJER DE LA FINANCIERA CONFIANZA Y EL CRECIMIENTO ECONÓMICO DE LAS EMPRENDEDORAS DEL DISTRITO DE HUANUCO PERIODO – 2018. Huanuco.
- IDS. (29 de Marzo de 2015). *Métodos de Desarrollo de Sistemas Dinámicos(DSDM)*. Obtenido de Ingeniería del Software UAH: <https://ingenieriadelsoftwareuah2015.wordpress.com/2015/03/29/metodos-de-desarrollo-de-sistemas-dinamicos-dsdm/>
- López, E., Gonzales, I., & Sanz, A. (2015). Lean Service: Reassessment of Lean Manufacturing for Service Activities. *Procedia Engineering*, 23-30. doi:<https://doi.org/10.1016/j.proeng.2015.12.463>
- Mallar, M. (2010). La gestión de procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Martín, R., & Martín, C. (2000). *La satisfacción del usuario: un concepto en alza*.
- Massaki, I. (1998). *Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa*. México: Compañía Editorial Continental S.A.
- Moreira, M. (2006). La gestión por procesos en las instituciones de información. *Acimed*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1024-94352006000500011
- Murray, P. (2002). Gestión - Información - Conocimiento. *Revista de Biotecnología y Ciencias de la Información*.

- Nava, I., León, M., Toledo, I., & Kido, J. (2017). Metodología de la aplicación 5'S. *Revista de Investigaciones Sociales*, 29-41. Obtenido de https://www.ecorfan.org/republicofnicaragua/researchjournal/investigacionessociales/journal/vol3num8/Revista_de_Investigaciones_Sociales_V3_N8_3.pdf
- Novillo, E., Gonzales, E., Quinche, D., & Salcedo, V. (2017). Herramientas de calidad: estudio de caso Universidad Técnica de Machala. *Dilemas Contemporáneo*, 1-16. Obtenido de <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/447>
- pmoinformatica.com. (s.f.). *5 Preguntas y respuestas sobre el Feature Driven Development (FDD). La Oficina de Proyectos de Informática*. Obtenido de <http://www.pmoinformatica.com/2012/11/5-preguntas-y-respuestas-sobre-el.html>
- Roberts, A. (Octubre de 2003). El Microcrédito y su aporte al Desarrollo. Buenos Aires, Argentina.
- Rodríguez, C. (2015). *Metodología de implementación de Kaizen y 7 desperdicios para Tablemac S.A.-Planta de Yarumia, (Tesis para maestría)*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Sáez Hurtado, J. (3 de Diciembre de 2021). *Thinking for innovation*. Obtenido de IEBSCHOOL: <https://www.iebschool.com/blog/metodologia-scrum-agile-scrum/>
- Smith, J. (2019). Talent Retention: A Comprehensive Approach. *Harvard Business*, 45-57.
- Sobrado Marcos, J. A. (2022). *Rediseño de procesos según el Business Process Management*. Obtenido de https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/17992/Sobrado_mj.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Stranjancevic, A. (2015). La satisfacción del cliente como indicador de la calidad del servicio en el turismo y la hostelería. *International Journal for Quality* 9(4) 689-704. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/287521179_Customer_satisfaction_as_an_indicator_of_service_quality_in_tourism_and_hospitality
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (Enero de 2003). *Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito: Una Visión Económica*. Obtenido de https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/ddt_ano2003/SBS-DT-01-2003.pdf
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (Junio de 2023). *RELACIÓN DE COOPAC Y CENTRALES INSCRITAS EN EL REGISTRO DE COOPAC Y CENTRALES*. Obtenido de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2023/Junio/COOPAC002-jn2023.PDF>
- The Quality Group. (2012). *Los ocho desperdicios*. The Quality Group.
- Valls Figueroa, W., Román Vélez, V., Chica Ostaíza, C., & Valls Jorge, L. (2017). *La calidad del servicio Vía segura para alcanzar la competitividad*. Manabí: Mar Abierto.

Yüksel, A., & Yüksel, F. (2008). *Consumer satisfaction theories: a critical review. Tourist satisfaction and complaining behavior: Measurement and management issues in the tourism and hospitality industry.*

Zaldivar, M., & Sotomayor, N. (2003). *Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito: Una Visión Económica.* Lima: Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones. Obtenido de <https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/cooperu.pdf>

Zea Cornejo, C. (2023). *Análisis de procesos de una cooperativa de nivel 2 para mejorar la eficiencia operativa en la ciudad de Arequipa usando la metodología Lean Service, Universidad Católica de Santa María.* Obtenido de <https://repositorio.ucsm.edu.pe/handle/20.500.12920/12424>



ANEXOS

Anexo 01: Perfil del puesto de Analista de Crédito.

CARACTERISTICAS DEL PUESTO								
Empresa:						Puesto:	Analista de Crédito	
Reporta a:	Jefe de Crédito							
Personal a cargo	-							
Linea de carrera	Jefe de Crédito							
Categoría del puesto	X	OPERARIO		ADMINISTRATIVO	SOPORTE		JEFATURA	
COMPETENCIAS DEL PUESTO								
Experiencia Requerida	Min. 3 meses de experiencia en evaluación y seguimiento de créditos grupales.							
Formacion Academica		Secundaria						
	X	Tecnico						
		Profesional						
	Otro:							
Informatica	I	Excel	NP	Word	NP	Power Point	NP	Power BI
	B: basico I:intermedio A: avanzado NP :no aplica							
Otros conocimientos	Gestión de riesgos							
	Evaluación crediticia							
	Conocimiento básico del sistema financiero							
Competencias	Orientación a resultados							
	Comunicación efectiva							
	Análisis crítico							
	Trabajo en equipo							
	Ética profesional.							
FUNCIONES DEL PUESTO								
Objetivo del Puesto	Evaluar, capacitar y consolidar grupos para el otorgamiento del crédito grupal, garantizando el cumplimiento de los lineamientos establecidos.							
Principales Funciones	Promover y captar grupos de crédito							
	Realizar capacitaciones e inducción sobre condiciones del producto.							
	Evaluar calificación crediticia y documentación del cliente.							
	Consolidar expedientes y validar cumplimiento de lineamientos.							
	Completar formatos manuales y preparar documentación para revisión.							

Anexo 02: Perfil del puesto de Jefe de Crédito.

CARACTERISTICAS DEL PUESTO										
Empresa:								Puesto:	Jefe de Crédito	
Reporta a:	Gerente Zonal									
Personal a cargo	-									
	-									
	-									
Linea de carrera	Gerente Zonal									
Categoría del puesto		OPERARIO		ADMINISTRATIVO	SOPORTE	X	JEFATURA			
COMPETENCIAS DEL PUESTO										
Experiencia Requerida	2 años en funciones similares o en evaluación y seguimiento crediticio.									
Formacion Academica		Secundaria								
		Tecnico								
	X	Profesional			Administración, Economía, Contabilidad o carreras afines.					
	Otro:									
Informatica	I	Excel	NP	Word	NP	Power Point	NP	Power BI		
	B: basico I:intermedio A: avanzado NP :no aplica									
Otros conocimientos	Normativas SBS									
	Técnicas de supervisión									
	Manejo de agenda de reuniones y análisis de riesgo									
Competencias	Liderazgo									
	Toma de decisiones									
	Planificación									
	Trabajo bajo presión									
	Orientación al cliente									
FUNCIONES DEL PUESTO										
Objetivo del Puesto	Supervisar y validar el cumplimiento del proceso de otorgamiento de crédito grupal, liderando las reuniones de visto bueno y aprobando desembolsos.									
Principales Funciones	Ejecutar reuniones de visto bueno y/o desembolso.									
	Validar que los grupos cumplan lineamientos crediticios.									
	Armar expedientes para revisión operativa.									
	Validar montos y canales de desembolso.									
	Realizar seguimiento a cartera y metas del equipo.									



Anexo 03: Perfil del puesto de Gerente Zonal.

CARACTERISTICAS DEL PUESTO										
Empresa:								Puesto:	Gerente Zonal	
Reporta a:	Gerencia Negocios									
Personal a cargo	-									
	-									
	-									
Linea de carrera	-									
Categoría del puesto		OPERARIO		ADMINISTRATIVO	SOPORTE	X	JEFATURA			
COMPETENCIAS DEL PUESTO										
Experiencia Requerida	Min. 3 años en supervisión de créditos o gestión territorial.									
Formacion Academica		Secundaria								
		Tecnico								
	X	Profesional			Administración, Economía, Contabilidad o carreras afines.					
	Otro:									
Informatica	I	Excel	NP	Word	NP	Power Point	I	Power BI		
	B: basico I:intermedio A: avanzado NP :no aplica									
Otros conocimientos	Gestión zonal									
	Análisis financiero									
	Normativas SBS									
	Control de cartera									
Competencias	Pensamiento estratégico									
	Liderazgo									
	Toma de decisiones									
	Orientación a resultados									
FUNCIONES DEL PUESTO										
Objetivo del Puesto	Validar y autorizar operaciones crediticias de acuerdo con los montos establecidos, asegurando el cumplimiento normativo por zona.									
Principales Funciones	Participar en reuniones de visto bueno y desembolso de acuerdo a desembolsar.									
	Autorizar excepciones según el manual de operaciones.									
	Firmar y dar conformidad según el caso.									
	Supervisar la cartera zonal.									
	Cumplir con la meta de obtención de cartera									



Anexo 04: Perfil del puesto de Auxiliar de Crédito.

CARACTERISTICAS DEL PUESTO										
Empresa:								Puesto:	Auxiliar de Crédito	
Reporta a:	Administrador de Agencia									
Personal a cargo	-									
	-									
	-									
Línea de carrera	Asesor de Atención al cliente									
Categoría del puesto	X	OPERARIO		ADMINISTRATIVO	SOPORTE		JEFATURA			
COMPETENCIAS DEL PUESTO										
Experiencia Requerida	6 meses en soporte operativo o administrativo financiero.									
Formación Académica		Secundaria								
		Técnico								
	X	Profesional			Administración o carreras afines.					
	Otro:									
Informática	I	Excel	NP	Word	NP	Power Point	I	Power BI		
B: básico I:intermedio A: avanzado NP :no aplica										
Otros conocimientos	Manejo de sistemas internos									
	Control documentario									
	Validación de formatería manual									
Competencias	Orden									
	Precisión									
	Responsabilidad									
	Trabajo en equipo									
	Seguimiento de procesos									
FUNCIONES DEL PUESTO										
Objetivo del Puesto	Revisar y registrar los expedientes del proceso de crédito grupal, asegurando el cumplimiento de lineamientos y soporte documental.									
Principales Funciones	Entregar y recepcionar formatos del área de negocios.									
	Validar cumplimiento de expedientes y registrar en el sistema.									
	Llenar checklist y notificar observaciones.									
	Canalizar expedientes para visto bueno o desembolso.									



Anexo 05: Perfil del puesto de Asesor de Atención al Cliente.

CARACTERISTICAS DEL PUESTO										
Empresa:								Puesto:	Asesor de Atención al Cliente	
Reporta a:	Administrador de Agencia									
Personal a cargo	-									
Linea de carrera	Administrador de Agencia									
Categoría del puesto		OPERARIO	X	ADMINISTRATIVO	X	SOPORTE		JEFATURA		
COMPETENCIAS DEL PUESTO										
Experiencia Requerida	1 año en atención al cliente o en caja.									
Formación Académica			Secundaria							
			Técnico							
	X			Profesional			Administración o carreras afines.			
Informática	Otro:									
	I	Excel	I	Word	I	Power Point	I	Power BI		
Otros conocimientos	B: básico I:intermedio A: avanzado NP :no aplica									
	Atención al cliente									
	Manejo de sistemas financieros									
	Manejo en caja									
Competencias	Responsabilidad									
	Trabajo en equipo									
	Empatía									
	Atención al cliente									
	Liderazgo									
FUNCIONES DEL PUESTO										
Objetivo del Puesto	Atender solicitudes operativas y apoyar en la ejecución de operaciones crediticias activas y pasivas en plataforma.									
Principales Funciones	Recepcionar expedientes para visto bueno y desembolso.									
	Realizar desembolsos a las cuentas del grupo.									
	Apoyar al administrador en funciones operativas.									
	Gestionar operaciones activas y pasivas.									



Anexo 06: Perfil del puesto de Administrador de Agencia.

CARACTERISTICAS DEL PUESTO										
Empresa:								Puesto:	Administrador de Agencia	
Reporta a:	Gerencia de Operaciones									
Personal a cargo	-									
Linea de carrera	-									
Categoría del puesto		OPERARIO	X	ADMINISTRATIVO		SOPORTE	X	JEFATURA		
COMPETENCIAS DEL PUESTO										
Experiencia Requerida	2 años en administración de agencias o unidades operativas.									
Formación Académica			Secundaria							
			Técnico							
	X	Profesional		Administración o carreras afines.						
Informática	Otro:									
	I	Excel	I	Word	I	Power Point	I	Power BI		
Otros conocimientos	B: básico I: intermedio A: avanzado NP: no aplica									
	Gestión de operaciones									
	Control Administrativo									
	Resolución de Incidencias									
Competencias	Liderazgo									
	Organización									
	Comunicación									
	Control de Procesos									
	Trabajo en equipo									
FUNCIONES DEL PUESTO										
Objetivo del Puesto	Supervisar la ejecución eficiente de los procesos operativos en su sede, coordinando recursos, personal y cumplimiento normativo.									
Principales Funciones	Supervisar operaciones del proceso de otorgamiento de créditos.									
	Coordinar con áreas zonales y centrales ante incidencias.									
	Validar cumplimiento de políticas operativas.									
	Gestionar al personal de su sede y recursos asignados.									



Anexo 07: Registro de tiempos de Atención de expedientes para Visto Bueno

AGENCIA	FECHA	HORA	AUXILIAR	INICIO REV.	FIN REV.	TPO. ESPERA	DIFERENCIA
AREQUIPA	10/07/2023	10:45:00	AUXILIAR E	11:30:00	12:00:00	00:45:00	00:30:00
AREQUIPA	22/06/2023	10:15:00	AUXILIAR A	12:12:00	12:38:00	01:57:00	00:26:00
AREQUIPA	26/06/2023	10:30:00	AUXILIAR B	12:39:00	12:41:00	02:09:00	00:02:00
AREQUIPA	28/06/2023	11:00:00	AUXILIAR C	11:31:00	11:41:00	00:31:00	00:10:00
AREQUIPA	11/07/2023	10:15:00	AUXILIAR B	10:36:00	10:46:00	00:21:00	00:10:00
AREQUIPA	22/06/2023	09:50:00	AUXILIAR A	10:35:00	10:52:00	00:45:00	00:17:00
AREQUIPA	27/06/2023	11:00:00	AUXILIAR B	16:59:00	17:05:00	05:59:00	00:06:00
AREQUIPA	23/06/2023	11:00:00	AUXILIAR A	11:39:00	12:00:00	00:39:00	00:21:00
AREQUIPA	4/07/2023	11:00:00	AUXILIAR A	15:48:00	16:10:00	04:48:00	00:22:00
AREQUIPA	11/07/2023	11:00:00	AUXILIAR E	17:00:00	18:06:00	06:00:00	01:06:00
AREQUIPA	26/06/2023	10:30:00	AUXILIAR B	14:45:00	14:54:00	04:15:00	00:09:00
AREQUIPA	5/07/2023	10:00:00	AUXILIAR D	15:54:00	16:04:00	05:54:00	00:10:00
AREQUIPA	3/07/2023	10:50:00	AUXILIAR A	13:39:00	13:56:00	02:49:00	00:17:00

Anexo 08: Registro de Atención de expedientes para Visto Bueno

AGENCIA	ZONA	JC	NOMBRE DE GRUPO	FECHA	HORA	RESULT. REVISION	RESULT REGISTRO	RESULTADO ATENCION EXPEDIENTE	OBS
AREQUIPA	JLB Y RIVERO	JEFE DE CREDITO B	GRUPO A	20/07/2023	10:00:00	CONFORME	REGISTRADO	CONFORME	
AREQUIPA	PAUCARPATA	JEFE DE CREDITO C	GRUPO B	10/07/2023	10:45:00	CONFORME	REGISTRADO	CONFORME	
AREQUIPA	JLB Y RIVERO	JEFE DE CREDITO A	GRUPO C	7/07/2023	11:00:00	CONFORME	REGISTRADO	CONFORME	
AREQUIPA	CERRO COLORADO	JEFE DE CREDITO D	GRUPO D	21/07/2023	11:00:00	CONFORME	REGISTRADO	CONFORME	
AREQUIPA	CERRO COLORADO	JEFE DE CREDITO E	GRUPO E	17/07/2023	11:00:00	RECHAZADO	RECHAZADO	RECHAZADO	16,35
AREQUIPA	CERRO COLORADO	JEFE DE CREDITO E	GRUPO F	18/07/2023	11:00:00	CONFORME	REGISTRADO	CONFORME	
AREQUIPA	JLB Y RIVERO	JEFE DE CREDITO B	GRUPO G	26/07/2023	11:00:00	CONFORME	RECHAZADO	RECHAZADO	16
AREQUIPA	JLB Y RIVERO	JEFE DE CREDITO B	GRUPO H	31/07/2023	10:00:00	CONFORME	REGISTRADO	CONFORME	
AREQUIPA	CERRO COLORADO	JEFE DE CREDITO F	GRUPO I	24/07/2023	10:40:00	CONFORME	REGISTRADO	CONFORME	
AREQUIPA	JLB Y RIVERO	JEFE DE CREDITO G	GRUPO J	18/07/2023	11:00:00	RECHAZADO	NO REGISTRADO	RECHAZADO	50
AREQUIPA	JLB Y RIVERO	JEFE DE CREDITO G	GRUPO K	21/07/2023	10:00:00	CONFORME	REGISTRADO	CONFORME	
AREQUIPA	JLB Y RIVERO	JEFE DE CREDITO A	GRUPO L	19/07/2023	10:10:00	CONFORME	REGISTRADO	CONFORME	
AREQUIPA	CERRO COLORADO	JEFE DE CREDITO D	GRUPO M	11/07/2023	10:15:00	CONFORME	REGISTRADO	CONFORME	
AREQUIPA	CERRO COLORADO	JEFE DE CREDITO H	GRUPO N	4/07/2023	11:00:00	CONFORME	REGISTRADO	CONFORME	
AREQUIPA	CERRO COLORADO	JEFE DE CREDITO F	GRUPO O	21/07/2023	11:00:00	RECHAZADO	RECHAZADO	RECHAZADO	8
AREQUIPA	CERRO COLORADO	JEFE DE CREDITO F	GRUPO P	24/07/2023	10:10:00	RECHAZADO	NO REGISTRADO	RECHAZADO	8
AREQUIPA	CERRO COLORADO	JEFE DE CREDITO F	GRUPO Q	24/07/2023	10:10:00	RECHAZADO	no registrado	RECHAZADO	31,36
AREQUIPA	CERRO COLORADO	JEFE DE CREDITO F	GRUPO R	25/07/2023	09:50:00	CONFORME	REGISTRADO	CONFORME	
AREQUIPA	CERRO COLORADO	JEFE DE CREDITO E	GRUPO S	19/07/2023	11:00:00	CONFORME	REGISTRADO	CONFORME	
AREQUIPA	JLB Y RIVERO	JEFE DE CREDITO I	GRUPO T	20/07/2023	10:50:00	CONFORME	REGISTRADO	CONFORME	
AREQUIPA	CERRO COLORADO	JEFE DE CREDITO E	GRUPO U	24/07/2023	11:00:00	CONFORME	REGISTRADO	CONFORME	
AREQUIPA	CERRO COLORADO	JEFE DE CREDITO F	GRUPO V	13/07/2023	10:15:00	RECHAZADO	NO REGISTRADO	RECHAZADO	8,52
AREQUIPA	CERRO COLORADO	JEFE DE CREDITO F	GRUPO W	14/07/2023	11:00:00	CONFORME	REGISTRADO	CONFORME	

Anexo 09. Matriz de consistencia

<i>Preguntas</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Hipotesis</i>	<i>Variables</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Técnicas</i>	<i>Instrumentos</i>	<i>Población/Muestra</i>	<i>Método</i>
	<i>General</i>	<i>General</i>	<i>V. Independiente Gestión de procesos</i>	Tiempo promedio de revisión y registro de expediente	Σ (Hra. Fin registro - Hra. Inicio revisión)/N° expedientes	Análisis documental	Guía del análisis documental	Población: El área operativa de las agencia de la COOPAC en la ciudad de Arequipa	NIVEL
¿Cómo elaborar una propuesta de mejora de la gestión de procesos para otorgamiento de credito grupal en una COOPAC?	Realizar una propuesta de mejora de la gestión de procesos para el otorgamiento de credito grupal en una COOPAC	<i>Es probable que la propuesta de mejora de la gestión de procesos para el otorgamiento de credito grupal incrementa su rentabilidad en la COOPAC.</i>		N° de expedientes según su estado	N° de expedientes Aprobados N° de expedientes Rechazados N° de expedientes Observados				Mixto
<i>Específicos</i>	<i>Específicos</i>			DISEÑO					
¿Cuál sera el estado actual del proceso de otorgamiento de credito grupal de la empresa en estudio?	Analizar el proceso actual del otorgamiento de credito grupal de la empresa en estudio.			Cliente interno satisfecho	N° Clientes internos satisfechos				No experimental - corte transversal
¿Cuáles son los problemas críticos en el proceso de la empresa en estudio?	Identificar de los problemas criticos en el proceso de la empresa en estudio.			Impresión de documentos manuales	N° de impresión de documentos manuales				TIPO
¿Cuáles son las alternativas de solución propuestas de mejora para la empresa de estudio?	Desarrollar la propuesta de mejora para la empresa de estudio.				Encuesta	Cuestionario	Aplicada		
¿Qué tan viable será la propuesta de mejora en la empresa de estudio?	Evaluar la viabilidad economica para la propuesta de mejora en la empresa de estudio.		<i>V. Dependiente Rentabilidad de la cooperativa financiera</i>	Aumento de clientes satisfechos	Porcentaje de clientes satisfechos	Observación	Guía de observación	MÉTODO	
			Desembolsos al mes	N° de desembolsos al mes	Deductivo				
									ENFOQUE
									Mixto

Anexo 10. Cronograma

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6											
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
1. Definición del tema	■	■																														
2. Búsqueda de antecedentes		■	■																													
3. Planteamiento del problema				■	■	■																										
4. Marco teórico					■	■																										
5. Metodología de la investigación					■	■																										
6. Presentación del plan de tesis							■																									
7. Dictamen de plan de tesis								■																								
8. Empleo de las herramientas									■	■																						
9. Recolección de información													■	■																		
10. Procesamiento de información															■	■																
11. Elaboración de la propuesta																	■	■	■													
12. Conclusiones y recomendaciones																				■												
13. Presentación del borrador																					■											
14. Levantamiento de observaciones																						■	■									
15. Presentación final de la tesis																											■					
16. Sustentación de la tesis																															■	

Anexo 11. Presupuesto

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Recursos Materiales				
Pasajes	Paquete	1	S/50.00	S/50.00
Alimentación	Día	20	S/13.00	S/260.00
Recursos Tecnológicos				
Internet	Mes	1	S/70.00	S/70.00
Cámara	Día	1	S/50.00	S/50.00
Teléfono móvil	Mes	1	S/45.00	S/45.00
Otros				
Servicio de luz	Mes	7	S/55.00	S/385.00
TOTAL				S/860.00

