



FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial

“REDISEÑO DE PROCESOS EN LA GESTIÓN OPERATIVA
DE LA EMPRESA MOVILIZA PERÚ S.A.C. – TRUJILLO
2018.”

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniera Empresarial

Autoras:

Br. Maritza Ximena Ravello Díaz

Br. Eliane Marie Augustine Sifuentes Rodríguez

Asesor:

Mg. Ing. Odar Roberto Florián Castillo

Trujillo - Perú

2018

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS

El asesor Odar Roberto Florián Castillo, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Ingeniería, Carrera profesional de **INGENIERÍA EMPRESARIAL**, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la tesis de los estudiantes:

- Ravello Díaz Maritza Ximena
- Sifuentes Rodríguez Eliane Marie Augustine

Por cuanto, **CONSIDERA** que la tesis titulada: Rediseño de Procesos en la Gestión Operativa de la Empresa Moviliza Perú S.A.C. – Trujillo 2018. para aspirar al título profesional de: Ingeniera Empresarial por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al o a los interesados para su presentación.

Mg. Ing. Odar Roberto Florián Castillo
Asesor

ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis de las bachilleres: Ravello Díaz Maritza Ximena, Sifuentes Rodríguez Eliane Marie Augustine para aspirar al título profesional con la tesis denominada: Rediseño de Procesos en la Gestión Operativa de la Empresa Moviliza Perú S.A.C. – Trujillo 2018.

Luego de la revisión del trabajo, en forma y contenido, los miembros del jurado concuerdan:

Aprobación por unanimidad

Aprobación por mayoría

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

Firman en señal de conformidad:

Mg. Ing. Cesia Elizabeth Boñón
Silva
Jurado
Presidente

Mg. Ing. Juan Miguel Deza Castillo
Jurado

Mg. Ing. Betty Lizby Suárez Torres
Jurado

DEDICATORIA

El presente trabajo se encuentra dedicado a nuestros padres, nuestros primeros maestros, a ellos por darnos la vida, apoyo, consejos, comprensión, amor y ayuda en los momentos difíciles.

AGRADECIMIENTO

Nuestro agradecimiento eterno a Dios: Sobre todas las cosas por habernos dado la vida. A nuestro asesor, Mg. Odar Roberto Florián Castillo: Por su invaluable orientación y su incondicional apoyo en la elaboración de la presente tesis. A la Universidad Privada del Norte: Por albergarnos en sus aulas hasta alcanzar nuestros objetivos, obtener el título de Ingeniero Empresarial. A la Empresa Moviliza Perú S.A.C.: Por permitirnos aplicar los instrumentos de recolección de datos que permitieron hacer posible este trabajo de investigación.

Tabla de contenidos

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS	2
ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	9
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	55
CAPÍTULO III: RESULTADOS	60
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	98
REFERENCIAS	106
ANEXOS	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Operacionalización de variables.....	53
Tabla N° 2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	57
Tabla N° 3 Detalle de técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	57
Tabla N° 4 Tiempo del proceso operativo antes del rediseño.....	65
Tabla N° 5 Comparación de tiempos de los procesos operativos.....	78
Tabla N° 6 Reducción de tiempos de los procesos operativos.....	78
Tabla N° 7 Indicador de porcentaje de solicitudes correctas recibidas.....	80
Tabla N° 8 Indicador de porcentaje de solicitudes analizadas.....	81
Tabla N° 9 Indicador de porcentaje de cotizaciones realizadas.....	82
Tabla N° 10 Indicador de porcentaje de reducción de actividades.....	83
Tabla N° 11 Indicador de porcentaje de reducción de tiempo.....	83
Tabla N° 12 Indicador de porcentaje de solicitudes analizadas.....	84
Tabla N° 13 Indicador de porcentaje de solicitudes respondidas.....	85
Tabla N° 14 Indicador de porcentaje de solicitudes aprobadas.....	85
Tabla N° 15 Indicador de porcentaje de solicitudes aceptadas.....	86
Tabla N° 16 Indicador de porcentaje de reducción de actividades.....	87
Tabla N° 17 Indicador de porcentaje de reducción de tiempos.....	87
Tabla N° 18 Indicador de porcentaje de contratos emitidos.....	88
Tabla N° 19 Indicador de porcentaje de reducción de actividades.....	89
Tabla N° 20 Indicador de porcentaje de reducción de tiempos.....	89
Tabla N° 21 Indicador de porcentaje mensual de solicitudes recibidas correctamente.....	90
Tabla N° 22 Indicador de porcentaje mensual de contratos emitidos.....	91
Tabla N° 23 Comparación de tiempos de los procesos operativos.....	92
Tabla N° 24 Comparación de reducción de actividades de los procesos operativos.....	93
Tabla N° 25 Flujo de caja proyectado.....	95
Tabla N° 26 Inversión de activos tangibles.....	95
Tabla N° 27 Indicadores de rediseño.....	96
Tabla N° 28 Ahorro proyectado con rediseño.....	96
Tabla N° 29 Cálculo de ratios financiero.....	97
Tabla N° 30 Ratios financieros.....	97
Tabla N° 31 Matriz de consistencia.....	113
Tabla N° 32 Proceso Comercial.....	114
Tabla N° 33 Proceso de análisis de riesgos.....	115
Tabla N° 34 Proceso de operaciones.....	115
Tabla N° 35 Proceso de gestión de cobranza.....	116
Tabla N° 36 Proceso contable.....	116
Tabla N° 37 Catálogo de servicios.....	120
Tabla N° 38 Proveedores.....	121

Tabla N° 39 Clientes internos.....	123
Tabla N° 40 Condiciones laborales.....	125
Tabla N° 41 Matriz EFI.....	129
Tabla N° 42 Valor.....	130
Tabla N° 43 Calificación.....	130
Tabla N° 44 Valor ponderado.....	130
Tabla N° 45 Matriz FODA de la empresa Moviliza Perú.....	131
Tabla N° 46 Matriz de priorización.....	132
Tabla N° 47 Valores.....	132
Tabla N° 48 Criterios a evaluar.....	132
Tabla N° 49 Diagnóstico del proceso comercial.....	133
Tabla N° 50 Diagnóstico del proceso de análisis de riesgos.....	134
Tabla N° 51 Diagnóstico del proceso de operaciones.....	135
Tabla N° 52 Guía de observación de tiempo.....	136
Tabla N° 53 Manual de organización y funciones de la empresa Moviliza Perú.....	137
Tabla N° 54 Plan de capacitación.....	140
Tabla N° 55 Costo de capacitación.....	141

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1	Fórmula de diseño pre-experimental.....	56
Figura N° 2	Diagrama de procesos de Moviliza Perú.....	64
Figura N° 3	Diagrama de procesos operativos de Moviliza Perú.....	64
Figura N° 4	Proceso Comercial original.....	67
Figura N° 5	Proceso de Análisis de Riesgos original.....	69
Figura N° 6	Proceso de Operaciones original.....	71
Figura N° 7	Proceso Comercial rediseñado.....	73
Figura N° 8	Proceso de Análisis de Riesgos rediseñado.....	75
Figura N° 9	Proceso de Operaciones rediseñado.....	77
Figura N° 10	Fórmula de porcentaje de solicitudes recibidas correctamente.....	80
Figura N° 11	Fórmula de porcentaje de solicitudes analizadas.....	81
Figura N° 12	Fórmula de porcentaje de cotizaciones realizadas.....	82
Figura N° 13	Fórmula de porcentaje de reducción de actividades.....	82
Figura N° 14	Fórmula de porcentaje de reducción de tiempos.....	83
Figura N° 15	Fórmula de porcentaje de solicitudes analizadas.....	84
Figura N° 16	Fórmula de porcentaje de solicitudes respondidas.....	84
Figura N° 17	Fórmula de porcentaje de solicitudes aprobadas.....	85
Figura N° 18	Fórmula de porcentaje de solicitudes aceptadas.....	86
Figura N° 19	Fórmula de porcentaje de reducción de actividades.....	86
Figura N° 20	Fórmula de porcentaje de reducción de tiempos.....	87
Figura N° 21	Fórmula de porcentaje de contratos emitidos.....	88
Figura N° 22	Fórmula de porcentaje de reducción de actividades.....	88
Figura N° 23	Fórmula de porcentaje de reducción de tiempos.....	89
Figura N° 24	Fórmula de porcentaje mensual de solicitudes recibidas correctamente.....	90
Figura N° 25	Fórmula de porcentaje mensual de contratos emitidos.....	91
Figura N° 26	Desarrollo de fórmula de reducción de horas al año.....	92
Figura N° 27	Desarrollo de fórmula de soles por hora.....	92
Figura N° 28	Resultado de ahorro de soles por año.....	92
Figura N° 29	Desarrollo de fórmula de actividades por año.....	93
Figura N° 30	Desarrollo de fórmula de soles por actividad.....	93
Figura N° 31	Resultado de ahorro de soles por actividad.....	94
Figura N° 32	Matriz para evaluación de expertos 1.....	111
Figura N° 33	Matriz para evaluación de expertos 2.....	112
Figura N° 34	Organigrama de la empresa.....	124
Figura N° 35	Modelo de laptop que tiene la empresa 1.....	126
Figura N° 36	Modelo de laptop que tiene la empresa 2.....	127
Figura N° 37	Modelo de impresora que tiene la empresa.....	128
Figura N° 38	Manual de políticas de crédito de Moviliza Perú.....	143

Figura N° 39 Solicitud de crédito vehicular.....	144
Figura N° 40 Flyer por fuera.....	145
Figura N° 41 Flyer por dentro.....	146
Figura N° 42 Área comercial.....	147
Figura N° 43 Área de riesgos.....	147
Figura N° 44 Área de operaciones.....	147

RESUMEN

La presente investigación se basa en el rediseño de procesos y su influencia en la gestión operativa de la empresa Moviliza Perú S.A.C, cuyas deficiencias se reflejan en los procesos operativos; se identificaron problemas tales como: duplicidad de funciones, inexistente definición de procesos, deficiencias en la recepción de solicitudes y un personal sin funciones definidas; con el fin de analizarlas y minimizar el tiempo y flujo requeridos para la ejecución de los procesos, el rediseño fue simulado en el software Bizagi Modeler, obteniendo datos previos a este para poder contrastarlos con los resultados deseados. Como resultado, se produjo un ahorro de S/.27,545.31 anual, también se logró reducir los tiempos de cada proceso (Proceso Comercial -58.65%, Proceso de Análisis de Riesgos -51.65% y Proceso de Operaciones -55.5%), permitiendo que la empresa opere en el menor tiempo y así atender más créditos. Además, el indicador, porcentaje mensual de solicitudes recibidas correctamente aumentó en 18.47%, con respecto a las solicitudes recibidas correctamente antes del rediseño. Finalmente, se comprueba que el presente proyecto es viable generando una rentabilidad de S/.38,378.39 en un periodo de 5 años; una tasa interna de retorno (TIR) de 210.81% y un índice de recupero (IR) de 4.23.

Palabras clave: Rediseño, procesos, gestión operativa.

ABSTRACT

The present investigation is based on the redesign of processes and the influence in the operative management of the company Moviliza Peru S.A.C, whose deficiencies are reflected in the operative processes; such problems were identified as: duplicity of functions, non-existent definition of processes, deficiencies in the receipt of requests and staff without definite functions; in order to analyze and to reduce time and flow needed for the execution of the processes, the redesign was simulated in the software Bizagi Modeler, obtaining information before this one to be able to confirm them with the wished results. As result, a saving took place S/.27,545.31 per year, also a reduction of time was made in every process (Business process -58.65 %, Analysis of Risks Process -51.65 % and Operations Process -55.5 %), allowing that the company should operate in the minor time and this way to attend more credits. In addition, the indicator, monthly percentage of requests received correctly increased in 18.47 %, with regard to the requests received correctly before the redesign. Finally, there is verified that the present project is viable generating S/.38,378.39 of profitability in a period of 5 years; an internal rate of return (IRR) of 210.81 % and a recovery rate (RR) of 4.23.

Key words: Redesign, processes, operative management.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

1.1.1. Realidad Problemática

La industria automotriz la conforman un conjunto de organizaciones que han desarrollado innovaciones en el mercado automotor. Con el tiempo sus cambios han sido vertiginosos y radicales, convirtiéndose en uno de los sectores más poderosos en el mercado. Son parte de la industria automotriz corporaciones, asociaciones y organizaciones, que diseñan, y desarrollan, manufacturan y mercadean vehículos y autopartes. Cabe acotar, que la industria automotriz es un sector muy importante del área económica a nivel mundial, específicamente por el impacto que generan sus ingresos y la forma en que influye sobre el estilo de vida y el bienestar de la sociedad. (AM Querétaro, 2018.)

La industria automotriz en el mundo mantiene un crecimiento en ventas globales de 3.4 por ciento durante el primer cuatrimestre del año en curso, con 28.8 millones de unidades comercializadas, de acuerdo con un estudio realizado por la empresa JATO (proveedor de información para el análisis de las tendencias del mercado a nivel de especificaciones, precios de vehículos y más). Según el reporte, la cifra total en 2018 se espera muy cercana a los 100 millones de unidades colocadas, gracias a los indicadores económicos positivos y optimismo de los consumidores en la mayoría de los mercados clave. Refiere que China lidera el mercado mundial con 8.3 millones de automóviles comercializados, para un crecimiento de 4.4 por ciento, seguido por Estados Unidos con casi 5.5 millones de unidades, pero sin crecimiento este año. En tanto, Japón tiene 1.9 millones, con una caída de 1.8 por ciento,

seguido de India con 1.3 millones y un crecimiento de 10.9 por ciento. La lista se completa con Alemania, Reino Unido, Francia, Italia, Brasil y Canadá, en la que destaca el crecimiento de Brasil que está en plena recuperación y logró 20.5 por ciento de crecimiento contra el mismo periodo de 2017. (Aponte, A. 2018).

En América del sur, en los últimos diez años todos los países han incrementado su parque automotor. Sin embargo, en países como Colombia seguido de Perú, es notable una mayor proporción, en comparación al aumento de su población. En este caso, han mostrado un aumento de 300% en el período 2000 y 2009. La industria automotriz latinoamericana tiene dos grandes protagonistas, Brasil y México. Dos potencias en la producción y venta de vehículos. (AM Querétaro, 2018.)

La venta de un vehículo se realiza a través de los concesionarios autorizados por cada una de las marcas existentes. Más de la mitad de las ventas que se realizan son a través de un crédito directo e indirecto. Directo hablamos de aquellos que ofrecen las ensambladoras o los propios concesionarios e indirectos son los que conceden los bancos, financieras, empresas compradoras de cartera, cooperativas o tarjetas de crédito.

Según el portal Neo Auto reportó que el 2017 fue un año sostenido para el sector automotriz, en donde se dio un crecimiento del 7% y se vendieron alrededor de 170 mil autos nuevos o 0 kilómetros a nivel nacional, de los cuales el 30% se vendieron mediante un crédito vehicular. “El año pasado, el sector automotriz mostró un notable crecimiento frente al año 2016 y los dos factores que ayudaron fueron: las promociones como bonificaciones y/o descuentos que ofrecen tanto los fabricantes, importadores y concesionarias, y

la diversidad de planes de financiamiento que existen en el mercado”, señaló Daniel Byrne, gerente de Neoauto.

Por otro lado, en cuanto a la intención de compra del consumidor peruano para el 2018, Neoauto señala que el 94% de encuestados estaría dispuesto a comprar un auto durante el 2018. Por otro lado, el 62% adquiriría un vehículo semi nuevo o usado y el 38% uno nuevo o 0 km. Con respecto al método de pago, el 69% tiene la intención de adquirir su auto mediante un crédito vehicular, el 22% con un préstamo personal y el 9% a través de fondos colectivos o leasing. De acuerdo a los factores que toman en cuenta para elegir un préstamo vehicular, el 59% se enfoca en la tasa de interés, el 30% en las cuotas mensuales y el 11% en el prestigio de la entidad financiera. El monto promedio de préstamos vehiculares entregado por las entidades financieras se ubicó en S/ 27,748 en el primer trimestre del 2018, casi la mitad de la registrada durante los primeros tres meses del año pasado, cuando el crédito promedio se situó en S/ 52,675, informó Asbanc.

En el ámbito internacional, (Corral R. & Ramón, M. 2011) presentan el caso de éxito de la empresa Gomà-Camps la cual realizó un rediseño en profundidad del proceso de Satisfacción de Pedidos, utilizando el método Rummler-Brache el cual tuvo como principio, desarrollar un análisis desde un nivel organizacional, para dirigirlo hasta un nivel individual, como si "pelaran una cebolla". Este tipo de enfoque proporcionó los elementos para identificar las variables, factores y problemas que den la posibilidad de generar un sistema integral de gestión por procesos.

Los resultados conseguidos fueron:

- 98% de cumplimiento plazo de entrega.
- Cualquier pedido antes de 5 días laborables.
- Equipo orientado al cliente.
- Mejora importante del clima laboral (resultados encuestas)
- Excelente feedback del cliente

En el ámbito nacional, la empresa Gloria SA, realizó un rediseño total de sus procesos con el fin de encontrar áreas de oportunidad en beneficio de la productividad en las operaciones y la información manejada. Lograron crear una nueva metodología de trabajo en el desarrollo de las operaciones y al mismo tiempo lograron una comunicación fluida entre áreas. En el caso de Gloria se puede comprobar que el rediseño es utilizado en la empresa, ya que hay personal que se encarga constantemente de presentar proyectos sobre procesos para la mejora de la empresa, no buscando reemplazar alguno de ellos, sino implementar nuevos para así poder generar una mayor producción, y a su vez utilizando estos procesos como una actualización de los procesos antiguos. (Romero, O. 2017).

En el ámbito local, en el caso de la empresa trujillana Vidriería Universal EIRL, tras realizar un diagnóstico organizacional, se identificaron deficiencias sobre la administración y control de sus inventarios, los cuales no permitían conocer la información exacta y oportuna de sus productos en stock, se determinó también que los costos y tiempos de los procesos del área de almacén en el ingreso y salida de sus productos no eran los adecuados. Al realizar un rediseño de procesos, se lograrían importantes mejoras no solo en el área de almacén si no en aquellas que se relacionan directamente con ella

(compras y ventas), permitiendo a la empresa obtener mejores resultados económicos en la reducción de costos y una mejor rotación de inventarios, teniendo un mejor control y conocimiento de sus productos. Y es así que quedó evidenciado que el rediseño de proceso logístico mejoró los procedimientos, agilizando los procesos, lo cual permitió a la empresa un mayor beneficio económico debido a la reducción de costos de S/. 3,692.81 a S/. 2,898.31, equivalente a un 22% por la disminución de tiempos, del 61% para el proceso de ingreso y de 48% para el proceso de salidas, esto trajo también una mayor satisfacción de cliente ya que se le atendió con mayor rapidez y mejor calidad del servicio; la implementación de este Rediseño también permitió tener un mayor conocimiento y control de los procesos, eso se vio reflejado en el rendimiento del personal. (Crisóstomo, E. & Vilchez, M. 2011.).

En los casos mencionados, lo primero a realizar es lo que llaman mapeo de procesos AS IS, la situación actual de cada proceso: cómo se realiza, quiénes son los responsables, cuáles son las mayores dificultades, debilidades y oportunidades de mejora. Después de este estudio se inicia el trabajo de documentación, proyección y definición de la situación futura que esperamos de la operación del proceso, llamado TO BE, rediseño o modelado. Esta es la forma en que el proceso debe funcionar en el futuro, con la incorporación de mejoras identificadas durante el mapeo de procesos AS IS junto con las mejores prácticas del mercado. El rediseño de procesos tiene como objetivo principal, mejorar los procesos del negocio, generando beneficios como la reducción de costos y de tiempos, la mejora de calidad, entre otros.

La gestión operativa en el ámbito empresarial se refiere al día a día, esto quiere decir que son acciones realizadas para que la empresa siga existiendo y pueda sobrevivir al siguiente día. Podríamos decir que sin el nivel operativo la organización no avanza, no se mueve, no crece, es decir, es como la gasolina para el auto, sin ella no funciona el motor y no camina.

En el ámbito internacional se realizó una propuesta de mejora de la gestión operativa de la plataforma logística de Zara Home, concluyó que al aplicar el estudio de la gestión operativa, no solo es seguir un limitado número de pasos para llegar a un fin benéfico, generalmente económico, sino cambiar de esquemas mentales desde la alta gerencia hasta el más bajo nivel operativo y partiendo desde ahí se pueden alcanzar mejoras en costos, calidad, tiempos de ejecución y servicio. Rediseñar y automatizar procesos en un centro de distribución es un instrumento trascendental en la agilización de procesos y aumento de eficiencias; siempre y cuando se presente como viable y no produzca colas enormes en el respectivo puesto de trabajo, acarreado como consecuencia un ineludible cuello de botella. (García, V. 2013).

En el ámbito nacional la planta concentradora Minera Atacocha S.A.A, realizó la implementación de un sistema de gestión operativa, la cual fue estructurada y tuvo como parte fundamental el aspecto humano, es decir la gestión de personas; y la gestión operativa, en la cual se toma en cuenta la estandarización, análisis y solución de las anomalías del proceso mediante la aplicación de la metodología PHVA, cuyo objeto final es comprometer al supervisor y/o al trabajador en el análisis de los desvíos y el desarrollo de un plan de acción para solucionar la causa raíz del problema diario. Con este sistema de gestión se garantiza una comunicación efectiva entre supervisores y

trabajadores, la seguridad de todos debido al comportamiento seguro y el cumplimiento de las metas corporativas y de la planta concentradora. (Vargas, E. 2013).

La gestión operativa es importante para las empresas porque son los procesos por los cuales se orienta, se previene, se emplean los recursos y esfuerzos para llegar a una meta, un fin, un objetivo o a resultados de una organización, todas estas obtenidas por la secuencia de actividades además de un tiempo requerido.

Una buena gestión operativa, incrementará significativamente el valor de las empresas mediante:

- El aumento de la cantidad o la calidad de las actividades por recurso empleado.
- La reducción de los costos para los niveles actuales de producción.
- Una mejor identificación de los requerimientos y una mejor respuesta a las aspiraciones de los ciudadanos.
- Realizar los cometidos de la organización con mayor imparcialidad.
- Incrementar la disponibilidad de respuesta e innovación.

La empresa Moviliza Perú se especializa en originar y administrar carteras de crédito en el modelo de generación directa y compra de cartera a través de concesionarios, en Trujillo para las diversas marcas que existen en el mercado.

El compromiso de Moviliza Perú S.A.C es brindar a las personas y empresas solventes, facilidades de acceso al financiamiento automotriz y así contribuir con su desarrollo, a través de la satisfacción de sus necesidades.

Sin embargo, hoy en día la empresa pasa por un problema que está relacionado con sus procesos debido al deficiente control y falta de procesos

necesarios para establecer posibles apoyos inmediatos ante cualquier problema que se presente en estos. Además de no plantear una propuesta de mejora para la gestión de procesos, se pudieron detectar los siguientes problemas:

- Falta de una adecuada atención personalizada, que genere empatía entre el cliente y el trabajador.
- Falta de procesos estructurados.

Entre las causas de un mal manejo en sus procesos se ha podido detectar lo siguiente:

- No tienen definidos las actividades de cada proceso, el primer esfuerzo será tener esta definición identificando el inicio de las mismas, sus actividades y el fin. Se debe identificar la interrelación entre cada evento.
- Falta de análisis de los gerentes, jefes de área y el personal sobre los procesos y tareas a ejecutar en la empresa. No elaboran un programa de sesiones para discutir mejoras y/o fallas en los procesos.
- El personal no genera propuestas de mapas de procesos para iniciar debate en grupo, acordar mejoras y posteriormente elaborar un flujo de procesos óptimo.

Debido a la importancia de los procesos y procedimientos dentro de una empresa, se propone, mejorar la gestión operativa de la empresa Moviliza Perú S.A.C. ya que esta es importante porque son los procesos por los cuales se orienta, se previene, se emplean los recursos y esfuerzos para llegar a una meta, un fin, un objetivo o a resultados de una organización, todas estas obtenidas por la secuencia de actividades además de un tiempo requerido, de no ser así la organización no avanza, no se mueve, no crece.

1.1.2. Justificación

La presente investigación busca demostrar que el rediseño de procesos apoyará a la mejora de la gestión operativa, consiguiendo como beneficio la satisfacción del cliente interno de esta, dando a conocer que los cimientos teóricos en los que se basa tienen autenticidad y establecen un aporte a la creación de investigaciones similares futuras.

Es adecuado para la empresa, porque admite realizar un rediseño de procesos para mejorar la gestión operativa, dando a resaltar la generación de valor de cada uno de los integrantes o grupos de interés de la empresa (colaboradores, clientes, acreedores), dando a conocer que el rediseño de procesos logrará mantener una atención adecuada.

La empresa estará directamente beneficiada por el rediseño de procesos, al mejorar la gestión operativa, eliminando la duplicidad de actividades y obtener un posicionamiento óptimo dentro del sector. El rediseño de los procesos permitirá a la empresa hacer sus actividades operativas más eficaces, en la que permita tener una satisfacción de los clientes internos de manera positiva de Moviliza Perú S.A.C.

La presente investigación se usará como fuente de referencia y mejora continua a los estudiantes de la carrera de ingeniería empresarial.

1.1.3. Limitaciones

La empresa no cuenta con los procesos documentados, trayendo como consecuencia la falta de un antecedente válido de dichos procesos para la realización de la investigación. El periodo de la implementación de la presente

investigación es reducido lo cual ajusta en tiempos para la evaluación y control de éste.

Pese a las limitaciones mencionadas anteriormente, el proyecto se puede realizar pues este se llevará a cabo en los procesos y se contará con el entero apoyo de todos los trabajadores encargados de los mismos y, además, se contará con el apoyo de la Gerencia Comercial, quien brindará sus conocimientos e información fidedigna del negocio y de los procesos, finalmente la organización de tiempo permitirá el óptimo avance de las actividades.

1.1.4. Antecedentes

García, C. (2016) en su tesis “Rediseño de procesos de gestión de los cursos de formación general, en la Universidad de Chile.” Menciona que la finalidad del estudio es la mejoría en la calidad de la enseñanza de dicha universidad. El concepto de calidad refiere a la experiencia y la satisfacción de los alumnos que participan de estos cursos. Iniciaré el estudio realizando una valoración cualitativa y cuantitativa de la realidad actual, para luego realizar la elección de diez procesos de acuerdo al estándar internacional BPM, y proceder a evaluar los cuales presenten mayor oportunidad de mejora. Los resultados obtenidos tras el rediseño de procesos fueron: el tiempo del subproceso de Evaluación se redujo 3 a 2 semanas; logrando imprimir y transmitir el 100% del contenido de cada curso; así como también mayor importancia al 34% del turno laboral del Asistente de Cursos FG. Otro resultado fue dejar de utilizar el procedimiento manual para la entrega de cupos, sugiriendo la utilización del programa Excel, el cual reducía de 25,81% a 22,58% los cursos llenos y un

procedimiento de regresión lineal configurado en R cuyo porcentaje de varianza fue de un 63%; el plantear nuevos plazos para la matrícula, permitiendo aumentar el puntaje de intervención de cada alumno desde 4 asistencias más si se matriculaban a tiempo; se logró otorgar el 100% de los certificados por participación en los cursos para los profesores y mejorar el rendimiento de los indicadores en la encuesta de estos. Los resultados mencionados obtuvieron un costo 3 millones de pesos y un tiempo de 3 meses de demora en la implementación, convirtiéndose en una propuesta rentable. Este trabajo de investigación contribuye al presente estudio respecto a la importancia del rediseño de procesos para la mejora de los resultados.

Moreno, D. (2016) en su tesis “Rediseño de los procesos de producción en la microempresa de muebles tu armario BBB con un enfoque de productividad y crecimiento.” Propone elaborar el rediseño de los procesos de producción en la empresa de muebles BBB con una orientación en el rendimiento y al desarrollo, debido a que actualmente existen nuevos lineamientos de calidad, productividad y eficiencia, responsabilidad social empresarial, entre otros que resultan ser todo un desafío para las pequeñas empresas, debido a que no cuentan con mecanismos útiles y eficientes para mejorar e incrementar oportunidades donde se desarrollan. La situación actual de los procesos productivos muestra que la forma de operar requiere de análisis y propuestas de mejora y cambios, utilizando el diseño de indicadores de gestión. Esto conlleva a la creación de un manual de procedimientos, que incluye lineamientos por cada tarea, el modelo definido permitirá la estandarización y una óptima forma de trabajar. Otro beneficio fue disminuir el tiempo utilizado

gracias a una correcta estructura de las partes involucradas en sus operaciones productivas y gracias al mecanismo de calidad implementado como las 5S, se aumentó la productividad de la empresa. El trabajo de investigación contribuye al presente estudio ya que, el rediseño evalúa los procesos de acuerdo a la calidad de los mismos, su diseño, costos, productividad, ganancias y posibilidad de mejora continua gracias a las herramientas utilizadas anteriormente.

Sáez, P. (2017). En su tesis “Rediseño de Proceso de negocio en una empresa de reparaciones y diseño de un sistema de información.” Menciona que la metodología creada fue aplicada a los procesos operativos de la empresa para proceder a identificar su estrategia y lineamientos básicos, seguido de un análisis de los factores más importantes y de sus indicadores generales para poder plantear los objetivos del rediseño. Para seleccionar el proceso a rediseñar se modelaron los relacionados con la ejecución de los objetivos planteados utilizando BPMN y se analizaron mediante la creación de indicadores específicos para cada uno, eligiendo así el peor evaluado. El proceso seleccionado fue sometido a cambios tanto de responsabilidades como estructurales, los que fueron modelados con BPMN. Esta tesis contribuye al presente trabajo de investigación ya que demuestra que el rediseño de procesos fue de gran importancia en la empresa RepairCo Ltda. Asimismo, se demostró que el uso de herramientas, como la metodología BPMN, es importante en cualquier empresa ya que, las enfoca hacia el mejoramiento continuo.

Rabanal, M. (2014). En sus tesis “Propuesta de Rediseño de Procesos para mejorar la Gestión Administrativa en las Unidades de Predios y Fiscalización de la Sub Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca.” Menciona que luego de analizar la realidad actual de los procesos y desglosar cada uno de ellos, se crea un modelo de consistencia para determinar los procesos clave, tales como: Inscripción de predio, Descargo de área y Atención a reclamos. Luego de ello se diagraman los procesos como se llevan desarrollando actualmente y a detallar las deficiencias encontradas. Tras identificar las deficiencias, se buscó disminuir los tiempos utilizados en la ejecución de los procesos, además de optimizar el desarrollo de estos. El rediseño de procesos fue plasmando en el software Bizagi Modeler para obtener la información de la forma de operar antes del rediseño y luego del mismo, comparándolos con los resultados obtenidos en las entrevistas que se hicieron a los trabajadores que interviene en cada proceso. Como resultado se confirmó la hipótesis, corroborando la reducción de los tiempos en los procesos clave de las Unidades de Predios y Fiscalización incrementando el desempeño de los mismos, contribuyendo a la mejora en sus operaciones.

Delgado, J. (2016). En su tesis “Rediseño del Proceso de Almacenaje para la mejora del tiempo de entrega de Proyectos de la Empresa SOE E.I.R.L.” Hace referencia a que el rediseño de proceso reducirá el tiempo de respuesta hacia sus clientes, permitiendo eliminar los costos innecesarios, retrasos, e incrementando la rentabilidad de la empresa. El autor refiere utilizar diferentes métodos y herramientas como, técnicas e instrumentos empleados para la

recolección y análisis de datos, elegir la población a estudiar, utilizar guía de observaciones, entre otros. Tras realizar la prueba T. Student se comprobó un cambio positivo al comparar el antes y después de rediseño de procesos. Como resultado, fueron positivos ya que permitió reducir tiempos de respuesta y mejorar la calidad del proyecto.

Gamarra, G. (2017). En su tesis “Rediseño de los procesos productivos en el área de acabados de la CIA Universal Textil para aumentar la productividad.” Menciona que el rediseño de procesos logra aumentar la productividad, ofreciendo un producto de calidad, con cortos tiempos de respuesta y reduciendo costos. Utilizando diversos métodos y herramientas se logró identificar que procesos debían ser rediseñados. Como resultado final logró el incremento de la efectividad en sus operaciones, tras analizar la información obtenida luego del rediseño, mejora en el desempeño de procesos y el incremento de la productividad en el área de Acabados.

Saldaña, E. (2017). En su tesis “Rediseño de procesos para incrementar la productividad en el área de etiquetado de una empresa agroindustrial.” Menciona que luego de identificar la realidad actual en el área de etiquetado de la empresa, se encontraron deficiencias las cuales originaban disminución en las ganancias, con respecto a un mal manejo en la productividad del área. Los errores más recurrentes fueron, falta de codificación, falta de imágenes adecuadas para diferenciar los productos, entre otros, los cuales generaban pérdidas y gastos innecesarios en el área. Como solución se actualizaron y mejoraron los procesos de impresión, el proceso de lectura de etiquetado y el

proceso para notificar cuando estén faltos de stock; el tiempo de implementación fue dos meses, obteniendo como resultado reducir de 7 container de reetiquetado a 1,5 container de reetiquetado por mes. Otro resultado fue incrementar la cantidad de producción en kg por soles de etiquetado en 5,9%. Esta tesis contribuye al presente trabajo de investigación ya que demuestra que el rediseño de procesos también ayuda al aumento de la productividad.

Arias-Schreiber, C. (2017). En su tesis “Propuesta de Rediseño del Proceso de Matrícula de Verano de la Universidad del Norte.” El autor hace referencia a que una propuesta de rediseño del proceso de Matrícula de Verano de la Universidad del Norte, que permita reducir los tiempos de atención a los estudiantes, con el uso eficiente de recursos y el cumplimiento de los controles de auditoría requeridos por la red Internacional de Universidades a la que pertenece. Entre los principales resultados obtenidos, relacionados a la situación inicial del proceso, se identificó que cada estudiante de Pregrado Tradicional invierte en promedio un total de 97 minutos con 11 segundos para matricularse en el ciclo de verano. Así mismo, en el campus donde se efectuó el análisis, se contabilizó un total de 12 colaboradores y 16 equipos de la Universidad involucrados en la operatividad del proceso. Por otra parte, se identificaron 3 controles de auditoría financiera relacionados al proceso. En función al análisis de los resultados previamente obtenidos, se realizó el planteamiento del rediseño del proceso, identificando oportunidades de mejora y elaborando la propuesta final. La aplicación de esta propuesta logró tener una reducción significativa del 86% del tiempo invertido por cada estudiante,

del 59% de colaboradores y el 57% de equipamiento involucrado, cumpliendo los controles de auditoría involucrados en el proceso.

Aquino, M. (2016) en su tesis “Propuesta para evaluar la Gestión Operativa de la Metrovía en el Sur de Guayaquil.” detalla la situación actual del sistema Metrovía, en el sur de la ciudad de Santiago de Guayaquil, haciendo énfasis en la parte operativa de este servicio de acceso masivo para este sector del País. El desarrollo de este proyecto busca definir el impacto de la gestión operativa del Sistema Metrovía en los usuarios de la Troncal 1 en el sur de la ciudad. La metodología aplicada a este priorizó el trabajo de campo, realizando encuestas a los usuarios de este servicio público, ya que a criterio de la autora el enfoque cuantitativo permitirá definir indicadores para la medición de la eficiencia en la gestión operativa del sistema de la Metrovía en el sur de la ciudad de Guayaquil. Luego de procesar los datos obtenidos mediante las técnicas de investigación, se pudo conocer que el 81% de los usuarios de la Metrovía utilizan este servicio al menos una vez al día. En lo referente a las tareas que realiza el personal de seguridad, se conoció que la mayoría de usuarios presentan un malestar con respecto al control para el ingreso de los pasajeros al subir al bus, lo que genera aglomeración en la Troncal. Además, se evidenció problemas en el ambiente, los baños y las puertas de los vehículos. Finalmente se elaboró una propuesta para reportar diariamente el stock de suministros que mejorará la gestión operativa y por consecuencia la calidad de la gestión en el Sistema Metrovía. La eficiencia del personal operativo fue evaluado y se concluye que es media, ya que los resultados muestran que hay dificultades para acceder al servicio, especialmente al subir o bajar de los

vehículos, que sucede por existir muchos pasajeros a determinadas horas. Los usuarios esperan recibir un mejor servicio, para ello es necesario mejorar ciertos aspectos en las instalaciones. También se concluye que los guardias no solo deben tener funciones de seguridad sino además de orientación de los usuarios acerca del servicio. Por último, se ha diseñado una propuesta sobre el control de suministros, ya que la investigación determina que algunos problemas operativos surgen de la falta de ciertos suministros.

Ramírez, C. (2018) en su tesis denominada “Incidencia de la Gestión Operativa para mejorar la Calidad del Servicio de la Empresa SERLIPEN S.A. del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, año 2016”. Concluyó que la gestión operativa no está siendo orientada de forma adecuada, impidiendo lograr una calidad de los servicios de la empresa, por cuanto se pudo identificar cierto grado de inconformidad en la forma de atender y en el servicio que esta ofrece a los clientes. Existen muchos reclamos debido a la inexistencia de control en el ingreso de los buses al establecimiento, ya que en ocasiones no respetan el orden como van llegando y simplemente ingresan su vehículo, esto causa molestia a los propietarios o choferes que tienen tiempo esperando para ser atendidos. La falta de un canal de comunicación formal entre el área de lavadora y lubricadora, y el área de facturación y ventas, ha dado origen a la inconformidad de varios clientes quienes manifestaron de forma ocasional que ciertos servicios facturados no se dieron a su vehículo. Existe una acumulación de actividades y responsabilidades asignadas al personal de facturación y ventas, ya que a más de realizar las actividades correspondientes a este puesto se encargan de manejar todo lo referente al área

de bodega, por cuanto en esta área departamental no cuenta con un personal asignado.

Atienza, X. & Barrezueta, N. (2018) en su tesis “Propuesta de mejora en Gestión Operativa aplicado a Empresa Marian Fashion.” Propone la mejora de la gestión operativa en la empresa Marian Fashion, la cual se dedica a la confección de prendas de vestir dirigido al mercado femenino en la ciudad de Guayaquil; cuyo objetivo es diseñar estrategias que permitan llevar un control de los procesos, procedimientos, el funcionamiento adecuado de cada operación en la organización y que pueda llegar a ser competitiva en su mercado, el de la industria textil. Además, se llevó a cabo una encuesta a los involucrados directamente en el proyecto, es decir los trabajadores lo cual nos permitió tener conocimiento sobre la gestión operativa de la empresa, su infraestructura y si están capacitados para las labores que realizan. También se llevó a cabo una investigación donde se logró diagnosticar la situación de la empresa Marian Fashion, así como determinar qué factores tanto internos, como externos tienen incidencia en el desarrollo de la misma, con lo cual se pudo plantear las estrategias que permitirán mejorar la gestión operativa, los procesos y procedimientos de la organización, así como el correcto funcionamiento de las actividades, su infraestructura y la oportunidad de formar y capacitar al personal para que este sea idóneo al momento de realizar cada operación para la elaboración de las prendas. Se logró concluir, que la organización carece de una óptima gestión de sus procesos de producción por lo que no han aplicado los recursos indispensables para un correcto funcionamiento de la misma. También se pudo determinar por medio de

encuestas realizadas al personal que no están capacitados para las tareas que se les encomienda en la empresa, causando fallas en la elaboración de las prendas y generando una demora en la entrega de la mercadería a su distribuidor. Con la aplicación de estrategias basadas en la Matriz FODA, se logrará mejorar cada proceso y procedimiento al contar con indicadores de gestión que permitan llevar un control interno de la organización; a su vez el plan de capacitación para los colaboradores, será de gran ayuda para que ellos puedan desarrollar sus actividades de forma efectiva teniendo definido cada función a realizar al momento de la producción de la mercadería, de esta manera se sentirán comprometidos con la empresa cumpliendo con los objetivos planteados por la misma. El adecuar la infraestructura de la organización es un punto esencial para que esta funcione adecuadamente por esta razón se debe instalar los equipos necesarios para crear un buen ambiente laboral y los trabajadores se sientan cómodos y motivados al realizar sus tareas. Finalmente, con esta propuesta la empresa Marian Fashion logrará ser competitiva, no solo en el mercado local sino a nivel nacional por medio de estrategias como lo es una página web y redes sociales en la cual, la empresa sea reconocida en distintas ciudades del país, por ofrecer prendas de alta calidad destinado al mercado femenino. De esta manera se aumentará la productividad y se beneficiarán tanto los administradores como los empleados de la organización, y a su vez los clientes se sentirán satisfechos porque la empresa cumplirá con las expectativas del mercado.

Castillo, I. & Monzón, S. (2017) en su tesis titulada “Control Interno para Mejorar la Gestión Operativa en el Hospital de la Policía Nacional del Perú,

Chiclayo-2016.” Realizaron el diagnóstico de la institución en la cual determinaron que no se contaba con actividades complejas, sin embargo no se habían tomado medidas de control interno en la misma; asimismo, pudieron identificar que el incremento de usuarios y el crecimiento de la institución hacía que se requiera la implantación urgente de estrategias adecuadas que les permita tener un buen nivel de desempeño de la institución para así generar un mayor ingreso económico que ayude a la misma a mejorar su atención. Luego de realizar la encuesta, de recolectar datos y del respectivo análisis, pudieron dar cuenta que existía un desconocimiento sobre la gestión de control interno de la institución, así como un desconocimiento de las actividades de la misma y de los responsables de la ejecución, por lo que sugirieron estrategias para poder motivar a los colaboradores; finalmente concluyeron que la deficiencia generada en su gestión operativa imposibilitaba que se cumpliera la misión y visión de la institución.

Huamán, C. (2017), en su tesis “La gestión operativa y la lucha contra el contrabando en las unidades operativas de la SUNAT – ADUANAS.” trabajó con las unidades operativas de la SUNAT-ADUANAS, debido a que estos son los actuales encargados de la prevención y la lucha contra el contrabando a nivel nacional, contando con colaboradores especialistas en el tema. Es así que pudo confirmar que la gestión operativa está vinculada con la lucha contra el contrabando, y que cualquier modificación que se realice en la primera variable tendrá efectos en la segunda; para poder concluir lo anteriormente mencionado, realizó el estudio del: Plan Operativo Institucional, Reglamento

de Organización y Funciones; mediante el análisis de sus indicadores, metas, estructuras orgánicas y funcionales.

Jiménez, L. (2016) en su tesis denominada “El Control Interno en la Gestión Operativa de los Centros de Hemodialisis del Callao año 2016.” Pudo determinar que algunos centros se fueron a la quiebra por diversos factores, entre los cuales resalta la falta de un sistema de control interno y además la carencia de una buena gestión operativa; es así que también logró medir la relación entre las variables obteniendo una relación significativa; en cuanto a la primera variable (control interno), pudo evaluar las medidas preventivas de los riesgos, la cultura de ética y las formas de control que se utilizaron, es así que pudo concluir que esta variable era deficiente; en cuanto a la segunda variable (gestión operativa), procedió a medir el desempeño de los colaboradores, los diversos planes y los procesos operativos, es así que pudo concluir que esta variable también era deficiente. Finalmente, recomendaron la implementación de un sistema de control interno en la institución.

Cruz, I. & Pardo, R. (2015) en su tesis “Sistema Informático Web para Mejorar la Gestión Operativa del equipo de Recolección primaria de la Empresa Sedapal. Lima, utilizando tecnologías opensource.” Identificaron diversos problemas dentro de la gestión operativa de la empresa, tales como la asignación de actividades a los colaboradores, la asignación de lactosa a los colaboradores, el registro de las horas extras, el registro de las maquinarias y los equipos, y la gestión de almacén. Para poder identificar los procesos de la gestión operativa, procedieron a realizar encuestas y aplicaron la observación

y tuvieron como resultado los siguientes procesos: Gestión operativa, Gestión de asignación de lactosa a los colaboradores, gestión de las horas extras y gestión de almacén; una vez identificados, procedieron a diseñarlos y recomendaron el uso de un sistema web el cual fue propuesto por los autores para mejorar la gestión operativa de la empresa.

Fasabi, I. & La Rosa, C. (2017) en su tesis “Propuesta de Implementación del Modelo Lean Manufacturing para Mejorar la Gestión Operativa de la Empresa Similan E.I.R.L. Trujillo año 2016.” Determinaron que su propuesta conllevo al mejoramiento continuo y flexible en las formas de producción mejorando y optimizando el sistema de producción debido a que se focalizó e identificó todo tipo de desperdicios para poder eliminarlos. Se identificó que los principales procesos dentro de la producción de la empresa estaban compuestos por cinco áreas que son el área de corte, ensamblaje, calidad, planchado y empaque. Se determinó que se generan desperdicios dentro de los procesos de producción cuando sus áreas están desorganizadas y sucias impidiendo al personal reportar donde y qué cantidad de material existe. Finalmente, elaboraron una propuesta de mejoras a través de la gestión Lean Manufacturing debido a que 9 de los trabajadores estaban en desacuerdo que la administración tenga conocimientos de los conceptos y herramientas de esta filosofía, por ende, no contaban con un plan para ponerlos en práctica en los procesos de corte, ensamblaje, calidad y planchado de la producción de pantalones.

Garibaldi, C. (2017) en su tesis titulada “Diseño de un Modelo de Gestión Operativa Institucional como Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación Media en la Provincia de Manabí - Cantón Santa Ana.” Concluyó que dentro de la investigación de campo la administración institucional del centro de educación está dado en personas que no tienen perfiles ni conocimientos de gestión gerencial lo cual se evidencia en la escasa planificación, y pocas estrategias para poder mejorar la calidad educativa con referencia al 66% de la muestra que indica la investigación de campo. Las instituciones sean públicas o privadas intrínsecamente desarrollan procesos que permitan el alcance de los objetivos, en los establecimientos de educación media sometidos a investigación se pudo comprobar que adolecen de controles de aseguramiento de la calidad, por la no existencia de mecanismos y manuales de procedimientos en cada uno de los procesos. En relación al estudio del tercer objetivo específico se pudo constatar que la información dada por el 84% de la muestra sujeta a investigación indicó que no utilizan los laboratorios para mejorar la calidad de la educación.

1.1.5. Bases Teóricas

a) Rediseño de Procesos

Serrano Gomez & Ortiz Pimiento (2012), señalan que la mejoría de un rediseño de procesos conllevará a solucionar los cambios que vienen ocurriendo en el sector de las empresas, con el fin de que, mediante la actualización continua de las mejores prácticas, permita alcanzar la mejoría de procesos desfasados. Permitiendo un óptimo rendimiento referente a la eficiencia, eficacia y flexibilidad, mediante la eliminación de

la duplicidad, simplificando y reduciendo los tiempos por proceso, logrando así la estandarización, para aumentar la satisfacción y fidelización del cliente.

Bravo (2016) indica que el rediseño de procesos es parte de la dirección de procesos, también llamada excelencia operacional, y responde a la necesidad de un cambio grande en el proceso, siempre con el mismo objetivo: servir a la estrategia de la organización, la cual a su vez debe estar centrada en el cliente y satisfacer a las demás partes interesadas.

Dada la complejidad del rediseño, contar con un método completo, adaptado, realista, que incorpore las mejores prácticas y responda a estándares del medio es un gran logro para la organización. Un logro todavía mayor es que realmente se aplique.

Ocaña Raza & Lara Calle & Mayorga Paredes & Saá Tapia (2017), señalan que cuando se requiere mejorar los procesos, generalmente se piensa que tenemos que realizar un cambio radical, que demanda una inversión económica significativa, sin embargo, tenemos una alternativa denominada rediseño de procesos que considera un método donde no se necesita cambiar radicalmente los procesos, se basa en hacer a un proceso más eficiente y más eficaz, para lo cual hay que identificar las actividades, entender los procesos, monitorearlos, rediseñarlos y evaluarlos. El rediseño se da cuando las actividades realizadas no son el reflejo de las actividades que se ejecutan en la realidad, los mismos que necesitan ser mejorados, porque no contribuyen al funcionamiento dinámico de la

entidad, por lo que resulta imperativo realizar el rediseño de sus procesos, con la participación directa y activa de sus actores, permitiendo identificar actividades que no agregan valor, de esta forma reducir los tiempos, disminuir costos e incrementar la productividad.

Definición de procesos

Según la norma ISO 9001: 2015. “Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.”

Un proceso es una secuencia establecida y diseñada para incrementar el rendimiento de algo, estableciendo un método para erradicar una deficiencia.

Enfoque de la gestión por procesos orientada a resultados

Según la norma ISO 9001:2015, La Gestión por Procesos, se refiere a una estructura distinta a la tradicional, en la cual prevalece el cliente sobre las funciones de la empresa. Por ende, las empresas deberán tener procesos organizados coherentemente para así poder mejorar.

La gestión de procesos permitirá proyectar y mejorar mecanismos con el fin de incrementar y modificar la forma de trabajo para lograr la eficiencia, enfocada en los requerimientos de los clientes.

Tipos de procesos

De La Cruz (2008), indica que los procesos estratégicos son los que utiliza la organización para establecer y monitorear sus objetivos, estrategias,

políticas y metas. Estos procesos se encuentran enlazados con la planificación, la misión, visión y valores de la organización. Asimismo, brindan las reglas y limitaciones a los demás procesos, es así que generan un gran impacto en la organización.

Tovar y Mota (2007), refieren que los procesos clave son aquellos que comprometen a la base fundamental de la organización para así poder cumplir los objetivos de la misma. Los procesos elementales son los que modifican los recursos para conseguir productos y/o prestar servicios de cualquier rubro. Los procesos de soporte son los que brindan recursos y colaboran al éxito de los procesos clave de la empresa.

Diagrama de procesos

Aiteco Consultores (s.f.), definen al diagrama de procesos como la simbolización gráfica de un proceso. Este es representado por un símbolo distinto que contiene una corta explicación de las fases de cada proceso. Los símbolos utilizados en un diagrama de procesos están entrelazados por flechas que muestran la dirección del flujo del mismo. El diagrama muestra la secuencia de las actividades del proceso, para el rápido entendimiento de cada actividad y su relación con las otras.

Gonzalez (2016), menciona que el Mapa de Procesos es un instrumento que facilita mostrar cuales son y como interactúan los procesos en una empresa, permitiendo reconocer las fortalezas y debilidades de la misma. Mapeando los procesos, se pueden resolver distintas situaciones que se originan a menudo en las organizaciones como lo son:

- Incremento de Costos
- Cuellos de botella.
- Coherencia entre los procesos.
- Duplicidad de actividades.
- Tareas de poco valor para la organización.

Seguimiento y medición de los procesos

Según la Norma ISO 9001:2015, indica que para saber cuáles son los resultados obtenidos y si estos van acordes con los objetivos establecidos, se debe de realizar un seguimiento y un control de los procesos. Además, se deberá buscar cumplir con todas las necesidades y preferencias del cliente, utilizando encuestas, reuniones e informes para realizar el seguimiento de las percepciones del cliente.

Análisis y evaluación

Según la Norma ISO 9001:2015, La empresa, debe de realizar un análisis de datos e información que se obtiene del seguimiento y medición para finalmente evaluarlos. Asimismo, deberá crear parámetros para medir, controlar y evaluar los métodos utilizados, todo ello permitirá evaluar la aceptación de los productos y servicios, la satisfacción del cliente, la capacidad de desempeño y eficiencia de trabajo, la eficacia. Para finalizar, la organización deberá decidir lo que desea evaluar para conocer la eficacia del sistema de gestión de calidad, asimismo debe ir de la mano con la satisfacción del cliente, y la eficiencia de procesos y operaciones.

Indicadores del proceso

La norma ISO 9001:2015, menciona que, los indicadores son aquellos que ayudan a recopilar información importante sobre el desempeño y los resultados de los procesos, para así poder establecer la eficiencia y eficacia del mismo. Además, es un soporte de información que determina el resultado sobre las variables de control necesarios y ayuda a la toma de decisiones.

Para validar un indicador, serán necesarias las siguientes características:

- Representatividad: Un indicador será lo más específico posible para poder medir lo deseado.
- Sensibilidad: Un indicador debe poder adaptarse a los cambios necesarios cada vez que se altere el proceso.
- Rentabilidad: El indicador tiene que generar un beneficio en base a los costos generados por evaluarlo.
- Fiabilidad: El indicador se debe obtener en base a datos confiables
- Relatividad en el tiempo: El indicador deberá permitir comparar la información a través del tiempo

Fases del rediseño de procesos

Aiteco Consultores (s.f.), señalan que existen cuatro fases del rediseño de procesos, estos son:

1. Planificar el rediseño de procesos: Se deberá llevar un orden en las actividades necesarias para el rediseño.
 - Crear un mapa de procesos. Se debe mostrar la secuencia de los procesos de la empresa, así como el enlace entre estos y las áreas

que intervienen; esto debe ayudar a conocer que procesos deberán ser rediseñados.

- Elegir los procesos a rediseñar.
 - Elegir a los integrantes del equipo de rediseño de procesos, estos serán de las diferentes áreas de la empresa y deberán participar en los aspectos más importantes de cada proceso.
 - Comunicar los cambios a todas las áreas de la empresa
2. Entender el proceso actual: los procesos seleccionados serán analizados para identificar sus objetivos y sus actores; los elementos más importantes son:

- Definir las actividades clave del proceso Definición de los componentes clave del proceso.
- Entender los requerimientos y gustos del cliente para óptimos resultados.
- Identificar las deficiencias, cuellos de botella, duplicidades, etc, que se convertirán en oportunidades de mejora.
- Establecer objetivos en base a resultados.

Entre las actividades a realizarse primero, se deberá modelar el proceso actual (identificando actividades y actores); se describe totalmente el proceso como es, paso a paso; y se obtendrá como resultado un diagrama real del proceso, el cual plasmará las entradas, salidas y puntos de control del mismo, así como los recursos utilizados y las actividades transformadas.

También, se describe la información y los documentos que se requieren para poder ejecutar todas las actividades involucradas en el proceso.

Como resultado, se obtendrá un modelo el cual detallará los datos y documentos utilizados en el proceso, así como las relaciones entre ellos.

3. Innovación del proceso. Se rediseñará el proceso, tal como debe ser utilizando las deficiencias encontradas en el punto anterior.

Los elementos importantes son:

- Determinar posibles mejoras.
 - Elaborar una propuesta inicial del rediseño
 - Reconocer posibles mejoras.
 - Comprometer a los directivos con el nuevo proceso
4. Implementar el proceso rediseñado. Es el cambio del proceso anterior al nuevo; en este punto se debe de capacitar al personal, debido a que se implanta una nueva forma de trabajar. Para lograr los resultados esperados, tomará tiempo, en el cual se deberá considerar cambio de normas, sistemas de control, etc.

Lo más importante en esta etapa, es:

- Probar el proceso y evaluar los resultados.
- Elaborar el plan de capacitación.
- Plan de mejora continua.

Al haberse rediseñado el proceso, debe ejecutarse un control y mejora continua del mismo, siempre pensando en las necesidades y expectativas de los clientes.

Mejora continua

Fomento (2005), menciona que las fases de la mejora de procesos son elementales para entender y mejorar constantemente los procesos.

Fase 1: Planificar

Determinar la finalidad de cada proceso y su colaboración con la misión de la empresa, comprendiendo que los requerimientos del cliente son el primer paso para la mejora continua, para ello se deberá contar con indicadores que midan en base a resultados, permitiendo la toma de decisiones a nivel general de la empresa.

Para finalizar, se deberá evaluar el proceso identificando las oportunidades y amenazas existentes en el entorno, y las fortalezas y debilidades del proceso en sí. El resultado, lograra identificar las áreas de mejora a evaluar constantemente.

Fase 2: Ejecutar

Poner en marcha el plan de mejora, indicando el nuevo diseño que brinda la solución de cada problema.

Fase 3: Comprobar

Demostrar que el diseño y la hipótesis son adecuados, para esto, se puede realizar una comparación entre el diseño con el resultado, para así poder entender el éxito o el fallo de la solución planteada.

Fase 4: Actuar

Se deberá comprobar los resultados luego de ejecutar los indicadores, si estos confirman la mejora de procesos, corresponde a estandarizar las condiciones que permitan conservar óptimos resultados. Caso contrario, regresará a la fase de planificación a nuevamente plantear lo necesario.

Importancia del rediseño de procesos

Serrano y Ortiz (2012), señalan que la mejora de procesos basada en el rediseño es el rumbo que ayuda a solucionar los cambios en el rubro empresarial, y así se logre el rediseño de los procesos desfasados o poco funcionales; esto genera una mayor eficiencia, eficacia y flexibilidad, debido a que la simplificación del proceso, la eliminación de duplicidad de actividades, la reducción de tiempos, la supresión de reprocesos, y la automatización de los procesos ayudan significativamente en la satisfacción de los clientes.

b) Gestión Operativa

Definición de gestión

Durango (2014), hace referencia a la gestión, desde una la perspectiva empresarial, donde, se refiere a la planificación, organización, dirección y control de la misma. La gestión hace referencia a la creación de objetivos y estrategias que permitan elaborar planes de acción, ejecución y control de los mismos.

Niveles de gestión

Existen tres niveles de gestión:

Gestión estratégica: Refiere a la toma de decisiones y acciones que llevan a la empresa a alcanzar sus objetivos generales. Existe una correlación entre la elaboración, desarrollo y control del plan estratégico de la empresa y la relación del entorno y de los stakeholders de la empresa.

Gestión táctica: Se refiere al ambiente interno de la empresa y dónde se ejecuta el óptimo desarrollo de todas sus actividades internas.

Gestión Operativa

Definición

Cuatrecasas Arbós (2011), define a la gestión operativa, como aquella que se encuentra vinculada con el rendimiento de la empresa y el nivel de competitividad de la misma, la cual usualmente suele corresponder a las actividades realizadas en un sistema productivo (en el caso de bienes se le llama fabricación o por otra parte puede ser un servicio). Asimismo, la gestión operativa se encuentra integrada por diversas actividades y procesos que encuentran orientados a mejorar las organizaciones internamente, y tienen como meta lograr cumplir sus políticas y objetivos operativos, estos vienen de los objetivos tácticos; por su parte el nivel operativo hace que las actividades de la cadena de valor se encuentren relacionadas.

Durango (2014), La gestión operativa se refiere a un grupo conformado por actividades y procesos orientados a la optimización de las organizaciones internas, con el fin de incrementar la capacidad para alinearse a los objetivos de la empresa. Este nivel incluye a cada una de las tareas de la cadena de valor interna, tanto elementales como de soporte, por ello se puede hacer referencia a: gestión de distribución, gestión de logística, gestión de marketing, etc. La gestión cuenta con unos elementos

importantes para el éxito, los cuales son los siguientes: la eficacia, la eficiencia, la efectividad y la productividad.

Medición de la gestión operativa

Durango (2014), hace referencia a que la gestión operativa cuenta con diversos indicadores clave que refieren si la gestión viene generando lo esperado o si, existe algún factor que se encuentre generando un alejamiento de los objetivos de la empresa.

Eficacia: Es la conexión que hay entre el bien o servicio y el nivel de satisfacción de los clientes y de la empresa, es así que, podemos mencionar diversos ejemplos de eficiencia: la calidad, la satisfacción de los clientes, el logro de los objetivos comparativos, entre otros.

Eficiencia: es cuando se aprovechan los recursos en los procesos, por ejemplo, cuando hablamos de tiempos del proceso, costos operativos, estamos haciendo referencia a la eficiencia.

Efectividad: Por su parte, la efectividad es poder alcanzar la satisfacción del cliente y a su vez de la misma empresa mejorando los procesos y logrando una reducción de costos de los mismos; en conclusión, es el logro de la eficacia y la eficiencia al mismo tiempo.

La productividad: Es el nexo entre la producción generada y los insumos empleados en la producción, es clave en la empresa debido a que gracias a este se obtienen las ganancias que se entregaran posteriormente a los directivos.

Espinoza (2016), por su parte indica que, los indicadores de gestión son unidades de medida que permiten medir el rendimiento de las acciones o estrategias de la empresa, basados en los objetivos de la misma. Además, hace referencia a que se debe ir comparando constantemente los resultados obtenidos, para poder saber si van por buen camino o no, ya que si no se puede medir, no se podrá controlar en un futuro. Finalmente, recomienda que la utilización de los KPI's tiene que ir de la mano con el planeamiento estratégico de la empresa.

1.1.6. Definición de Términos Básicos

- **Analista de Riesgos**

Persona encargada de analizar los riesgos a los que se exponen la empresa en las distintas operaciones de crédito que llevan a cabo.

- **Analizar Propuesta de Crédito**

Actividad realizada por el analista de riesgos una vez realizada la entrevista con el cliente, en la cual se encarga de ver si este cumple con las políticas de crédito de la empresa.

- **Bitácora de Control de Solicitudes**

Documento en Excel, en el cual el analista de riesgos registra las solicitudes ingresadas para análisis por parte del oficial de crédito.

- **BPM**

Según (Garimella, Lees & Williams, 2014) BPM (gestión de procesos de negocio), se trata de los métodos, técnicas y herramientas empleados para diseñar, representar, controlar y analizar procesos de negocio operacionales en los que están implicados personas, sistemas, aplicaciones, datos y organizaciones.

- **Buró de Crédito**

Archivo que plasma el historial crediticio del cliente, y brinda datos como score crediticio (puntuación), estimación de gasto financiero mensual, información sobre las operaciones crediticias en entidades financieras reguladas (Bancos, Cajas de ahorro y crédito) y no reguladas (Cooperativas, etc); histórico de pagos, predictor de ingresos y reportes de Infocorp.

- **Calificador**

Archivo en el cual se consolida la información del cliente, tras pasar los dos primeros procesos de la gestión operativa (proceso comercial, proceso de análisis de riesgos).

- **Cotización**

Se realiza cotización de cuota mensual de cliente, en función del precio del vehículo, cuota inicial y plazo de la operación.

- **Coordinador de Operaciones**

Persona encargada del proceso de operaciones.

- **Filtrar Cliente**

Actividad de ingresar a la consulta web de buros de crédito, para descargar los mismos utilizando como información de entrada: el documento nacional de identidad o los datos completos del cliente.

- **Manual de Políticas de Crédito**

Manual donde se consignan las políticas de crédito de la empresa Moviliza Perú S.A.C.

- **Oficial de Crédito**

Persona encargada de recibir solicitudes de crédito por parte del vendedor de concesionario y presentar la propuesta de crédito para análisis y cierre del mismo.

- **Políticas de Crédito**

Condiciones determinadas por la empresa para el otorgamiento de los créditos, estas se encuentran consignadas en el Manual de Políticas de Crédito (Ver Anexo N° 17).

- **Porcentaje de contratos emitidos**

Hace referencia a la cantidad de contratos emitidos por el coordinador de operaciones, del total de solicitudes aceptadas por parte de los clientes que obtiene por parte del analista de riesgos tras la culminación de su proceso.

- **Porcentaje de cotizaciones realizadas**

Hace referencia a la cantidad de solicitudes cotizadas diariamente por el oficial de crédito, tras analizar una cantidad determinada de solicitudes.

- **Porcentaje de reducción de actividades**

Hace referencia a las actividades eliminadas y/o modificadas que se erradicaron para evitar duplicidades.

- **Porcentaje de reducción de tiempos**

Hace referencia a la reducción de tiempo en el proceso.

- **Porcentaje de solicitudes aceptadas**

Hace referencia a la cantidad de solicitudes aceptadas por el cliente, al estar de acuerdo con las condiciones de financiamiento explicadas, tras aprobar una cantidad determinada de solicitudes.

- **Porcentaje de solicitudes analizadas (del proceso comercial)**

Hace referencia a la cantidad de solicitudes analizadas diariamente por el oficial de crédito, tras recibir una cantidad determinada de solicitudes correctas.

- **Porcentaje de solicitudes analizadas (del proceso de análisis de riesgos)**

Hace referencia a la cantidad de solicitudes analizadas diariamente por el analista de riesgos, del total de solicitudes pendientes de revisión que obtiene por parte del oficial de crédito tras la culminación de su proceso.

- **Porcentaje de solicitudes aprobadas**

Hace referencia a la cantidad de solicitudes aprobadas tras responder una cantidad determinada de solicitudes con diferentes estatus de aprobación o negación.

- **Porcentaje de solicitudes recibidas correctamente**

Hace referencia a la cantidad de solicitudes recibidas diariamente mediante el formulario “Solicitud de Crédito Express” propuesta en este estudio, comparado con el total de solicitudes recibidas.

- **Porcentaje de solicitudes respondidas**

Hace referencia a la cantidad de solicitudes respondidas diariamente por parte del analista de riesgos tras analizar una cantidad determinada de solicitudes.

- **Porcentaje mensual de contratos emitidos**

Hace referencia a la eficiencia por parte de la gestión operativa de la empresa refiriéndose a la cantidad mensual de contratos que se logran emitir tras recibir una cantidad de solicitudes correctamente.

- **Porcentaje mensual de solicitudes recibidas correctamente**

Hace referencia a la eficacia por parte de la gestión operativa de la empresa refiriéndose al porcentaje de variación mensual en la cantidad de solicitudes recibidas correctamente mediante el formulario “Solicitud de Crédito Express” comparado con el total de solicitudes totales recibidas por mes.

- **Proceso Comercial**

Proceso encargado de recepcionar las solicitudes de crédito, establecer condiciones de financiamiento y presentarlos para su posterior análisis.

- **Proceso de Análisis de Riesgos**

Proceso encargado de determinar el riesgo que significará para la institución otorgar un determinado crédito, a través de un análisis cuidadoso de los estados financieros del cliente, analiza los diversos puntos tanto cualitativos como cuantitativos que en conjunto permitirá tener una mejor visión sobre el cliente y la capacidad para poder pagar dicho crédito.

- **Rediseño de procesos**

Según (Bravo, 2016) define el rediseño de procesos como la parte de la dirección de procesos, también llamada excelencia operacional, la cual responde a la necesidad de un cambio grande en el proceso, siempre con el mismo objetivo: servir a la estrategia de la organización, la cual a su vez debe estar centrada en el cliente y satisfacer a las demás partes interesadas.

- **Solicitud de Crédito Express (Flyer)**

Formulario propuesto en el presente estudio, proporcionado al vendedor de concesionarios para que consigne datos básicos de cliente y del financiamiento, requeridos por la empresa para una mayor rapidez en la respuesta del crédito.

- **Solicitud de Crédito Vehicular**

Documento físico, utilizado por el oficial de crédito, en el cual se consigna los datos básicos del cliente el cual se encuentra solicitando un crédito vehicular, así como los datos del vehículo y condiciones del financiamiento.

- **Vendedor de Concesionario**

Persona encargada del primer contacto con el cliente, el cual le brinda una opción de financiamiento vehicular con Moviliza Perú, Para posteriormente contactarse con la empresa y así presentar la solicitud de crédito.

1.1.7. Operacionalización de variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	METRICA	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD			
REDISEÑO DE PROCESO	(Bravo, 2016). El rediseño de procesos es parte de la dirección de procesos, también llamada excelencia operacional, y responde a la necesidad de un cambio grande en el proceso, siempre con el mismo objetivo: servir a la estrategia de la organización, la cual a su vez debe estar centrada en el cliente y satisfacer a las demás partes interesadas. Dada la complejidad del rediseño, contar con un método completo, adaptado, realista, que incorpore las mejores prácticas y responda a estándares del medio es un gran logro para la organización. Un logro todavía mayor es que realmente se aplique.	(Ocaña, E. Lara, A. Mayorga, R. Saá F. 2017) Consideran una metodología donde no se requieren cambios drásticos de todos los procesos, se basa en hacer a un proceso más eficiente y más eficaz, para lo cual hay que identificarlas actividades, entender los procesos, monitorearlos, rediseñarlos y evaluarlos (...) Resulta imperativo realizar el rediseño de sus procesos, con la participación directa y activa de sus actores, permitiendo identificar actividades que no agregan valor, de esta forma reducir los tiempos, reducir costos y aumentar la capacidad de producción.	PROCESO COMERCIAL	Porcentaje de solicitudes recibidas correctamente	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes recibidas correctamente}}{\text{Total de solicitudes recibidas}} \times 100$	Porcentaje	Diario			
				Porcentaje de solicitudes analizadas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes ingresadas para análisis}}{\text{Total de solicitudes recibidas correctamente}} \times 100$	Porcentaje	Diario			
				Porcentaje de cotizaciones realizadas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de cotizaciones realizadas}}{\text{Total de solicitudes analizadas}} \times 100$	Porcentaje	Diario			
				Porcentaje de reducción de actividades	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de actividades después del rediseño} - \text{N}^\circ \text{ de actividades antes del rediseño}}{\text{N}^\circ \text{ de actividades antes del rediseño}} \times 100$	Porcentaje	NA			
				Porcentaje de reducción de tiempos	$\frac{\text{Tiempo del proceso Comercial después del rediseño} - \text{Tiempo del proceso Comercial antes del rediseño}}{\text{Tiempo del proceso Comercial antes del rediseño}} \times 100$	Porcentaje	NA			
			PROCESO DE ANÁLISIS DE RIESGOS	Porcentaje de solicitudes analizadas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes analizadas}}{\text{Total de solicitudes pendientes}} \times 100$	Porcentaje	Diario			
				Porcentaje de solicitudes respondidas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes respondidas}}{\text{Total de solicitudes analizadas}} \times 100$	Porcentaje	Diario			
				Porcentaje de solicitudes aprobadas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes aprobadas}}{\text{Total de solicitudes respondidas}} \times 100$	Porcentaje	Diario			
				Porcentaje de solicitudes aceptadas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes aceptadas}}{\text{Total de solicitudes aprobadas}} \times 100$	Porcentaje	Semanal			
				Porcentaje de reducción de actividades	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de actividades después del rediseño} - \text{N}^\circ \text{ de actividades antes del rediseño}}{\text{N}^\circ \text{ de actividades antes del rediseño}} \times 100$	Porcentaje	NA			
			PROCESO DE OPERACIONES	Porcentaje de reducción de tiempos	$\frac{\text{Tiempo del proceso Análisis de Riesgos después del rediseño} - \text{Tiempo del proceso Análisis de Riesgos antes del rediseño}}{\text{Tiempo del proceso Análisis de Riesgos antes del rediseño}} \times 100$	Porcentaje	NA			
				Porcentaje de contratos emitidos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de contratos emitidos}}{\text{Total de solicitudes aceptadas}} \times 100$	Porcentaje	Semanal			
				Porcentaje de reducción de actividades	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de actividades después del rediseño} - \text{N}^\circ \text{ de actividades antes del rediseño}}{\text{N}^\circ \text{ de actividades antes del rediseño}} \times 100$	Porcentaje	NA			
			GESTIÓN OPERATIVA	(Durango, 2014). La gestión operativa puede definirse como un modelo de gestión compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados a la mejora de las organizaciones internas, con el fin de aumentar su capacidad para conseguir los propósitos de sus políticas y sus diferentes objetivos operativos. El nivel operativo involucra cada una de las actividades de la cadena de valor interna, tanto primarias como de apoyo, por tanto, es posible hablar de gestión de distribución, gestión de logística, gestión de marketing, etc.	(Durango, 2014). La gestión operativa tiene unos signos vitales, es decir, unos factores claves de éxito que indican si la gestión está dando los resultados esperados o si, por el contrario, existe alguna desviación que aparte de los objetivos establecidos. Estos signos vitales de la gestión son cuatro: la eficacia, la eficiencia, la efectividad y la productividad.	EFICACIA	Porcentaje mensual de solicitudes recibidas correctamente	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes recibidas correctamente}}{\text{Total de solicitudes recibidas}} \times 100$	Porcentaje	Mensual
						EFICIENCIA	Porcentaje mensual de contratos emitidos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de contratos emitidos}}{\text{Total de solicitudes recibidas correctamente}} \times 100$	Porcentaje	Mensual
VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	METRICA	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD			

Tabla N°1. Operacionalización de Variables
Fuente: Elaboración propia

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera influye el rediseño de procesos en la gestión operativa de la empresa Moviliza Perú S.A.C. – Trujillo 2018?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la influencia del rediseño de procesos en la gestión operativa de la empresa Moviliza Perú S.A.C. – Trujillo 2018.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- Identificar los procesos críticos o factores de interés de la empresa.
- Rediseñar los procesos
- Implementar el rediseño de procesos operativos.
- Evaluar el impacto económico – financiero del rediseño en los procesos operativos de Moviliza Perú S.A.C.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

El Rediseño de Procesos operativos influye positivamente en la gestión operativa de la Empresa Moviliza Perú S.A.C. en el 2018.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

Según el propósito:

Aplicada: Tiene como objeto el estudio de un problema destinado a la acción. La investigación aplicada, por su parte, concentra su atención en las posibilidades concretas de llevar a la práctica las teorías generales y destinan sus esfuerzos a resolver las necesidades que se plantean la sociedad y los hombres. La investigación aplicada puede integrar una teoría antes existente. Baena, G. (2014) Metodología de la Investigación (p. 11).

Según el diseño de investigación:

Experimental: Es la aplicación de un estímulo a una persona o grupo de personas, realizando una manipulación intencional para observar y analizar posibles resultados. Son con base a los principios y características del método científico; se corresponde con el enfoque cuantitativo, al buscar un procedimiento estadístico para procesar los resultados y generalizar como prueba de validez del estudio, según la Universidad Naval (2015).

Grado:

Preexperimental: En la presente investigación se realizará un diseño de preprueba – postprueba con un solo grupo. Este tipo de investigación controlará y medirá cualquier cambio en la variable con el pre-test y pos-test a realizar.



Figura N° 1 Fórmula de diseño pre-experimental

Fuente: Rubio, L. (2014) Manual de estadística UPN (p. 12)

Dónde,

G: Grupo de sujeto

O1: Pre prueba

X: Estímulo

O2: Respuesta

2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

2.2.1. Unidad de Estudio

Un proceso operativo de la empresa

2.2.2. Población

Población 1: Personal que labora en la empresa Moviliza Perú S.A.C. en el 2018

Población 2: Todos los Procesos de la empresa Moviliza Perú S.A.C.

2.2.3. Muestra

Muestra 1: La muestra de estudio está constituida por los colaboradores intervinientes en el proceso operativo, es decir, por 4 colaboradores de la empresa Moviliza Perú S.A.C.

Muestra 2: El muestreo es por conveniencia, se considera el proceso operativo.

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Para recolectar datos en la tabla N° 2 se muestra las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos.

Tabla N° 2 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

MÉTODO	FUENTE	TÉCNICA
Cualitativo	Primaria	Entrevista
Observación	Primaria	Observación

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla N° 3 se detalla las técnicas e instrumentos utilizados en las diferentes áreas para obtener la información necesaria en el presente estudio:

Tabla N° 3 Detalle de Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

TÉCNICA	JUSTIFICACIÓN	INSTRUMENTOS	APLICADO EN
Entrevista	Permitirá determinar cuáles son los problemas y cuellos de botella en las áreas de la empresa.	Guía de entrevista	Gerencia Comercial Colaboradores de la empresa
Observación Directa	Permitirá identificar los procesos realizados en la empresa y los problemas que se presenta en cada uno.	Guía de Observación	Áreas de la empresa Moviliza Perú S.A.C.

Fuente: Elaboración Propia

2.3.1. Métodos

- **Método Inductivo – Deductivo**

Mediante este método se conocerá la realidad de la empresa Moviliza Perú S.A.C., iniciando de las observaciones individuales plantearemos generalizaciones

- **Método analítico**

Nos permite hacer críticas analizando la información recopilada para establecer resultados.

- **Método sintético**

Nos permite elaborar conclusiones, recomendaciones y apreciaciones al final del trabajo.

2.3.2. La Entrevista

El investigador se reúne con el informante (entrevistador-entrevistado), el cual debe contar con información y experiencia sobre el tema de estudio, que permita conocer aspectos cuánticos y cuálicos de primera mano del problema, con base a una guía, según la Universidad Naval (2015).

Se realizó la técnica de la entrevista, mediante su instrumento que es la guía de entrevista, la cual fue validada por expertos para efectuarse al gerente y colaboradores de la empresa conociendo los factores críticos del área.

2.3.3. La Observación

Permite obtener información directa del contexto en que se hace la investigación; es un instrumento nodal para los estudios monográficos, etnográficos, historias de vida y estudios de caso. Es la habilidad para reconocer y obtener datos del objeto de estudio, mirando detalladamente lo que interesa al investigador, en un espacio y tiempo delimitado y en situaciones particulares, según la Universidad Naval (2015).

Se realizó la técnica de la observación, mediante su instrumento que es la guía de observación, la cual fue validada por un experto para efectuarse en el proceso operativo, con el fin de conocer la ejecución de los procesos, evaluando las actividades que presenten un problema.

2.4. Procedimiento

1. En el diagnóstico situacional de la empresa se realizó la presentación general de la empresa, los servicios brindados, proveedores, clientes internos, organigrama, condiciones laborales y equipos utilizados. Además, se elaboró el mapa de procesos, las matrices FODA y EFI, que sirvieron para identificar las estrategias a seguir durante el desarrollo de proyecto.
2. Se realizó el análisis de los procesos críticos de la empresa, como primer paso se elaboró la matriz de priorización de procesos, con la cual se demuestran que son los procesos operativos los que deben ser rediseñados; además se realizó el mapa de proceso general y el del proceso operativo. Asimismo, se realizó el diagnóstico de las actividades de los procesos operativos de la empresa y se procedió a presentar a cada uno de ellos con su respectiva descripción y figura, luego se establece el tiempo y costo antes del rediseño.
3. Para el rediseño de procesos, se modificaron las actividades de la empresa que generaban cuellos de botella, se elaboraron nuevos diagramas incluyendo la propuesta de redefinir las funciones de cada colaborador, además se realizó la comparación de tiempos y costos una vez aplicado el rediseño. Luego, se realizó el análisis de los indicadores antes y después del rediseño de los procesos operativos de la empresa para saber cómo están funcionando las propuestas realizadas.
4. Finalmente, se evaluó el impacto económico financiero que ha tenido la propuesta recomendada, mediante la comparación en sus utilidades, ingresos y egresos; antes y después de aplicado el rediseño.

2.4.1. Validación de los Instrumentos

Se sometió a la validez del juicio de dos expertos en el tema.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1. Diagnóstico de la situación actual de la empresa

3.1.1. Presentación general de la empresa

Moviliza Perú, es una entidad dedicada a las ventas retail de productos a crédito para la venta y administración de la cartera a inversionistas.

Sus principales actividades son:

- Generación, originación, compraventa y administración de carteras de crédito automotriz.
- Análisis de riesgo: crediticio, operativo y legal.
- Gestión de recaudación, cobranza y ejecución de garantías.
- Análisis, gestión y administración en estructuración de planes de seguros masivos Vehicular es y Desgravamen.

Se especializan en originar y administrar carteras de crédito en el modelo de generación directa y compra de cartera a través de concesionarios:

- Vehículos nuevos para uso particular y comercial.
- Livianos, semipesados y pesados.

Financiamiento en dólares:

- Entrada desde el 20% de inicial.
- Plazo de financiamiento desde 12 hasta 60 meses.
- Seguros Incluido (Vehicular y Vida – Desgravamen al plazo del crédito).
- Sistema de GPS para protección de cartera.

Nombre de Empresa: Moviliza Perú S.A.C.

RUC: 20565368339

Fecha de Inicio de actividades: 04 de Setiembre del 2014

Tipo de Sociedad: Sociedad Anónima Cerrada

Estado de Empresa: Activo

Rubro: Financiamiento Automotriz

Dirección: Ca. Las Magnolias 549 Of. 201

Teléfono: 044-281326

Misión

Brindar servicios de originación, procesamiento y administración de carteras de crédito, en especial cartera vehicular, con máxima calidad y seguridad en las mejores condiciones para el desarrollo integral de nuestros clientes.

Visión

Ser un referente en el diseño de servicios financieros y estrategias para la automatización de los procesos de originación de cartera.

Objetivos:

- Certificar confidencialidad en nuestro trabajo.
- Dar un servicio diferencial y personalizado a nuestros clientes.
- Excelencia en el desempeño de nuestros profesionales.
- Desarrollar constantemente nuevos productos y servicios.
- Garantizar la satisfacción de nuestros clientes a través de resultados.
- Cumplir y exceder las expectativas de nuestros clientes.
- Promover e incentivar el modelo de negocio en concesionarios “Crédito Directo”

Catálogo actual de los servicios

El catálogo actual de servicios de la empresa Moviliza Perú S.A.C., incluye el tipo de proceso, subproceso, además define a los responsables de cada proceso. (Ver Anexo N°5).

Principales proveedores

Es importante conocer a los proveedores de la empresa Moviliza Perú S.A.C., es por eso que, en el cuadro de proveedores, se incluye su nombre, logo, descripción y el tipo de servicio que abastece. (Ver Anexo N°6).

Clientes internos

Los clientes internos, están conformados por los colaboradores de la empresa Moviliza Perú S.A.C. (Ver Anexo N°7).

Organigrama de la empresa

En la empresa se maneja un tipo de organigrama vertical, ya que estos representan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y van bajando a través de los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. (Ver Anexo N°8).

Condiciones laborales

En las condiciones laborales se señala el tipo de contrato y horario de cada trabajador que labora en Moviliza Perú S.A.C. (Ver Anexo N°9).

Equipos

Equipos principales con los que cuenta la empresa Moviliza Perú S.A.C.

La empresa cuenta con equipos de oficina en sus diferentes áreas. (Ver Anexo N°10).

Matriz EFI

Esta matriz es una herramienta que permite realizar una auditoría interna de la empresa Moviliza Perú S.A.C., dentro del instrumento que permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área y así formular estrategias que sean capaces de reforzar los procesos internos.

El resultado de esta matriz es de 2.44, lo que indica que es necesario buscar fortalecer los puntos débiles, como rediseñando los procesos de la gestión operativa. (Ver Anexo N°11).

Matriz FODA

En la matriz FODA, se presentan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y se plantean estrategias a partir de ellas. (Ver Anexo N°12).

Matriz de priorización de procesos

En la matriz de priorización de procesos se muestra los principales procesos críticos que tiene la empresa, en el presente caso, los procesos con mayor puntaje son: Proceso comercial, proceso de análisis de riesgos y proceso de operaciones. (Ver Anexo N°13).

Mapa de proceso general

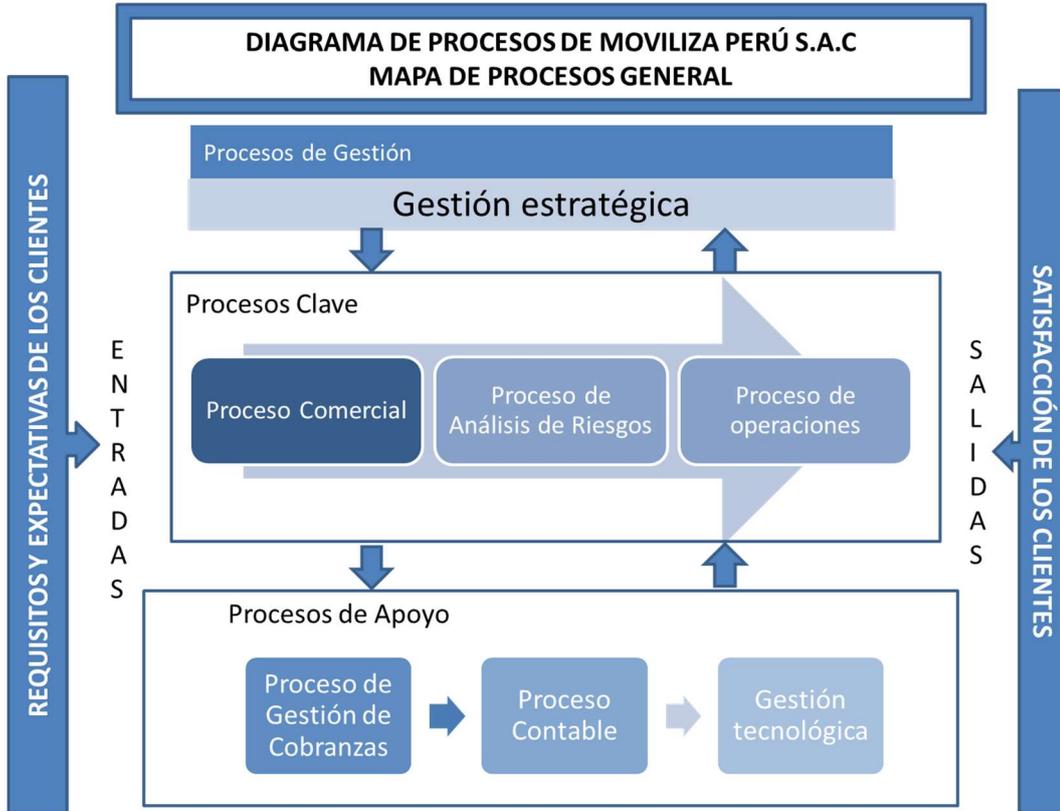


Figura N° 2 Diagrama de procesos de Moviliza Perú

Fuente: Elaboración Propia

Mapa de proceso operativo

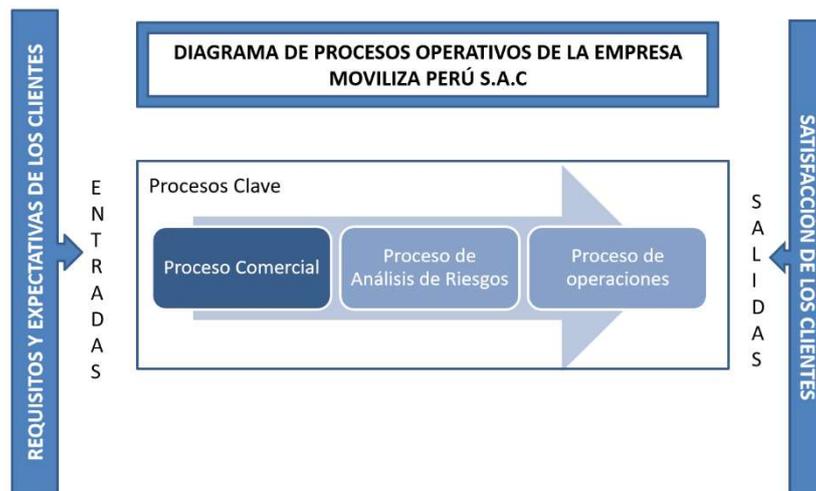


Figura N° 3 Diagrama de procesos operativos de Moviliza Perú

Fuente: Elaboración Propia

Diagnóstico de las diferentes actividades de los procesos operativos de la empresa

Se realizó un diagnóstico de las actividades de cada proceso operativo de la empresa Moviliza Perú S.A.C., donde se tomaron en cuenta las actividades para ver si se encuentran desarrollándose adecuadamente, y se procedió a anotar observaciones. (Ver Anexo N° 14).

TIEMPO ORIGINAL DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

Tabla N° 4 Tiempo del proceso operativo antes del rediseño.

TIEMPOS ANTES DEL REDISEÑO (MIN)	
PROCESO COMERCIAL	45.08
PROCESO DE ANÁLISIS DE RIESGOS	68.37
PROCESO DE OPERACIONES	163.13
TOTAL	276.58

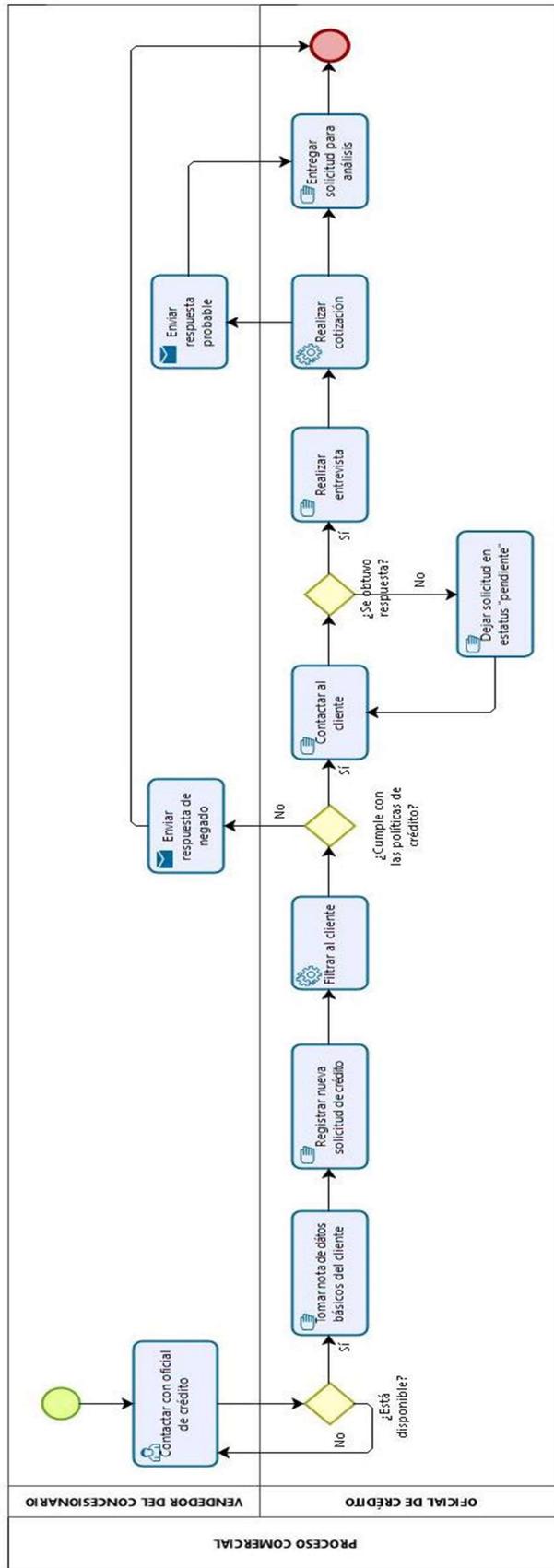
Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 4 se aprecia el tiempo actual en minutos de los procesos operativos antes del rediseño de procesos. Donde se puede observar que el mayor tiempo empleado es en el proceso de operaciones con 163.13 minutos. Estos tiempos se obtuvieron utilizando la guía de observación para la toma de tiempo (Ver anexo N° 15)

Procesos Originales

Proceso comercial

El proceso inicia cuando el vendedor del concesionario contacta vía telefónica o vía mail al oficial de crédito de Moviliza Perú S.A.C. Si este se encuentra disponible, toma nota de datos básicos del cliente para la solicitud de crédito y procede con registro manual de la nueva solicitud en su archivo control de solicitudes. Si el oficial no se encontrara disponible, se le indicará al vendedor del concesionario llamar en otro momento o se dejará en estatus “pendiente” el mail recibido; el oficial procederá a filtrar al cliente en el buró de crédito, si este cumple con las políticas de calificación se procederá a contactar con el mismo y si contesta, se realizará la entrevista respectiva con los datos consignados en la solicitud de crédito. Si no cumple con dichas políticas, se deberá enviar un mail de negado al vendedor del concesionario. Por el contrario, si el cliente no contesta, se dejará la solicitud en estatus “pendiente” hasta tener contacto con este. A continuación, se procederá a realizar la cotización de la cuota del crédito solicitado por el cliente y a enviar una respuesta probable (viable, negado o pre aprobado) al vendedor del concesionario. Finalmente, se ingresa la solicitud al área de riesgos para que esta proceda a ser analizada.



Powered by
bizagi
Modelar

Figura N° 4 Proceso Comercial Original

Fuente: Elaboración Propia

Proceso de Análisis de Riesgos

El proceso inicia cuando el analista de riesgos recepciona la solicitud de crédito para su análisis y la registra en la bitácora de control de solicitudes; luego procede a filtrar al cliente en el buró de crédito, y procede con la evaluación. Primero se contacta con cliente, y procede a realizar la entrevista para recopilar y verificar datos; posteriormente procede realizar la cotización y a analizar los mismos, para luego enviar respuesta de crédito al vendedor del concesionario.

Si el crédito tiene la condición de aprobado, el oficial de crédito procederá a recopilar la documentación requerida y entregar los mismos al analista de riesgos para su respectiva verificación; el analista de riesgos procederá a elaborar el calificador, imprimirá los documentos para pasar a ordenar el expediente, finalmente enviará archivos via mail y hará entrega del expediente físico al área de operaciones.

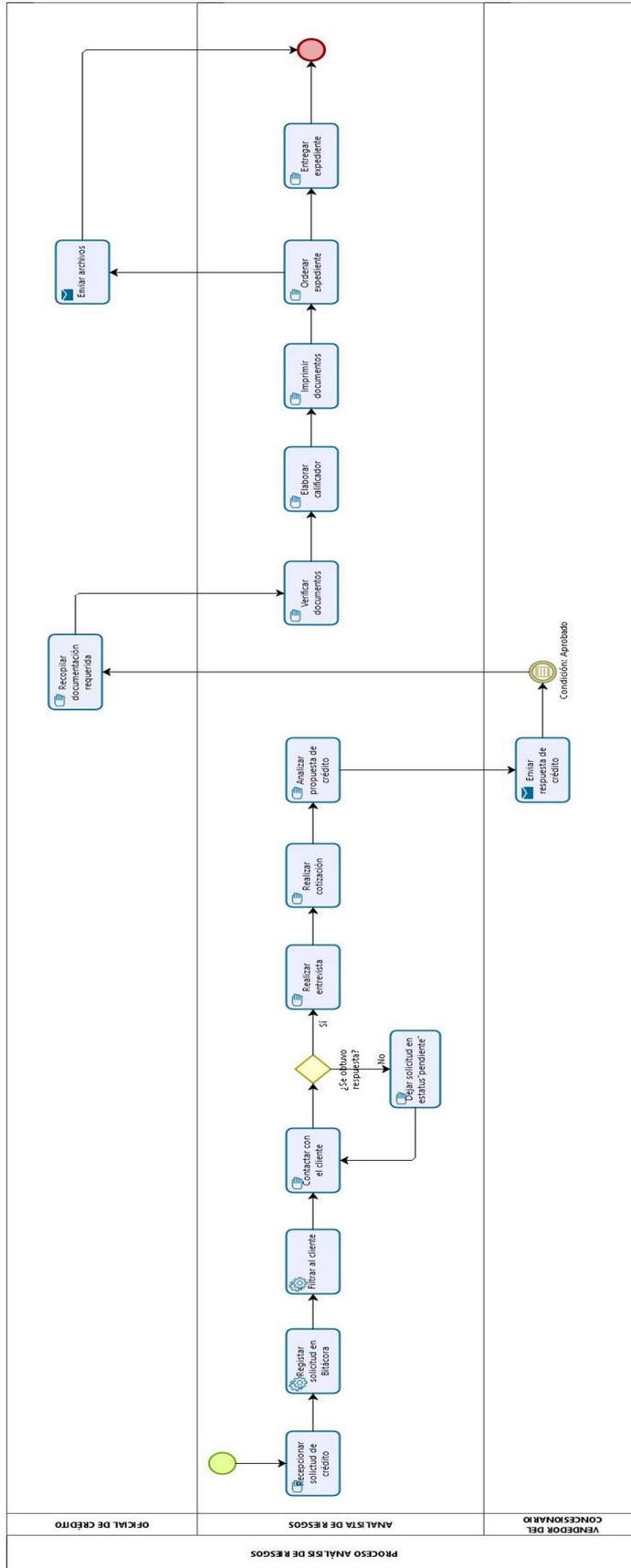


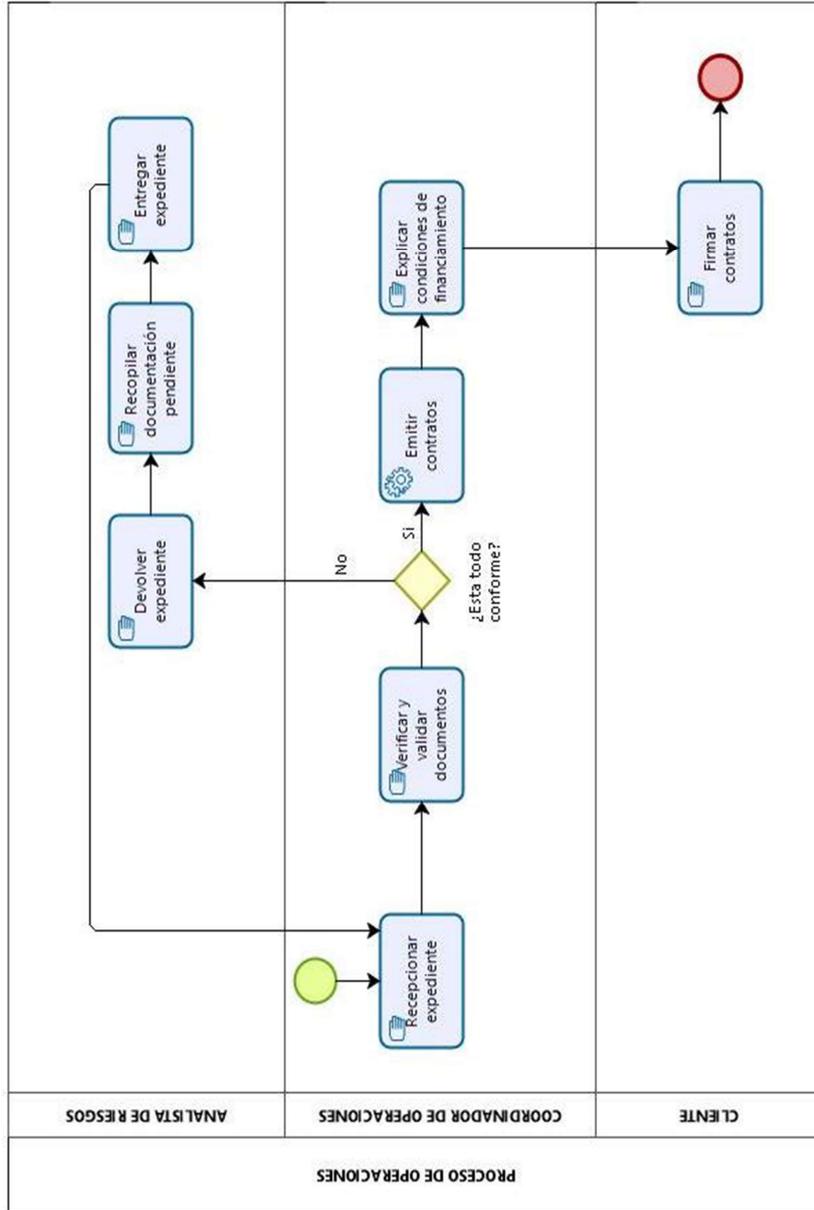
Figura N° 5 Proceso de Análisis de Riesgos Original

Fuente: Elaboración Propia

Proceso de Operaciones

El proceso inicia cuando el coordinador de operaciones recibe el expediente físico para la emisión de contratos, procederá a verificar y a validar los documentos (carta de características – boleta/factura del vehículo), si estos no se encuentran completos y bien emitidos, devolverá el expediente al analista de riesgos, el cual recopilará la documentación pendiente y tras subsanar lo mencionado, se hará entrega nuevamente del expediente físico al coordinador de operaciones, por el contrario, si todo se encuentra correcto, iniciará con la emisión de contratos..

Finalmente, el cliente deberá acercarse a las oficinas de Moviliza Perú S.A.C para que el coordinador de operaciones le explique las condiciones de financiamiento del crédito y el cliente pueda firmar el respectivo contrato.



Powered by
bizagi
Modeler

Figura N° 6 Proceso de Operaciones Original

Fuente: Elaboración Propia

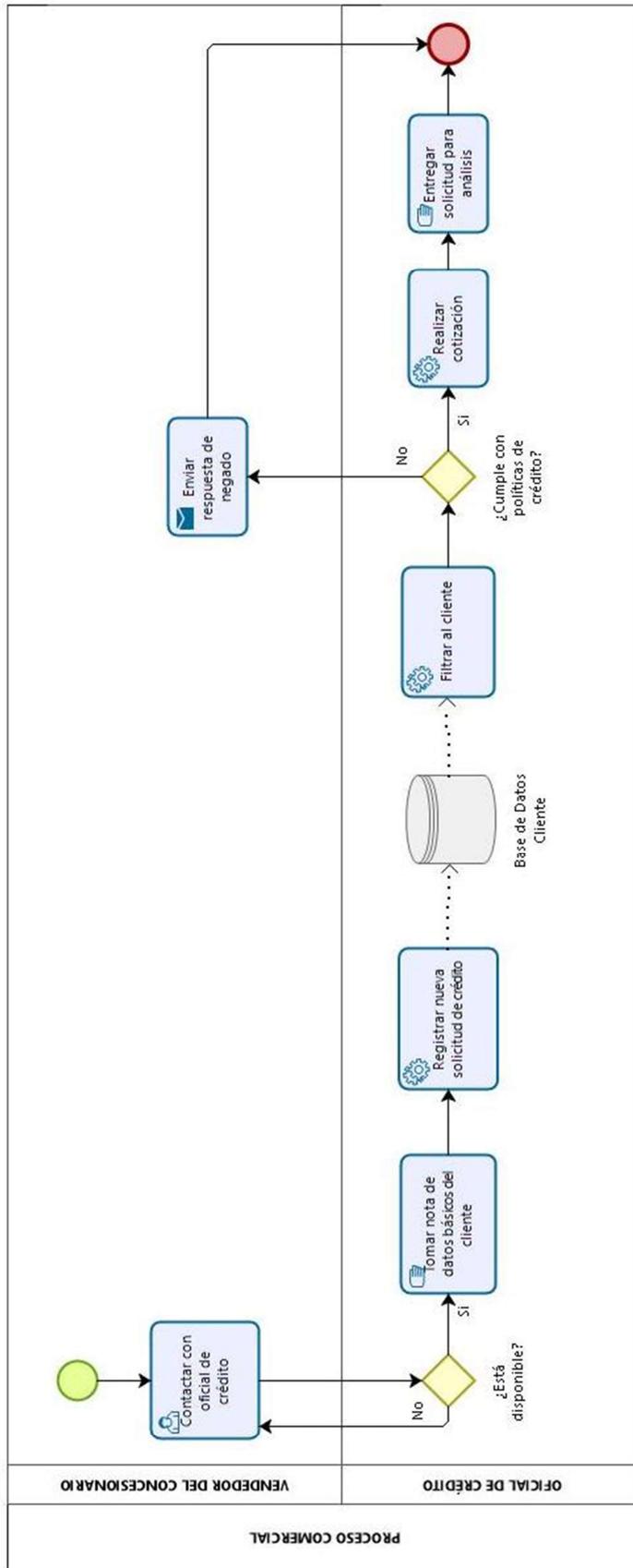
Rediseño de procesos operativos

Procesos operativos rediseñados

Proceso Comercial

El proceso inicia cuando el vendedor del concesionario contacta vía telefónica o vía mail al oficial de crédito de Moviliza Perú S.A.C. Si este se encuentra disponible, tomará nota de los datos básicos del cliente para la solicitud de crédito. Si el oficial no se encontrara disponible, se le indicará al vendedor del concesionario llamar en otro momento.

Tras una comunicación efectiva, el oficial de crédito procederá a registrar la solicitud del cliente en el archivo de Excel denominado “control de solicitudes”, depositando la información en la base de datos “cliente” para luego proceder a filtrarlo. Si este cumple con las políticas de crédito, se realizará la cotización del crédito y el buró de crédito, y esta será entregada al área de riesgos; si por el contrario, no cumple con políticas de crédito, se enviará una respuesta de negado al vendedor del concesionario.



Powered by
bizagi
 Modeler

Figura N° 7 Proceso Comercial Rediseñado

Fuente: Elaboración Propia

Proceso de Análisis de Riesgos

El proceso inicia cuando el analista de riesgos recepciona la solicitud de crédito con la cotización y buró del crédito y procede con el registro del mismo en la bitácora de control de solicitudes y procede a contactarse con el cliente.

De ser efectiva la comunicación, procederá a realizar una entrevista donde recopilará y verificará datos del cliente, si no se obtuvo respuesta, se deberá dejar la solicitud en estatus “pendiente”; posteriormente analizará la propuesta de crédito y enviará la respuesta del mismo. Si la respuesta enviada cumple con la condición “aprobado”, el oficial de crédito procede a recopilar la documentación requerida y a elaborar el calificador del crédito para posteriormente, entregar esta información al analista de riesgos quién será el encargado de su verificación y validación de autenticidad, para luego proceder a imprimir la documentación recopilada, a ordenar y entregar los expedientes al área de operaciones.

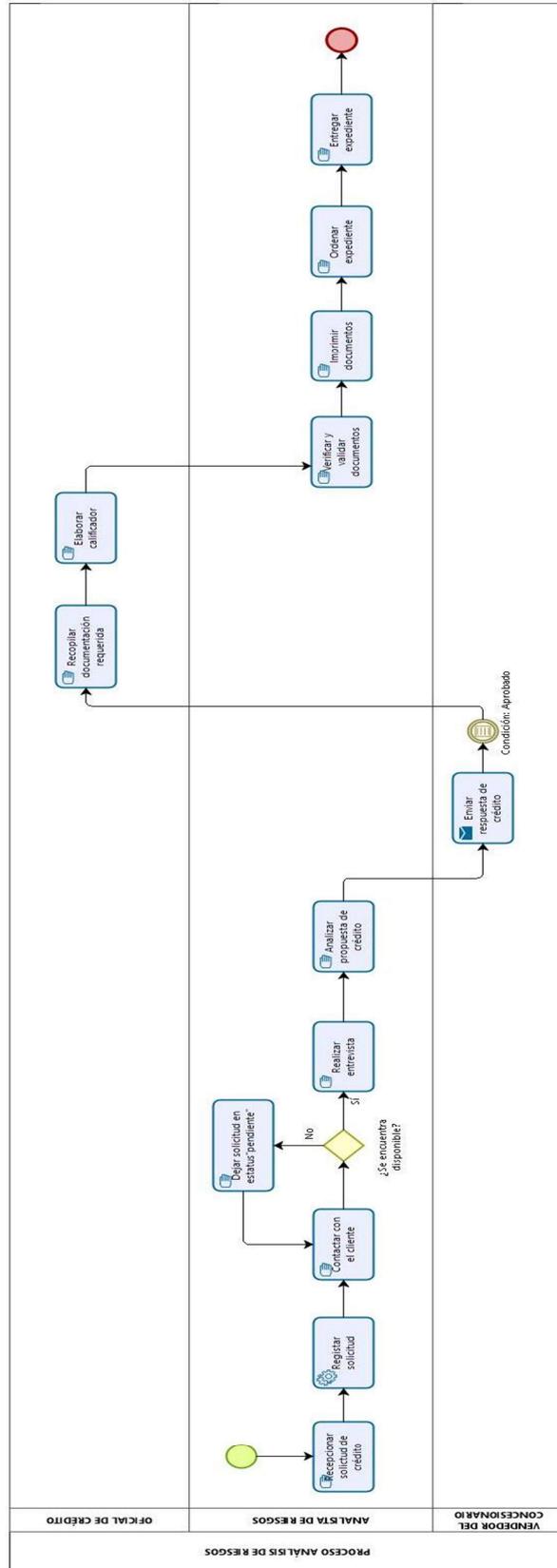
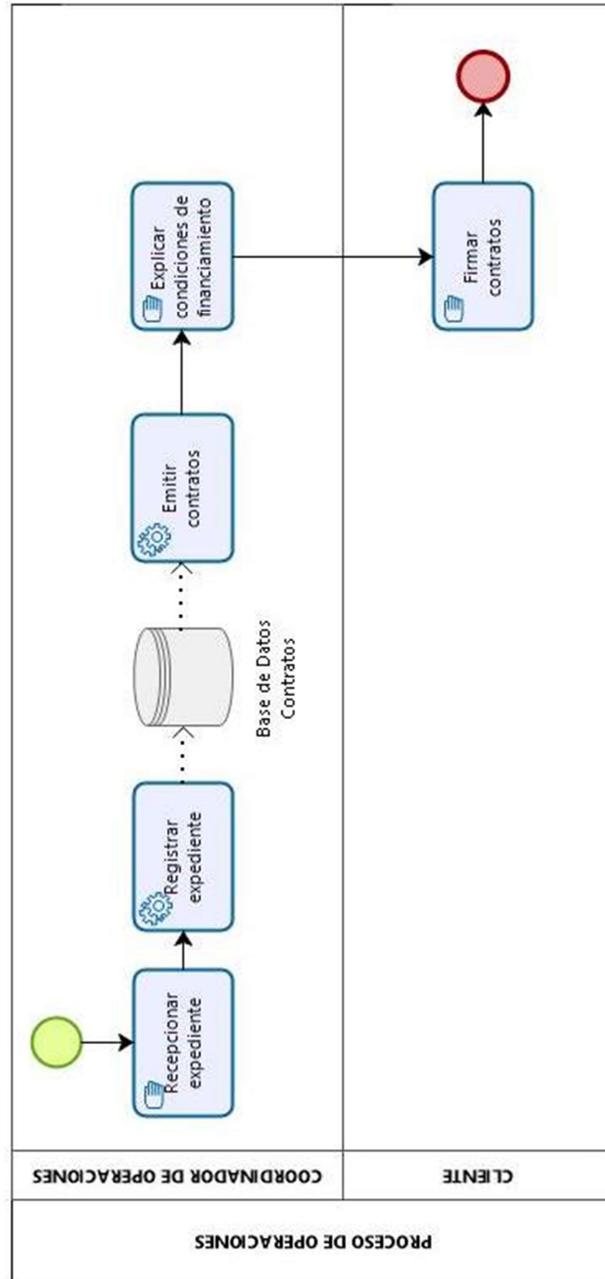


Figura N° 8 Proceso de Análisis de Riesgos Rediseñado

Fuente: Elaboración Propia

Proceso de operaciones

El proceso inicia cuando el coordinador de operaciones recibe el expediente enviado por el analista de riesgos, luego realiza el registro en la base de datos “contratos” para posteriormente proceder con la emisión del contrato y explicar las condiciones de financiamiento al cliente, para que este pueda firmar contrato aceptado.



Powered by
bizagi
 Modeler

Figura N° 9 Proceso de Operaciones Rediseñado

Fuente: Elaboración Propia

COMPARACIÓN DE TIEMPOS POR PROCESO

Tabla N° 5 Comparación de tiempos de los procesos operativos.

PROCESOS OPERATIVOS		
Tiempo (Minutos) por solicitud		
	ANTES DEL REDISEÑO (MIN)	DESPUÉS DEL REDISEÑO (MIN)
PROCESO COMERCIAL	45.08	18.64
PROCESO DE ANÁLISIS DE RIESGOS	68.37	33.06
PROCESO DE OPERACIONES	163.13	72.59
TOTAL	276.58	124.29

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 5 se puede observar la comparación de tiempos de los procesos operativos, es decir la cantidad de minutos que se utilizaban antes del rediseño para la generación de un crédito y la duración en minutos después del rediseño de procesos.

DIFERENCIA DE TIEMPO SEGÚN PROCESO

A continuación, se muestra la cantidad de tiempo reducido luego de realizar el rediseño de procesos.

Tabla N° 6 Reducción de tiempos de los procesos operativos

REDUCCIÓN DE TIEMPOS (MIN) POR SOLICITUD		
	REDUCCIÓN	PORCENTAJE DE REDUCCIÓN
PROCESO COMERCIAL	-26.44	-58.65%
PROCESO DE ANÁLISIS DE RIESGOS	-35.31	-51.65%
PROCESO DE OPERACIONES	-90.54	-55.50%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 6, se aprecia la reducción de tiempo por cada proceso operativo y el porcentaje que representa. El proceso que mayor reducción presenta es el proceso de análisis de riesgos con un -51.65%.

ANÁLISIS DE LOS INDICADORES

VARIABLE: REDISEÑO DE PROCESO

Análisis de los indicadores del Proceso Comercial

1. Porcentaje de solicitudes recibidas correctamente

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes recibidas correctamente}}{\text{Total de solicitudes recibidas}} \times 100$$

Figura N° 10 Fórmula de Porcentaje de solicitudes recibidas correctamente

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 7 Indicador de porcentaje de solicitudes correctas recibidas

N° de solicitudes recibidas correctamente	Total de solicitudes recibidas	Porcentaje de solicitudes correctas recibidas
22	30	73.33%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 7 se observa que el porcentaje de solicitudes correctas recibidas es de un 73.33% por día, después de la implementación del rediseño del proceso.

Antes del rediseño del proceso, el porcentaje de solicitudes correctas recibidas era de un 40% por día, incrementando un 83.33% por día.

2. Porcentaje de solicitudes analizadas

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes ingresadas para análisis}}{\text{Total de solicitudes recibidas correctamente}} \times 100$$

Figura N° 11 Fórmula de Porcentaje de solicitudes analizadas

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 8 Indicador de porcentaje de solicitudes analizadas

N° de solicitudes ingresadas para análisis	Total de solicitudes recibidas correctamente	Porcentaje de solicitudes analizadas
15	22	68.18%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 8, se observa que el porcentaje de solicitudes analizadas es de un 68.18% por día, después de la implementación del rediseño del proceso.

Antes del rediseño del proceso, el porcentaje de solicitudes analizadas era de un 40.9% por día, incrementando un 66.70% por día.

3. Porcentaje de cotizaciones realizadas

$$\left[\frac{\text{N}^\circ \text{ de cotizaciones realizadas}}{\text{Total de solicitudes analizadas}} \right] \times 100$$

Figura N° 12 Fórmula de Porcentaje de cotizaciones realizadas

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 9 Indicador de porcentaje de cotizaciones realizadas

N° de cotizaciones realizadas	Total de solicitudes analizadas	Porcentaje de cotizaciones realizadas
15	15	100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 9 se observa que el porcentaje de cotizaciones realizadas es de un 100% por día, después de la implementación del rediseño del proceso.

Antes del rediseño del proceso, el porcentaje de cotizaciones realizadas era de un 60% por día, incrementando un 66.67% por día.

4. Porcentaje de reducción de actividades

$$\left[\frac{\text{N}^\circ \text{ de actividades después del rediseño} - \text{N}^\circ \text{ de actividades antes del rediseño}}{\text{N}^\circ \text{ de actividades antes del rediseño}} \right] \times 100$$

Figura N° 13 Fórmula de Porcentaje de reducción de actividades

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 10 Indicador de porcentaje de reducción de actividades

N° de actividades antes del rediseño	N° de actividades después del rediseño	Porcentaje de reducción de actividades
11	7	-36.36%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 10, se observa que el porcentaje de reducción de actividades en este proceso es de un -36.36%, después de la implementación del rediseño del proceso.

5. Porcentaje de reducción de tiempos

$$\left[\frac{\text{Tiempo del proceso Comercial después del rediseño} - \text{Tiempo del proceso Comercial antes del rediseño}}{\text{Tiempo del proceso Comercial antes del rediseño}} \right] \times 100$$

Figura N° 14 Fórmula de Porcentaje de reducción de tiempos

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 11 Indicador de porcentaje de reducción de tiempos

Tiempo del proceso de comercial antes del rediseño	Tiempo del Proceso comercial después del rediseño	Porcentaje de reducción de tiempos
45.08	18.64	-58.65%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 11, se observa que el porcentaje de reducción de tiempos es de un -58.65% por solicitud, después de la implementación del rediseño del proceso.

Análisis de los indicadores del Proceso de Análisis de Riesgos

1. Porcentaje de solicitudes analizadas

$$\left[\frac{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes analizadas}}{\text{Total de solicitudes pendientes}} \right] \times 100$$

Figura N° 15 Fórmula de Porcentaje de solicitudes analizadas

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 12 Indicador de porcentaje de solicitudes analizadas

N° de solicitudes analizadas	Total de solicitudes pendientes	Porcentaje de solicitudes analizadas
13	15	86.67%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 12 se observa que el porcentaje de solicitudes analizadas es de un 86.67% por día, después de la implementación del rediseño del proceso.

Antes del rediseño del proceso, el porcentaje de solicitudes analizadas era de un 75% por día, incrementando un 33.33% por día en este proceso.

2. Porcentaje de solicitudes respondidas

$$\left[\frac{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes respondidas}}{\text{Total de solicitudes analizadas}} \right] \times 100$$

Figura N° 16 Fórmula de Porcentaje de solicitudes respondidas

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 13 Indicador de porcentaje de solicitudes respondidas

N° de solicitudes respondidas	Total de solicitudes analizadas	Porcentaje de solicitudes respondidas
13	13	100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 13, se observa que el porcentaje de solicitudes respondidas es de un 100% por día, después de la implementación del rediseño del proceso.

Antes del rediseño del proceso, el porcentaje de solicitudes respondidas era de un 60% por día, incrementando un 44.45% por día en este proceso.

3. Porcentaje de solicitudes aprobadas

$$\left[\frac{\text{N° de solicitudes aprobadas}}{\text{Total de solicitudes respondidas}} \right] \times 100$$

Figura N° 17 Fórmula de Porcentaje de solicitudes aprobadas

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 14 Indicador de porcentaje de solicitudes aprobadas

N° de solicitudes aprobadas	Total de solicitudes respondidas	Porcentaje de solicitudes aprobadas
6	13	46.15%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 14, se observa que el porcentaje de solicitudes aprobadas es de un 46.15% por día, después de la implementación del rediseño del proceso.

Antes del rediseño del proceso, el porcentaje de solicitudes aprobadas era de un 28% por día, incrementando un 64.82% por día en este proceso.

4. Porcentaje de solicitudes aceptadas

$$\left[\frac{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes aceptadas}}{\text{Total de solicitudes aprobadas}} \right] \times 100$$

Figura N° 18 Fórmula de Porcentaje de solicitudes aceptadas

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 15 Indicador de porcentaje de solicitudes aceptadas

N° de solicitudes aceptadas	Total de solicitudes aprobadas	Porcentaje de solicitudes aceptadas
5	6	83.33%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 15, se observa que el porcentaje de solicitudes aceptadas es de un 83.33% por semana, después de la implementación del rediseño del proceso.

Antes del rediseño del proceso, el porcentaje de solicitudes aceptadas era de un 60% por día, incrementando un 38.88% por semana en este proceso.

5. Porcentaje de reducción de actividades

$$\left[\frac{\text{N}^\circ \text{ de actividades después del rediseño} - \text{N}^\circ \text{ de actividades antes del rediseño}}{\text{N}^\circ \text{ de actividades antes del rediseño}} \right] \times 100$$

Figura N° 19 Fórmula de Porcentaje de reducción de actividades

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 16 Indicador de porcentaje de reducción de actividades

N° de actividades antes del rediseño	N° de actividades después del rediseño	Porcentaje de actividades rediseñadas
16	13	18.75%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 16, se observa que el porcentaje de reducción de actividades es de un -18.75%, después de la implementación del rediseño del proceso.

6. Porcentaje de reducción de tiempos

$$\left[\frac{\text{Tiempo del proceso Análisis de Riesgos después del rediseño} - \text{Tiempo del proceso Análisis de Riesgos antes del rediseño}}{\text{Tiempo del proceso Análisis de Riesgos antes del rediseño}} \right] \times 100$$

Figura N° 20 Fórmula de Porcentaje de reducción de tiempos

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 17 Indicador de porcentaje de reducción de tiempos

Tiempo del proceso de Análisis de Riesgos antes del rediseño	Tiempo del proceso de Análisis de Riesgos después del rediseño	Porcentaje de reducción de tiempos
68.37	33.06	51.65%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 17, se observa que el porcentaje de reducción de tiempos es de un -51.65% por día, después de la implementación del rediseño del proceso.

Análisis de los indicadores del Proceso de Operaciones

1. Porcentaje de contratos emitidos

$$\left[\frac{\text{N}^\circ \text{ de contratos emitidos}}{\text{Total de solicitudes aceptadas}} \right] \times 100$$

Figura N° 21 Fórmula de Porcentaje de contratos emitidos

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 18 Indicador de porcentaje de contratos emitidos

N° de contratos emitidos	Total de solicitudes aceptadas	Porcentaje de contratos emitidos
5	5	100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 18, se observa que el porcentaje de contratos emitidos es de un 100% por semana, después de la implementación del rediseño del proceso.

Antes del rediseño del proceso, el porcentaje de solicitudes aceptadas era de un 40% por día, incrementando un 150% por semana en este proceso.

2. Porcentaje de reducción de actividades

$$\left[\frac{\text{N}^\circ \text{ de actividades después del rediseño} - \text{N}^\circ \text{ de actividades antes del rediseño}}{\text{N}^\circ \text{ de actividades antes del rediseño}} \right] \times 100$$

Figura N° 22 Fórmula de Porcentaje de reducción de actividades

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 19 Indicador de porcentaje de reducción de actividades

N° de actividades antes del rediseño	N° de actividades después del rediseño	Porcentaje de actividades rediseñadas
8	5	-37.5%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 19, se observa que el porcentaje reducción de actividades es de un -37.5%, después de la implementación del rediseño del proceso.

3. Porcentaje de reducción de tiempos

$$\left[\frac{\text{Tiempo del proceso de Operaciones después del rediseño} - \text{Tiempo del proceso de Operaciones antes del rediseño}}{\text{Tiempo del proceso de Operaciones antes del rediseño}} \right] \times 100$$

Figura N° 23 Fórmula de Porcentaje de reducción de tiempos

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 20 Indicador de porcentaje de reducción de tiempos

Tiempo del proceso de operaciones antes del rediseño	Tiempo del Proceso de operaciones después del rediseño	Porcentaje de reducción de tiempos
163.13	72.59	55.50%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 20, se observa que el porcentaje de reducción de tiempos es de un -55.50% por día, después de la implementación del rediseño del proceso.

VARIABLE: GESTIÓN OPERATIVA

1. Porcentaje mensual de solicitudes recibidas correctamente

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes recibidas correctamente}}{\text{Total de solicitudes recibidas}} \times 100$$

Figura N° 24 Fórmula de Porcentaje mensual de solicitudes recibidas
correctamente

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 21 Indicador de porcentaje mensual de solicitudes recibidas
correctamente.

	N° de solicitudes recibidas correctamente	Total de solicitudes recibidas	Porcentaje mensual de solicitudes recibidas correctamente
Antes del Rediseño	325	525	61.90%
Después del Rediseño	550	750	73.33%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 21, se observa que el porcentaje mensual de solicitudes recibidas correctamente tiene un aumento después del rediseño. El total de solicitudes recibidas correctamente ha tenido un aumento de 18.47% por mes con respecto a las solicitudes recibidas correctamente antes del rediseño.

2. Porcentaje mensual de contratos emitidos

$$\left[\frac{\text{N° de contratos emitidos}}{\text{Total de solicitudes recibidas correctamente}} \right] \times 100$$

Figura N° 25 Fórmula de Porcentaje mensual de contratos emitidos

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 22 Indicador de porcentaje mensual de contratos emitidos

N° de contratos emitidos	Total de solicitudes recibidas correctamente	Porcentaje mensual de contratos emitidos
20	550	3.64%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 22, se observa que el porcentaje mensual de contratos emitidos es de un 3.64%. Antes del rediseño del proceso, el porcentaje de mensual de contratos emitidos era de un 2.46% por mes, incrementando un 47.67% por mes.

REDUCCIÓN DE COSTOS

1. COMPARACIÓN DE TIEMPOS POR PROCESO

Tabla N° 23 Comparación de tiempos de los procesos operativos.

PROCESOS OPERATIVOS		
Tiempo (Minutos) por solicitud		
	ANTES DEL REDISEÑO (MIN)	DESPUÉS DEL REDISEÑO (MIN)
PROCESO COMERCIAL	45.08	18.64
PROCESO DE ANÁLISIS DE RIESGOS	68.37	33.06
PROCESO DE OPERACIONES	163.13	72.59
TOTAL	276.58	124.29

Fuente: Elaboración propia

Minutos ahorrados después del rediseño: 152.29

152.29 MINUTOS	×	5 SOLICITUD	×	52 SEMANAS	=	39595.4 MINUTOS	×	HORA	=	659.923333 HORA
SOLICITUD		SEMANA		AÑO		AÑO		60 MINUTOS		AÑO

Figura N° 26 Desarrollo de fórmula de reducción de horas al año

Fuente: Elaboración Propia

Se redujo la cantidad de **659.92** horas utilizadas en el proceso operativo por año.

El sueldo promedio de los trabajadores involucrados en el proceso operativo es s/.1800.00.

1800 SOLES	×	MES	×	DIA	=	9 SOLES
MES		25 DIAS		8 HORAS		HORA

Figura N° 27 Desarrollo de fórmula de soles por hora

Fuente: Elaboración Propia

659.923333	×	9	=	5939.31
------------	---	---	---	---------

Figura N° 28 Resultado de ahorro de soles por año

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado final se logra un ahorro de s/. 5939.31 por año, luego de reducir el tiempo utilizado en el proceso operativo.

2. COMPARACIÓN DE REDUCCIÓN DE ACTIVIDADES POR PROCESO

Tabla N° 24 Comparación de reducción de actividades de los procesos operativos.

PROCESOS OPERATIVOS		
Número de actividades		
	ANTES DEL REDISEÑO	DESPUÉS DEL REDISEÑO
PROCESO COMERCIAL	11	7
PROCESO DE ANÁLISIS DE RIESGOS	16	13
PROCESO DE OPERACIONES	8	5
TOTAL	35	25

Fuente: Elaboración propia

10 ACTIVIDADES	×	P. OPERATIVO	×	5 SOLICITUDES	×	52 SEMANAS	=	RESULTADO	2600	ACTIVIDADES
P. OPERATIVO		SOLICITUD		SEMANA		AÑO			AÑO	

Figura N° 29 Desarrollo de fórmula de actividades por año

Fuente: Elaboración Propia

Tras el rediseño de procesos se generan 2600 actividades por año.

1800 SOLES	×	12 MES	×	AÑO	=	RESULTADO	8.30769231	SOLES
MES		AÑO		2600 ACTIVIDADES		ACTIVIDAD		

Figura N° 30 Desarrollo de fórmula de soles por actividad

Fuente: Elaboración Propia

Cada actividad del proceso operativo tiene un costo de s/8.31.

			RESULTADO
2600 ACTIVIDADES	✘	8.30769231 SOLES	= 21600 SOLES
AÑO		ACTIVIDADES	ACTIVIDADES

Figura N° 31 Resultado de ahorro de soles por actividad

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado la empresa estaría ahorrando s/. 21,600.00 soles por año, luego de reducir las actividades en el proceso operativo.

Manual de Funciones

En el manual de funciones propuesto se detalla cada función que deben realizar los colaboradores según su puesto de trabajo. (Ver Anexo N° 16).

Para que los colaboradores logren entender las funciones propuestas, se realizó un plan de capacitación con la participación de todos estos. (Ver Anexo N° 17).

Evaluación Financiera

Tabla N° 25 Flujo de Caja Proyectado

FLUJO DE CAJA LIBRE INCREMENTAL						
DESCRIPCION	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos		S/. 27,545.31				
Costos		S/. 2,439.30				
UTILIDAD BRUTA		25,106.01	25,106.01	25,106.01	25,106.01	25,106.01
Gasto de Administración y Venta						
UTILIDAD O PERDIDA OPERATIVA		25,106.01	25,106.01	25,106.01	25,106.01	25,106.01
Impuesto a la Renta						
Inversiones	11,868.30					
Activo Fijo	S/. 11,868.30					
Intangible						
Capital de Trabajo						
FLUJO DE CAJA LIBRE	-11868.30	25,106.01	25,106.01	25,106.01	25,106.01	25,106.01

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 26 Inversión de Activos Tangibles

ITEMS	AÑO: 0	AÑO: 1	AÑO: 2	AÑO: 3	AÑO: 4	AÑO: 5
INVERSIÓN DE ACTIVOS TANGIBLES						
UTILES DE ESCRITORIO						
Hoja bond A4	S/. 70.00	S/. 70.00	S/. 70.00	S/. 70.00	S/. 70.00	S/. 70.00
Lapiceros	S/. 4.00	S/. 4.00	S/. 4.00	S/. 4.00	S/. 4.00	S/. 4.00
USB	S/. 40.00	S/. 40.00	S/. 40.00	S/. 40.00	S/. 40.00	S/. 40.00
Archivadores	S/. 12.00	S/. 12.00	S/. 12.00	S/. 12.00	S/. 12.00	S/. 12.00
Cuaderno	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00
Folder A4	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00
Engrapador						
EQUIPOS DE OFICINA						
Computadora	S/. 2,100.00					
Impresora Multifuncional	S/. 380.00					
Tóner de impresora	S/. 50.00					
Escritorio	S/. 250.00					
Silla de escritorio	S/. 70.00					
Depreciación		S/. 250.00				
EQUIPOS DE COMUNICACIÓN						
Celulares	S/. 700.00					
EQUIPO PARA TOMA DE TIEMPOS						
Cámara fotográfica	S/. 299.00					
Cronometro vuelta cero	S/. 180.00					
Depreciación		S/. 50.00				
OTROS GASTOS						
Tesistas (2)	S/. 5,700.00	S/. 0.00				
Capacitación	S/. 297.30	S/. 297.30	S/. 297.30	S/. 297.30	S/. 297.30	S/. 297.30
Flyers	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 500.00
Asesorías	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00
TOTAL DE GASTOS	S/. 11,868.30	S/. 2,439.30				

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 27 Indicadores de Rediseño

INDICADORES	ANTES	DESPUES	INDICADORES	ANTES	AHORRO	DESPUES
Rediseño de Proceso	S/. 0	S/. 27,545.31	Utilidad marginal	S/. 0	S/. 27,545.31	S/. 27,545.31
ANUAL						

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 28 Ahorro Proyectado con el Rediseño

AHORRO PROYECTADO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	S/. 27,545.31				

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar, en la tabla N° 28, gracias al rediseño de procesos en la gestión operativa de la empresa Moviliza Perú S.A.C., se obtiene un ahorro anual de S/ 27,545.31, que para la empresa es de suma importancia.

Tabla N° 29 Cálculo de Ratios Financieros

Año de operación	Costos totales (\$)	Beneficios totales (\$)	Factor de actualización 41.00%	Costos actualizados (\$)	Beneficios actualizados (\$)	Flujo neto de efectivo act. (\$)
0	11,868.30	0	1.00	11,868.30	0.00	-11,868.30
1	2,439.30	27,545.31	0.71	1,730.00	19,535.68	17,805.68
2	2,439.30	27,545.31	0.50	1,226.95	13,855.09	12,628.14
3	2,439.30	27,545.31	0.36	870.18	9,826.31	8,956.13
4	2,439.30	27,545.31	0.25	617.15	6,969.01	6,351.86
5	2,439.30	27,545.31	0.18	437.69	4,942.56	4,504.87
Total	21,625.50	137,726.55		16,750.27	55,128.65	38,378.39

Fuente: Elaboración Propia

El factor de actualización del 41% se consideró en base a la tasa de interés promedio del sistema bancario, brindada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP; se optó por aplicar la tasa brindada por el Banco Pichincha, debido a que esta entidad cuenta con una alianza estratégica con la empresa.

Tabla N° 30 Ratios Financieros

VAN=	38,378.39
TIR =	210.81%
B/C =	3.29

VA=	50,246.69
IR=	4.23

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

Los resultados de la implementación del rediseño de procesos permiten afirmar la hipótesis de la investigación planteada: “El Rediseño de Procesos operativos influye positivamente en la gestión operativa de la Empresa Moviliza Perú S.A.C. en el 2018”, debido a que los resultados demuestran que existe una relación entre la variable independiente “Rediseño de proceso” y la variable dependiente “Gestión operativa”.

De igual manera Sáez, P. (2017), mencionaron que para seleccionar el proceso a rediseñar se modelaron los procesos relacionados con el cumplimiento de los objetivos planteados utilizando BPMN y se analizaron mediante la creación de indicadores específicos para cada uno, eligiendo así el peor evaluado. El rediseño de procesos fue de gran importancia en la empresa RepairCo Ltda. Asimismo, se demostró que el uso de herramientas, como la metodología BPMN, es importante en cualquier empresa ya que, las enfoca hacia el mejoramiento continuo. Estos resultados se asemejan a la presente investigación refuerza la metodología aplicada.

Así mismo, los resultados se asemejan con el estudio de Rabanal, M. (2014), quien concluyó que una vez identificadas las deficiencias, buscaron minimizar el tiempo requerido para la ejecución de los procesos, además de mejorar el flujo de los mismos. La propuesta de rediseño fue simulada en el software Bizagi Modeler para así obtener los datos del post-test y poderlos contrastar con los del pre-test. Finalmente se validó la hipótesis, comprobándose la reducción de los tiempos en los procesos críticos seleccionados simulados de las Unidades de Predios y

Fiscalización aumentando así la eficiencia en la realización de los mismos, logrando una posible mejora en la gestión administrativa y por ende una mejor atención a los contribuyentes si la propuesta de rediseño es implementada. Estos resultados se asemejan a la presente investigación puesto que se logró el aumento del porcentaje mensual de contratos emitidos después del rediseño en un 3.64%

De igual modo, los resultados del autor Delgado, J. (2016), manifestó que se logró obtener con el presente estudio resultados positivos, ya que pudieron reducir los tiempos de entrega y la mejora de la calidad de los proyectos de la empresa. Por tanto, concluyeron que el rediseño del proceso de almacenaje y distribución mejora significativamente el tiempo de entrega de proyectos de la empresa SOE E.I.R.L.; 2015. De igual manera comparando dichos resultados con la presente investigación, se lograron obtener las siguientes reducciones de tiempo en los siguientes procesos: El proceso comercial obtuvo una reducción de tiempo de -26.44 minutos, el proceso de análisis de riesgos obtuvo una reducción de tiempo de -35.31 minutos y el proceso de operaciones obtuvo una reducción de tiempo de -90.54 minutos.

Además, Arias-Schreiber, C (2018), Sostuvo que, en función al análisis de los resultados previamente obtenidos, se realizó el planteamiento del rediseño del proceso, identificando oportunidades de mejora y elaborando la propuesta final. La aplicación de esta propuesta logró tener una reducción significativa del 86% del tiempo invertido por cada estudiante, del 59% de colaboradores y el 57% de equipamiento involucrado, cumpliendo los controles de auditoría involucrados en el proceso. A su vez, comparando dichos resultados con la presente investigación, se lograron obtener las siguientes reducciones de tiempo en los siguientes procesos: El

proceso comercial obtuvo una reducción de tiempo de un -58.65%, el proceso de análisis de riesgos obtuvo una reducción de tiempo de un -51.65% y el proceso de operaciones obtuvo una reducción de tiempo de un -55.5%. Siendo el segundo, el proceso que mayor reducción presenta

Por otro lado, los resultados del estudio de Ramírez, C., concluyó que la gestión operativa no está siendo orientada de forma adecuada. Existe una acumulación de actividades y responsabilidades asignadas al personal de facturación y ventas, ya que a más de realizar las actividades correspondientes a este puesto se encargan de manejar todo lo referente al área de bodega, por cuanto en esta área departamental no cuenta con un personal asignado. En base a lo mencionado, la presente investigación, al identificar similares deficiencias, realizó diversos instrumentos orientados a la mejora de la gestión operativa de la empresa tales como: un manual de organización y funciones y un plan de capacitación para los trabajadores.

De igual modo, Atienza, X. & Barrezueta, N. (2018), logró concluir que la organización carece de una óptima gestión de sus procesos de producción por lo que no han aplicado los recursos necesarios para llevar a cabo un correcto funcionamiento de la misma. También se pudo determinar por medio de encuestas realizadas al personal que no están capacitados para las labores que se realizan en la empresa causando fallas en la elaboración de las prendas y generando una demora en la entrega de la mercadería a su distribuidor. Con la aplicación de estrategias basadas en la Matriz FODA, se logrará mejorar cada proceso y procedimiento al contar con indicadores de gestión que permitan llevar un control interno de la organización; a su vez el desarrollo de programas de capacitación para el personal

será de gran ayuda para que ellos puedan desarrollar sus actividades de forma efectiva teniendo definido cada función a realizar al momento de la producción de la mercadería, de esta manera se sentirán comprometidos con la empresa cumpliendo con los objetivos planteados por la misma. En el presente estudio se pudo observar que existían duplicidad de actividades en los diferentes procesos, por lo cual se plantearon indicadores de gestión en cada uno de ellos para su mayor control.

4.2 Conclusiones

- Se determinó que el Rediseño de Procesos influye significativamente en la Gestión Operativa de la Empresa Moviliza Perú S.A.C; ya que se produjo un ahorro s/27,545.31 por año.
- Se realizó el diagnóstico de la situación actual de la empresa, el cual se basó en el análisis de los factores internos, para ello se empleó como herramienta la matriz EFI, la cual permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes de la empresa y así formular estrategias que sean capaces de optimizar y reforzar los procesos internos. Como resultado de esta matriz se obtuvo 2.44, lo que indica que existen debilidades en los factores internos, por lo que es necesario buscar fortalecer los puntos débiles, como, rediseñar los procesos de la gestión operativa.
- Se identificó los procesos críticos y factores de interés de la empresa; se utilizó la matriz de priorización de procesos y como resultado se obtuvo que los procesos críticos son: proceso comercial, proceso de análisis de riesgos y proceso de operaciones ya que fueron los que mayor puntaje obtuvieron. Así mismo, se determinó que estos pertenecen a los procesos operativos, según el mapa de procesos. (Ver figuras N° 2 y N° 3)
- Se rediseñó los procesos del área operativa, la metodología aplicada fue identificar las deficiencias, buscando minimizar el tiempo requerido para la ejecución de los procesos, además de mejorar el flujo de los mismos. La

propuesta de rediseño fue simulada en el software Bizagi Modeler para así obtener los datos previos al rediseño y poderlos contrastar con los resultados óptimos del rediseño de procesos. Finalmente se validó la hipótesis, comprobándose la reducción de los tiempos en los procesos críticos seleccionados.

- Se implementó el rediseño de los procesos operativos en la empresa Moviliza Perú S.A.C., en el cual se logró una reducción de tiempo en un -58.65% en el proceso comercial, así mismo, el proceso de análisis de riesgos tuvo una reducción de tiempo de un -51.65% y el proceso de operaciones un -55.5%, lo que permitió que la empresa pueda realizar los procesos en el menor tiempo y así atender la mayor cantidad de créditos posibles. Además, el indicador, porcentaje mensual de solicitudes recibidas correctamente aumentó en un 18.47%, con respecto a las solicitudes recibidas correctamente antes del rediseño. Además, el porcentaje mensual de contratos emitidos después del rediseño es de un 3.64% incrementado en 47.67% por mes.
- Se evaluó el impacto económico – financiero del rediseño de procesos operativos de Moviliza Perú S.A.C., obteniendo como resultado un valor (VAN) mayor a 0 que genera una rentabilidad de S/. 38,378.39 en un periodo de 5 años; una tasa interna de retorno (TIR) de 210.81% y un índice de recupero (IR) de 4.23; se demuestra que el proyecto es viable, factible y rentable de llevar a cabo.

4.3. Recomendaciones

- Realizar un diagnóstico de los procesos de la gestión estratégica, de la gestión de cobranzas y de la gestión contable para determinar los problemas y los puntos críticos, con el fin de mejorar el desempeño y la optimización de los procesos de la empresa.
- Elaborar un rediseño de procesos de la gestión estratégica, de la gestión de cobranzas y de la gestión contable, con la finalidad de que las actividades de cada proceso tengan un orden, así mismo, se implementará en el rediseño el uso de nuevas herramientas tecnológicas, como, un software, lo que permita aumentar la competitividad y la productividad de la empresa.
- Implementar un software que integre todos los procesos de la empresa, ya que puede traer como beneficios la mejora de los mismos, el desarrollo y la visión de la empresa, centralizando la información en una base de datos.
- Evaluar el rendimiento progresivo de los trabajadores de manera semestral, para saber de qué manera los conocimientos y habilidades aportan al logro de los objetivos de la empresa
- Difundir el manual de organizaciones y funciones entregado a la empresa a cada uno de los trabajadores, así como también mantener actualizada dicha información.

- Implementar un calendario de capacitaciones programadas para reforzar los lineamientos de los procesos en cada uno de los trabajadores.
- Se recomienda medir constantemente los tiempos de cada proceso, utilizando como herramienta las guías de observación para la toma de tiempo, utilizadas en el presente estudio.
- El presente trabajo está orientado para la aplicación de métodos de Ingeniería Empresarial y puede servir como un instrumento referente al rediseño de proceso en empresas financieras que conlleven a mejorar su gestión operativa.

REFERENCIAS

- Alvarez, A. & Casamayor, L. (2018). *Rediseño de los Procesos Operativos el Área de Producción y su influencia en la Productividad de Agroindustrias Inka Gold E.I.R.L. En Trujillo 2016-2017*. (Tesis de pregrado). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.
- Aquino, M. (2016). *Propuesta para evaluar la Gestión Operativa de la Metrovía en el Sur de Guayaquil*. (Tesis de maestría). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Arias-Schreiber, C. (2017). *Propuesta de Rediseño del Proceso de Matrícula de Verano de la Universidad del Norte*. (Tesis de maestría) Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.
- Atienza, X. & Barrezueta, N. (2018). *Propuesta de mejora en Gestión Operativa aplicado a Empresa Marian Fashion*. (Tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Bravo, J. (2016) Rediseño de procesos. [En línea] Recuperado el 20 de agosto de 2018, de <http://www.evolucion.cl/resumenes/ResumenLibroRedise%C3%B1oDeProcesos2016.pdf>
- Castillo, I. & Monzón, S. (2017). *Control Interno para Mejorar la Gestión Operativa en el Hospital de la Policía Nacional del Perú, Chiclayo-2016*. (Tesis de pregrado) Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú.

Cruz, I. & Pardo, R. (2015). *Sistema Informático Web para Mejorar la Gestión Operativa del equipo de Recolección primaria de la Empresa Sedapal. Lima, utilizando tecnologías opensource.* (Tesis de pregrado) Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

Delgado, J. (2016). *Rediseño del Proceso de Almacenaje para la mejora del tiempo de entrega de Proyectos de la Empresa SOE E.I.R.L.; 2015* (tesis de pregrado). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

Durango, M. (2014). *Gestión Operativa y Táctica.* [En línea] Recuperado el 2 de setiembre de 2018, de, Recuperado de <https://www.esumer.edu.co/images/centroeditorial/Libros/feem/libros/gestion-operativa-y-tactica.pdf>

Fasabi, I. & La Rosa, C. (2017). *Propuesta de Implementación del Modelo Lean Manufacturing para Mejorar la Gestión Operativa de la Empresa Similan E.I.R.L. Trujillo año 2016.* Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.

Gamarra, G. (2017). *Rediseño de los procesos productivos en el área de acabados de la CIA Universal Textil para aumentar la productividad* (Tesis de pregrado). Universidad Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

García, C. (2016). *Rediseño de procesos de gestión de los cursos de formación general, en la Universidad de Chile*. (Tesis de pregrado). Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile.

García, V. (2013). Estudio y propuestas de mejora de la gestión operativa de la Plataforma Logística de Zara Home. (Tesis de pregrado). Universidad Carlos III de Madrid.

Garibaldi, C. (2017). *Diseño de un Modelo de Gestión Operativa Institucional como Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación Media en la Provincia de Manabí - Cantón Santa Ana*. (Tesis de postgrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

Huamán, C. (2017). *La gestión operativa y la lucha contra el contrabando en las unidades operativas de la SUNAT – ADUANAS*. (Tesis de maestría) Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.

Jiménez, L. (2016). *El Control Interno en la Gestión Operativa de los Centros de Hemodialisis del Callao año 2016*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional del Callao, Lima, Perú.

Magno, E. (2013). *Implementación de un sistema de gestión operativa diaria en una planta concentradora-caso cia. Minera Atacocha S.A.A.* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Ingeniería, Lima, Perú.

- Moreno, D. (2016). *Rediseño de los procesos de producción en la microempresa de muebles tu armario BBB con un enfoque de productividad y crecimiento*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Guayaquil, Ecuador.
- Rabanal, M. (2014). *Propuesta de Rediseño de Procesos para mejorar la Gestión Administrativa en las Unidades de Predios y Fiscalización de la Sub Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú.
- Ramírez, C. (2018). *Incidencia de la Gestión Operativa para mejorar la Calidad del Servicio de la Empresa SERLIPEN S.A. del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, año 2016*. (Tesis de pregrado). Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad, Ecuador.
- Sáez, P. (2017). *Rediseño de Proceso de negocio en una empresa de reparaciones y diseño de un sistema de información. Caso aplicado: Repairco ltda*. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica Federico Santa María, Valparaíso, Chile.
- Saldaña, E. (2017). *Rediseño de procesos para incrementar la productividad en el área de etiquetado de una empresa agroindustrial* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.

ANEXOS

Anexo N° 1. Matriz para evaluación de expertos

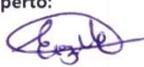
MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	REDISEÑO DE PROCESOS EN LA GESTIÓN OPERATIVA			
Línea de investigación:	PROCESOS			
Apellidos y nombres del experto:	C/ERA MOSTACERO SEGUNDO EDWIN			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	PROCESOS			
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
<p>Sugerencias: SIN SUGERENCIAS</p>				
<p>Firma del experto:  45434553</p>				

Figura N° 32 Matriz para evaluación de expertos 1

Fuente: Elaboración Propia

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:		REDISEÑO DE PROCESOS EN LA GESTIÓN OPERATIVA		
Línea de investigación:		PROCESOS		
Apellidos y nombres del experto:		HOLGUIN ALFARO ALFREDO		
El instrumento de medición pertenece a la variable:		PROCESOS		
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		Por mejoras.
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?		✓	
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		Por mejoras.
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?		✓	
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?			No aplica Es un instrumento adecuado!
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		Requiere Mejoras.
Sugerencias:				
Firma del experto:				Alfredo Holguin Alfaro.

Figura N° 33 Matriz para evaluación de expertos 2

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N° 2. Matriz de Consistencia

Tabla N° 31 Matriz de Consistencia

REDISEÑO DE PROCESOS EN LA GESTIÓN OPERATIVA DE LA EMPRESA MOVILIZA PERÚ S.A.C. TRUJILLO 2018				
PROBLEMA	HIPOTESIS	OBJETIVO GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTE	METODOLOGÍA
¿De qué manera influye el rediseño de procesos en la gestión operativa de la empresa Moviliza Perú S.A.C., Trujillo 2018?	El Rediseño de Procesos operativos influye positivamente en la gestión operativa de la Empresa Moviliza Perú S.A.C. en el 2018.	Determinar la influencia del rediseño de procesos en la gestión operativa de la empresa Moviliza Perú S.A.C., Trujillo 2018.	REDISEÑO DE PROCESOS	G: O1 X O2 Dónde: • G: Grupo de sujeto • O1: Pre prueba • X: Estímulo • O2: Respuesta
				POBLACIÓN Personal que labora en la empresa Moviliza Perú S.A.C. Procesos de la empresa
		OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE DEPENDIENTE	
		<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa. • Identificar los procesos críticos o factores de interés de la empresa. • Rediseñar los procesos. • Implementar el rediseño de procesos operativos. • Evaluar el impacto económico – financiero del rediseño en los procesos operativos de Moviliza Perú S.A.C. 	LA GESTIÓN OPERATIVA DE LA EMPRESA MOVILIZA PERÚ S.A.C.	

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N° 3. Guía de Observación en la Empresa

Datos Generales:

Capítulo 1. Empresa Moviliza Perú S.A.C.

Fecha: 15/05/2018

Nombre del observador(es): Maritza Ximena Ravello Díaz, Eliane Marie Augustine Sifuentes Rodríguez

El documento que se proporciona a continuación incluye las pregunta respecto a las actividades que se realizan en cada proceso.

La observación está dividida en los procesos: Comercial, Análisis de Riesgos, Operativo, Gestión de Cobranza, Contable.

El formato ha sido realizado para obtener detalles de los acontecimientos durante los procesos que se realizan en la empresa.

A. Proceso Comercial

Tabla N° 32 Proceso Comercial

PROCESO	PREGUNTAS	SI	NO
PROCESO COMERCIAL	¿Ha habido fallas en la conexión de internet? ¿Hay una sola persona encargada de la recepción de solicitudes? ¿La recepción de solicitudes se realiza de manera correcta? ¿Se filtra en el buró de crédito a cliente? ¿Se explica propuesta de financiamiento a los clientes? ¿Existe un registro único en la recepción de solicitudes? ¿Se envía cotización al correo de cliente para que conozca su cuota? ¿Se envía relación de documentos al correo del cliente para que los recopile? ¿Se realiza llamada de toma de datos a cliente? ¿Se coordina oportunamente para la firma de		

	contratos?		
--	------------	--	--

Fuente: Elaboración Propia

B. Proceso de Análisis de Riesgos

Tabla N° 33 Proceso de Análisis de Riesgos

PROCESO	PREGUNTAS	SI	NO
PROCESO DE ANÁLISIS DE RIESGOS	¿Existe un registro único de solicitudes ingresadas para análisis? ¿Se hace llamada de verificación de datos a cliente? ¿Se verifica los documentos presentados por el cliente? ¿Se envía respuesta del crédito? ¿Se envían archivos de aprobación del crédito? ¿Se envían las ordenes de facturación? ¿Se preparan archivos para emisión de contratos? ¿Cuándo se pasa expediente para emisión de contratos se imprime la orden de facturación? ¿Cuándo se pasa expediente para emisión de contratos se imprime el medio de aprobación y viabilidad?		

Fuente: Elaboración Propia

C. Proceso de Operaciones

Tabla N° 34 Proceso de Operaciones

PROCESO	PREGUNTAS	SI	NO
PROCESO DE OPERACIONES	¿La impresión de los contratos se hace con anticipación? ¿Ha habido errores en la emisión de contratos? ¿Se solicita cambio en los archivos para emisión de contratos a los colaboradores responsables cuando hay errores? ¿La firma de los contratos se realiza en el día y hora pactados? ¿Cuándo se generan los documentos para la emisión de contratos se imprimen los anexos completos?		

Fuente: Elaboración Propia

D. Proceso de Gestión de Cobranza

Tabla N° 35 Proceso de Gestión de Cobranza

PROCESO	PREGUNTAS	SI	NO
PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZA	¿La cobranza es realizada por un solo colaborador? ¿El pago de las cuotas se realiza en la fecha pactada? ¿Se generan convenios de pago? ¿Se toman criterios de cobro a los clientes?		

Fuente: Elaboración Propia

E. Proceso Contable

Tabla N° 36 Proceso Contable

PROCESO	PREGUNTAS	SI	NO
PROCESO CONTABLE	¿La gestión contable lo realiza una sola persona? ¿Se registra diariamente los asientos contables? ¿Se realizan los desembolsos en fecha oportuna?		

Fuente: Elaboración Propia

Observaciones generales: Últimas consideraciones que desee agregar a la observación

Anexo N° 4. Modelo de Entrevista

Entrevista la Gerente Comercial de la empresa Moviliza Perú S.A.C.

Objetivo de la entrevista: Analizar la perspectiva de la Gerente Comercial sobre los procesos de la empresa.

Señorita Gerente Comercial, somos estudiantes de la UPN, estamos elaborando un trabajo de investigación y solicitamos se respondan las siguientes preguntas, teniendo en cuenta que las respuestas serán tomadas de manera confidencial:

1. ¿Cuál es el rubro de la empresa?
2. ¿Con cuántos colaboradores cuenta la empresa?
3. Teniendo en cuenta que, el concepto proceso es el conjunto de actividades enlazadas entre sí, y que, permite transformar inputs (entradas) para obtener outputs (salidas), ¿Con qué procesos cuenta la empresa?
4. Podría mencionar, ¿Qué funciones desempeña actualmente cada colaborador en la empresa?
5. Podría detallar, ¿Qué funciones adicionales a sus labores gerenciales realiza usted en la empresa?
6. Actualmente, ¿Desde su perspectiva tiene definido los procesos en todas las áreas?
7. Teniendo en cuenta, que el concepto criterio se refiere a la idea propia de una persona acerca de cualquier situación, o acción que deba llevar a cabo. ¿Qué criterios utiliza actualmente para que su personal trabaje de manera correcta?
8. ¿Evalúa la capacidad de respuesta a los clientes?

9. ¿Cuántas solicitudes de crédito son recibidas diariamente con la información completa para proceder con su evaluación?
10. ¿Cuáles son los problemas que se presentan con mayor frecuencia en la empresa?
11. ¿Cuántos contratos son emitidos por semana?

Entrevista a los colaboradores de la empresa Moviliza Perú S.A.C.

Objetivo de la entrevista: Analizar que funciones realiza el colaborador en la empresa.

Buenos días, somos estudiantes de la UPN, estamos elaborando un trabajo de investigación de los procesos de la empresa Moviliza Perú S.A.C., esta entrevista se realiza para una investigación académica con la finalidad de buscar una solución que permita definir adecuadamente las funciones de casa colaborador en el área en que se desempeña por ende rediseñar los procesos de la empresa y solicitamos que responda a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es su cargo en la empresa Moviliza Perú S.A.C.?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta área?
3. ¿Cuáles son las funciones que se le asignó al momento de ser contratado?
4. ¿Qué funciones desempeña actualmente?
5. ¿Cuáles son los problemas que se presentan con cierta frecuencia durante las actividades que realiza?
6. De las actividades adicionales que usted realiza, ¿Cuál le toma mayor cantidad de tiempo? ¿Por qué?
7. ¿Alguna vez se ha trabajado horas extras para culminar su trabajo? ¿Por qué?

Anexo N° 5. Catálogo de servicios

Tabla N° 37 Catálogo de servicios

TIPO DE PROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	RESPONSABLE DEL PROCESO	PORQUE ESTA CONSIDERADO EN ESTA UBICACIÓN
Estratégico	Gestión Estratégica	Dirección General	Gerente General	Este proceso es considerado estratégico ya que contribuye al cumplimiento de la misión de la empresa
Operativo	Proceso Comercial	Cotización Gestión de coordinación para firma de contratos	Oficial de Crédito	Este proceso es considerado operativo porque es aquel que transforma las necesidades del cliente en el servicio brindado
	Proceso de Análisis de Riesgos	Evaluación crediticia Recopilación y aprobación de documentos	Analista de Riesgos	
	Proceso Operativo	Emisión de contratos Custodia y administración de las carpetas crediticias	Coordinador de Operaciones	
Soporte	Proceso de Gestión de Cobranzas	Gestión de cobro y recuperación de cartera	Coordinador de Cobranzas Asistente de Cobranzas	Son los procesos que dan soporte a los procesos operativos de la empresa en cuanto a recursos necesarios
	Proceso Contable	Gestión de desembolso a concesionario Elaboración de planillas	Asistente administrativo contable	

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 6. Proveedores

Tabla N° 38 Proveedores

PROVEEDOR	LOGO	DESCRIPCIÓN	EMPRESAS
CONCESIONARIOS AUTOMOTRICES		<p>Un concesionario de autos es un local comercial en el que vendedores de autos exponen, muestran y venden autos nuevos o usados tanto al contado como mediante planes de pago. Son confiables y conocidos en el mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interamericana Trujillo (Kia – Mitsubishi - Chery) • Mannucci Diesel (Nissan - Renault) • Bmotors (Mazda - Suzuki – Great Wall-Jac) • Neomotors (Chevrolet) • Incamotors (Chevrolet) • Divemotors (Jeep - Mercedes Benz) • Autonort (Toyota) • Diamante del Pacifico (Foton, Higer) • Gildemeister (Hyundai) • Autoshop (Volkswagen)
ASEGURADORAS		<p>Encargadas de brindar el servicio de seguro vehicular y seguro de desgravamen según la preferencia del cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rímac Seguros • La Positiva Seguros • MAPFRE
DISPOSITIVOS DE LOCALIZACIÓN		<p>Empresas que brindan dispositivos GPS para monitoreo y localización vehicular.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tracklink • Hunter

<p>APOYO LEGAL</p>	 	<p>Un servicio jurídico externalizado garantiza la disponibilidad de equipos de profesionales multidisciplinares accesibles ante cualquier dilema o incidencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Notaria Corcuera • HRG Abogados
<p>RECAUDACIÓN</p>		<p>Banco que recoge los pagos, moras por monto o porcentualmente, etc, que respecta a los conceptos por el vehículo que está garantizado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Banco Pichincha

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N° 7. Clientes Internos

Tabla N° 39 Clientes Internos

Área	Colaborador
Gerencia	Gerente General Gerente Comercial
Comercial	Oficial de Crédito
Riesgos	Analista de Riesgos
Operaciones	Coordinador de Operaciones
Cobranzas	Coordinadora de Cobranza Asistente de Cobranzas
Contabilidad	Asistente administrativo contable

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N° 8. Organigrama de la empresa

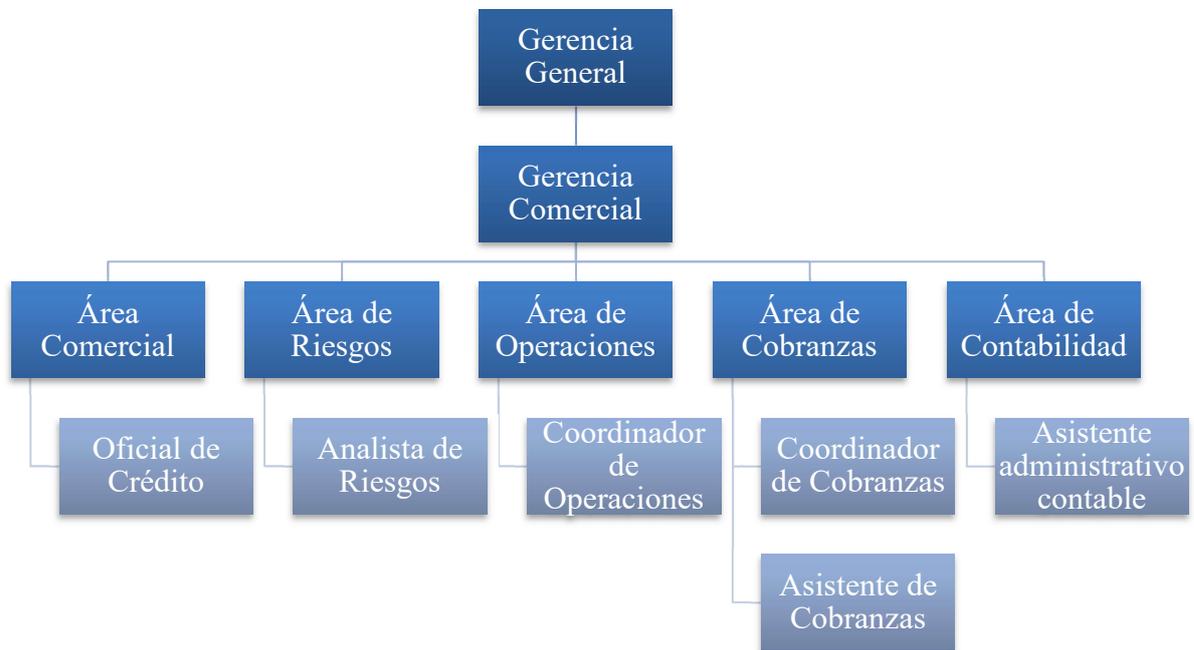


Figura N° 34 Organigrama de la empresa

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N° 9. Condiciones Laborales

Tipo de Contrato: Full time (Tiempo completo)

Part time (Tiempo parcial)

Horario: El horario es establecido por gerencia, según la disponibilidad del colaborador

Tabla N° 40 Condiciones Laborales

Colaborador	Horario de trabajo de Lunes a Viernes	Horario de trabajo Sábado
Sandra Rocío Soto Moreno	8:30 a.m. – 1:00 p.m. 2:00 p.m. – 6:30 p.m.	10:00 a.m. – 1:00 p.m.
Sara Maruja Rodríguez Ysuiza	8:30 a.m. – 1:00 p.m. 2:00 p.m. – 6:30 p.m.	10:00 a.m. – 1:00 p.m.
Maritza Ximena Ravello Díaz	8:30 a.m. – 1:00 p.m. 2:00 p.m. – 6:30 p.m.	10:00 a.m. – 1:00 p.m.
Wilmer Nick Jave Aguirre	8:30 a.m. – 1:00 p.m. 2:00 p.m. – 6:30 p.m.	10:00 a.m. – 1:00 p.m.
Maryorie Thays Moreno Wong	8:30 a.m. – 1:00 p.m. 2:00 p.m. – 6:30 p.m.	10:00 a.m. – 1:00 p.m.
María Fernanda del Pilar Cabrera Díaz	Lunes 8:30 a.m. – 2:00 p.m. Martes 8:30 a.m. – 5:00 p.m. Jueves 8:30 a.m. – 12:30 p.m. Viernes 8:30 a.m. – 1:00 p.m. 5:00 p.m. – 6:30 p.m.	10:00 a.m. – 1:00 p.m.
Claudia del Rocío González Vazallo	8:30 a.m. – 1:00 p.m. 2:00 p.m. – 6:30 p.m.	10:00 a.m. – 1:00 p.m.

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 10. Equipos

Equipos de oficina

Computadora portátil (Laptop)

HP: Notebook HP Classmate

CARACTERISTICAS

- **Dimensiones (alto x ancho x profundidad):** 10,62 x 7,68 x 1,06 (parte delantera) / 1,12 pulgadas (parte trasera). 27,00 x 21,30 x 2,68 (parte delantera) / 2,85 pulgadas (parte trasera)
- **Peso:** 101 g
- **Capacidad:** 500 GB
- Micrófono Integrado
- Cámara web HD integrada
- Altavoces incorporados
- Software preinstalado con el sistema operativo Windows – Office

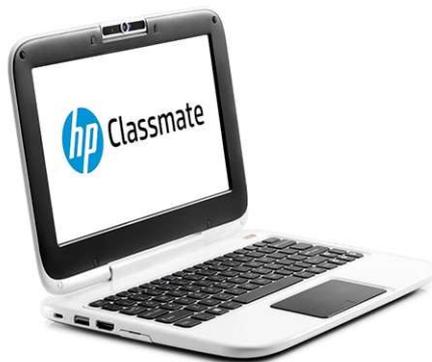


Figura N° 35 Modelo de laptop que tiene la empresa 1

Fuente: Elaboración propia

Computadora portátil (Laptop)

Lenovo: Ideapad 320

CARACTERISTICAS

- **Procesador:** Procesador Intel Core i7 de 7ma generación
- **Sistema operativo:** Windows 10 Home
- Cámara web / Micrófono
- **Memoria:** 4 GB
- **Almacenamiento:** 500 GB
- **Pantalla:** 14" HD (1366 x 768)
- **Dimensiones (ancho x profundidad x altura):** 338.3 mm x 249,9 mm x 22.7 mm
- **Peso:** 2,1 kg



Figura N° 36 Modelo de laptop que tiene la empresa 2

Fuente: Elaboración propia

Impresora láser

Samsung: ProXpress M4070FR

CARACTERISTICAS

- **Dimensiones:** (ancho x largo x alto) 469 x 444.3 x 482.1 mm
- **Peso:** 17.07 kg
- **Funciones:** Impresión, copia, escaneado, fax
- Impresión de alta velocidad
- Conexión inalámbrica, sin necesidad de red ni router



Figura N° 37 Modelo de impresora que tiene la empresa

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 11. Matriz EFI

Tabla N° 41 Matriz EFI

	FACTORES INTERNOS CLAVES	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Fortalezas Internas				
1	Personal Comprometido	0.08	3	0.24
2	El servicio ofrecido está orientado en las necesidades del cliente	0.07	4	0.28
3	Se cuenta con clientes fidelizados	0.04	3	0.12
4	Tiene una cuota accesible	0.08	4	0.32
5	Contamos con un local propio	0.04	3	0.12
6	Capacidad financiera	0.06	3	0.18
7	Poder de negociación óptimo con los proveedores	0.04	3	0.12
8	Poder de negociación óptimo con los clientes	0.08	3	0.24
9	Dispone de una amplia gama de servicios que puede ofrecer	0.06	4	0.24
10	Conocimiento de la competencia	0.04	3	0.12
Debilidades Internas				
1	No haber hecho campaña publicitaria en redes sociales	0.04	1	0.04

2	El personal no tiene definidas sus funciones	0.08	1	0.08
3	Poco personal en la empresa	0.05	1	0.05
4	Carencia de marca reconocida en el mercado	0.05	1	0.05
5	Se elige al proveedor por el precio	0.05	2	0.1
6	Deficiencia en la recepción de las solicitudes	0.06	1	0.06
7	Falta de control de tiempo del proceso comercial	0.08	1	0.08
				2.44

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°42 Valor

VALOR	
0.0	(el menos relevante) a 1.0 (el más relevante)

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 43 Calificación

Calificación	
1	Debilidad Mayor
2	Debilidad Menor
3	Fortaleza Menor
4	Fortaleza Mayor

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 44 Valor Ponderado

VALOR PONDERADO	
< 2.5	Empresa débil en lo interno
> 2.5	Empresa fuerte en lo interno

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N° 12. Matriz FODA

Tabla N° 45 Matriz FODA de la Empresa Moviliza Perú

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Amplio mercado para la oferta del servicio. Gestión (2015). 2. Variedad de herramientas tecnológicas. Región digital (2017). 3. Aumento de la demanda laboral. El Comercio (2018). 4. Aumento de nuevos medios para captar nuevos clientes. Merca 2.0 (2018). 5. Fomento de la inversión extranjera en el país. Andina (2018). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrada de nuevas empresas en el mercado. INEI (2014). 2. Riesgo económico por el fenómeno del niño (2018). 3. Alto índice de mortandad, debido a enfermedades. MINSA (2014).
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación de los servicios ofrecidos a los clientes según su necesidad. 2. Tiene una cuota accesible. 3. Personal comprometido. 4. Cuenta con un local propio. 5. Capacidad financiera. 6. Poder de negociación óptimo con los proveedores. 7. Acceso a la información de la empresa por parte de los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar herramientas tecnológicas para incrementar la presencia de la marca y permita captar nuevos clientes. • Utilizar redes sociales para incrementar la presencia de la marca y lograr mayor acercamiento a los nuevos clientes. • Contratar personal que cuente con la experiencia requerida, acorde al Manual de Funciones de cada puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes para evita que reemplacen los servicios de la empresa por los de la competencia. • Fortalecer alianzas estratégicas con los proveedores. • Fortalecer compromiso con los colaboradores, estableciendo bonos e incentivos por cumplimiento.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de campañas publicitarias. 2. Personal no tiene definidas sus funciones. 3. Demora en el proceso de validación y evaluación del crédito. 4. Poco personal. 5. Carencia de marca reconocida en el mercado. 6. Se elige al proveedor por el precio. 7. Falta de control de tiempo del proceso comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseñar los procesos, utilizando una herramienta tecnológica. • Establecer funciones de los trabajadores, según su puesto de trabajo. • Establecer tiempos de respuesta para cada proceso. • Establecer indicadores para controlar y medir el desempeño de la gestión operativa en la empresa. (Proceso Comercial, Proceso de Análisis de Riesgos y Proceso de Operaciones). • Realizar campañas publicitarias que permitan convertir a Moviliza Perú en una marca reconocida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los niveles de tiempo de los procesos para diferenciarnos de la competencia.

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N° 13. Matriz de priorización

Tabla N° 46 Matriz de Priorización

MATRIZ DE PRIORIZACION DE PROCESOS	CRITERIOS							PUNTAJE TOTAL
	Contribuye al aumento de la satisfacción del cliente	Contribuye al cumplimiento de tiempo de respuesta	Contribuye a obtener un servicio de calidad	Contribuye a alcanzar ventajas competitivas	Contribuye a la rentabilidad de la empresa	Contribuye al incremento de créditos	Contribuye para el alcance de los objetivos	
1. Gestión Estratégica	3	1	3	5	5	5	3	73
2. Comercial	5	5	5	5	5	5	5	115
3. Análisis de Riesgos	3	5	3	5	5	5	5	97
4. Operativo	3	3	5	3	1	1	3	69
5. Gestión de Cobranza	1	3	1	1	5	1	3	45
6. Contable	1	3	1	1	3	1	1	37

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 47 Valores

VALORES	
ALTA	5
MEDIA	3
BAJA	1

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 48 Criterios a Evaluar

CRITERIOS A EVALUAR	PESO
Satisfacción del cliente	5
Calidad del producto	4
Ventaja Competitiva	3
Factor crítico de éxito	2

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N° 14. Diagnóstico de las actividades de cada proceso operativo

Proceso 1: Proceso Comercial

Tabla N° 49 Diagnóstico del proceso comercial

PUNTOS A EVALUAR	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
Recepción de solicitudes de crédito	Inconforme	No existe un documento formal con los datos básicos de la solicitud de crédito para que la recepción de esta sea válida.
Forma de anotar datos básicos	Inconforme	Al no existir un documento formal para la recepción de solicitudes de crédito, implica una pérdida de tiempo por parte de la persona encargada de esta ya que tiene que completarlo manualmente y deja de cumplir con sus otras obligaciones.
Llamada al cliente	Inconforme	No hay un formato de llamada a cliente.
Respuesta de crédito	Inconforme	Se manda respuesta probable de crédito.

Fuente: Elaboración Propia

Diagnóstico

En el proceso comercial no hay un documento formal con los datos básicos de la solicitud de crédito, esto hace que se recepcionen las mismas con datos faltantes y demoran la continuación del proceso; al no tener los datos completos, esto genera que el oficial de crédito tenga que buscar estos datos y proceder a transcribirlos, lo cual también genera un retraso en la continuación del proceso. Además, al realizar la llamada al cliente, no cuenta con un formato de llamada para poder contactarse con el cliente, es así que la llamada se

extiende por un tiempo muy largo, lo que hace que el oficial de crédito deje de cumplir con sus otras obligaciones y además genera una duplicidad de funciones. También se mandan respuestas probables del crédito, esto genera duplicidad de funciones, ya que los oficiales de crédito dejan de realizar tareas que les han asignado por otras.

Proceso 2: Análisis de Riesgos

Tabla N° 50 Diagnóstico de análisis de riesgos

PUNTOS A EVALUAR	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
Llamada a cliente	Inconforme	No existe un formato de llamada a cliente
Cotización	Inconforme	La persona que actualmente hace esta función no es la adecuada.
Elaboración de calificador	Inconforme	La persona que actualmente hace esta función no es la adecuada.
Elaboración de informes	Inconforme	La persona que actualmente hace esta función no es la adecuada.

Fuente: Elaboración propia

Diagnóstico

En el proceso de análisis de riesgos no existe un formato para la llamada al cliente, lo que genera un retraso en la continuación del proceso. Además, actualmente la persona que cotiza, elabora el calificador y los informes, no es la adecuada, ya que deja de realizar sus funciones por realizar las anteriormente mencionadas.

Proceso 3: Proceso de Operaciones

Tabla N° 51 Diagnóstico del proceso de operaciones

PUNTOS A EVALUAR	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
Emisión de contratos	Inconforme	La persona encargada de emitir los contratos no tiene un registro de los expedientes recibidos.
Verificación de la totalidad de documentos	Inconforme	La persona que actualmente hace esta función no es la adecuada porque deja de cumplir con sus obligaciones por verificar la totalidad de los documentos.
Validación de ciertos documentos	Inconforme	La persona que actualmente hace esta función no es la adecuada porque deja de cumplir con sus obligaciones por validar ciertos documentos (carta de características- factura del vehículo).

Fuente: Elaboración propia

Diagnóstico

En el proceso de operaciones, no hay un registro formal de los expedientes recibidos para emisión de contratos, esto genera que se emitan los mismos fuera de tiempo. Además, la persona que actualmente verifica la totalidad de documentos y valida ciertos documentos no es la adecuada, ya que deja de realizar sus funciones por verificar los mismos.

Anexo N° 15. Guía de observación para toma de tiempo

Tabla N° 52 Guía de observación de tiempo

GUIA DE OBSERVACION PARA TOMA DE TIEMPO	
HORA DE INICIO:	
HORA DE TERMINO:	
PARTICIPANTES:	
PROCESO COMERCIAL	DURACION (MIN)
Contactar al oficial de crédito	
Recepcionar solicitud de crédito	
Registrar datos para solicitud de crédito	
Cotizar solicitud de crédito	
Contactar al cliente	
Realizar entrevista	
Enviar respuesta probable del crédito	
Ingresar solicitud al área de riesgos	
Solicitar documentación a cliente	
Solicitar documentación al concesionario	
Coordinar toma de firmas	
PROCESO DE ANÁLISIS DE RIESGOS	
Registrar solicitud de crédito	
Llamar al cliente	
Realizar entrevista	
Cotizar solicitud de crédito	
Analizar solicitud de crédito	
Analizar documentos	
Enviar respuesta final del crédito	
Elaborar Calificador	
Elaborar informes	
Imprimir reportes finales	
PROCESO DE OPERACIONES	
Recibir expediente para la emisión de contratos	
Verificar totalidad de documentación	
Validar documentos (carta de características-factura del vehículo)	
Emitir contratos	
Explicar condiciones del crédito	
Toma de firmas	

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 16. Manual de Funciones de los Colaboradores de la Empresa Moviliza

Perú S.A.C.

Tabla N° 53 Manual de Funciones de los colaboradores de la empresa Moviliza Perú

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	GERENTE COMERCIAL
DEPENDENCIA:	AREA COMERCIAL
NUMERO DE CARGOS:	UNO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	GERENTE GENERAL
SOLICITA REPORTES Y REPORTA A:	OFICIAL DE CRÉDITO Y GERENTE GENERAL
OBJETIVO PRINCIPAL	
Es el responsable de planificar, dirigir y controlar las actividades comerciales de la empresa, promoviendo constantemente la venta de los servicios que ofrece, estableciendo planes y estrategias de comercialización, en concordancia con la política y objetivos de la empresa, orientando la gestión al logro de las metas propuestas y a un mejor posicionamiento en el mercado.	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y controlar las actividades comerciales, identificando y desarrollando nuevas alternativas de solución y mejora para la empresa. • Efectuar el seguimiento y verificar que se cumplan los procesos comerciales establecidos, así como también revisar los avances de cada proceso. • Convocar y presidir las reuniones de coordinación relacionadas a las actividades comerciales de la empresa, junto con el área a su cargo. • Organizar y mantener un sistema de atención a clientes eficiente, mediante un seguimiento controlado desde el inicio del contacto con el cliente, hasta la aprobación del servicio. 	
NUMERO	PROCEDIMIENTOS
1	Supervisa y distribuye las actividades del personal a su cargo
2	Genera alianzas estratégicas con concesionarios
3	Redacta documentos y memorandos en general
4	Informa a los colaboradores las metas mensuales
5	Lleva el control de los créditos
6	Mantiene constantemente informado al gerente general acerca de la operación general de la empresa
7	Atiende solicitudes, quejas y peticiones de los clientes internos y externos de la empresa.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	OFICIAL DE CRÉDITO
DEPENDENCIA:	AREA COMERCIAL
NUMERO DE CARGOS:	UNO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	GERENTE COMERCIAL
SOLICITA REPORTES Y REPORTA A:	GERENTE COMERCIAL
OBJETIVO PRINCIPAL	
Apoyar la labor comercial desde el punto de vista operativo y táctico con un énfasis en la elaboración de análisis y ejecución de negocios.	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar asistencia en el proceso de análisis y búsqueda de información • Coordinar con clientes • Cumplir metas y objetivos, establecidos por la empresa mensualmente. 	
NUMERO	PROCEDIMIENTOS
1	Recepcionar solicitudes de crédito
2	Registrar solicitudes de crédito
3	Filtrar a clientes
4	Realizar cotizaciones
5	Recopilar documentación de clientes
6	Elaborar calificador
7	Coordinar con clientes

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	ANALISTA DE RIESGOS
DEPENDENCIA:	ÁREA DE RIESGOS
NUMERO DE CARGOS:	UNO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	GERENTE GENERAL
SOLICITA REPORTES Y REPORTA A:	GERENTE GENERAL
OBJETIVO PRINCIPAL	
Analizar y cuantificar los riesgos a los que se expone la empresa en las distintas operaciones que lleva a cabo.	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las operaciones financieras de riesgo • Tomar decisiones sobre la viabilidad de los créditos de la empresa 	

NUMERO	PROCEDIMIENTOS
1	Recibir solicitudes de crédito
2	Contactar con cliente
3	Entrevistar a cliente
4	Analizar solicitudes de crédito
5	Responder solicitudes de crédito
6	Validar documentos
7	Preparar expedientes

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	COORDINADOR DE OPERACIONES
DEPENDENCIA:	ÁREA DE OPERACIONES
NUMERO DE CARGOS:	UNO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	GERENTE GENERAL
SOLICITA REPORTES Y REPORTA A:	GERENTE GENERAL
OBJETIVO PRINCIPAL	
Apoyar en el proceso de operaciones	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> Realizar el proceso de emisión de contratos 	
NUMERO	PROCEDIMIENTOS
1	Recepcionar expedientes
2	Emitir contratos
3	Explicar condiciones de financiamiento
4	Tomar firma del cliente

Fuente: Elaboración Propia

**Anexo N° 17. Plan de capacitación para la implementación del manual de funciones
de los colaboradores de la Empresa Moviliza Perú S.A.C.**

Tabla N° 54 Plan de capacitación

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA IMPLEMENTACIÓN DE MOF			
ASISTENTES	ACTIVADES	OCTUBRE 2018	
		MIÉRCOLES 17	JUEVES 18
GERENTE GENERAL Y GERENTE COMERCIAL	Presentación de los expositores		
	Presentación de la empresa y su organigrama		
	Problemas encontrados en la empresa		
	Importancia del MOF		
	Soluciones planteadas		
	Descripción de funciones de cada colaborador		
	Simulación de las actividades a realizar según cada proceso		
	Entrega de copia de manual a cada trabajador		
PERSONAL DEL ÁREA OPERATIVA (Oficial de Crédito, Analista de Riesgos, Coordinador de Operaciones.)	Presentación de los expositores		
	Presentación de la empresa y su organigrama		
	Problemas encontrados en la empresa		
	Importancia del MOF		
	Soluciones planteadas		
	Descripción de funciones de cada colaborador		
	Entrega de copia de manual a cada trabajador		
	Simulación de las actividades a realizar según cada proceso		

MOVILIZA PERÚ S.A.C

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 55 Costo de Capacitación

Costo de Capacitación	Día 1	Día 2	Total
Alquiler de proyector + Ecran pequeño	s/.100	s/.100	s/.200.00
Pasajes:			
Jr Grau- Moviliza Perú (Urb. California)	s/. 6.00	s/. 6.00	s/.12.00
Moviliza Perú (Urb. California)- Jr. Grau	s/. 6.00	s/. 6.00	s/.12.00
Aperitivos: Empanadas+ gaseosa	s/.35.00	s/.35.00	s/.70.00
Impresión de MOF	s/.3.30	-	s/.3.30
		TOTAL	s/. 297.30

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N° 18. Manual de Políticas de Crédito de Moviliza Perú



MANUAL DE POLÍTICAS DE CRÉDITO

Cuota mínima de entrada	Uso Particular: 20% Uso Trabajo: 30% Marcas Chinas: 30%
Edad	Conforme política definida en este documento y por el Comité de crédito o sus niveles de excepción.
Referencias	Teléfono convencional y/o celular Referencia personal con teléfono celular
Solvencia:	Patrimonio: Casa, Departamento (si no tiene patrimonio aplica conforme perfil de riesgo de los deudores)
Estabilidad laboral	Dependientes: 1 año, caso contrario mínimo 90 días en el trabajo actual y justificar en su trabajo inmediato anterior 1 año. Independientes: 2 años en la misma actividad
Plazo de la operación	Conforme política definida en este documento y por el Comité de crédito o sus niveles de excepción.
Destino	Particular / Trabajo Livianos / Trabajo Pesados-Carga
Monto del crédito livianos	Mínimo: USD 3.000 Máximo: USD 80.000
Segmento	Consumo Vehicular
Nacionalidad	Peruana Peruano con conyugues extranjeros deben presentar visa de residencia o documento habilitante extranjeros no nacionalizados deberán ser calificados por el Departamento legal
Capacidad de pago	Conforme políticas definidas en este documento
Frecuencia de pago/amortización	Mensual las cuotas incluirán capital e intereses en dividendos iguales. No se aceptaran tablas de amortización en que se establezca el pago de cuotas extraordinarias.
Días de pago	Crédito Vehicular: 5/10/17/25



Tasa de Interés	Tasa fijada mensualmente por el comité de acuerdo a los límites establecidos por Moviliza Perú S.A.C.
Tipo de tasa de interés	Tasa fija o tasa variables dependiendo del segmento de crédito o las estrategias del negocio.
Tipo de Dividendo	Fijo durante el periodo creciente o reajutable conforme la situación de mercado y cliente.
Garantías a través de documentación legal.	<ul style="list-style-type: none"> A. Garantía Mobiliaria B. Garantía sobre firmas C. Garantía Hipotecaria
Seguro	Obligatorio por el plazo del crédito (desgravamen/vida y vehicular). El seguro será controlado con la compañía de Seguros calificada y aprobada por Moviliza Perú S.A.C.
Marcas a financiar	Chevrolet, Great Wall, Hyundai, Kia, Mazda, Mitsubishi, Nissan, Renault, Toyota, Suzuki, Ford, Dongfeng, Isuzu, Foton y aquellas que por gestión comercial se incluyan.
Ciudades principales	Trujillo

Figura N° 38 Manual de Políticas de Crédito de Moviliza Perú

Fuente: Moviliza Perú

Anexo N° 19. Solicitud de Crédito Vehicular

 SOLICITUD DE CREDITO AUTOMOTRIZ												
DEUDOR			AVAL			FECHA DE SOLICITUD						
DATOS DEL VEHICULO EN GARANTIA:												
MARCA	MODELO	AÑO VEHICULO	PRECIO VEHICULO	CUOTA DE ENTRADA	ENCOSO SEGURO	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		DISPOSITIVO GPS				
MONTO A FINANCIAR	PLAZO	TIPO DE VEHICULO	DESTINO DE USO	*Especifique si es taxi, camioneta o furgoneta		CILIDAD	MONEDA	FECHA DE PAGO				
			PERSONAL <input type="checkbox"/>	TRABAJO								
DATOS DEL VEHICULO EN GARANTIA:												
CONCESIONARIO			ASESOR CREDITO									
DATOS PERSONALES Y ACTIVIDAD ECONOMICA DEL SOLICITANTE:												
APELLIDOS Y NOMBRES			TIPO IDENTIFICACION	SEXO	MASCULINO <input type="checkbox"/>	FEMENINO <input type="checkbox"/>	FECHA NACIMIENTO	CIUDAD NACIMIENTO				
ESTADO CIVIL	SEPARACION DE BIENES	NACIONALIDAD	SI ES EXTRANJERO INDICAR TIEMPO DE RESIDENCIA:		CARGAS FAMILIAR	NIVEL INSTRUCCION	CELULAR	INDIQUE RPM/RPC NUMERO COMPLETO				
OCUPACION	EMPRESA ACTUAL DONDE TRABAJA			CARGO	R.U.C.	TELEFONO	EXTENSION					
DIRECCION DE TRABAJO (Provincia, Distrito/Ciudad, Urbanización, Calle, Número, Intersección)					GIRO NEGOCIO	TIEMPO ESTABILIDAD LABORAL / NEGOCIO	CATEGORIA RENTA PERCIBIDA					
EMPRESA/NEGOCIO ANTERIOR (Si su trabajo actual es menor a 1 año)			TIEMPO LABORADO	CARGO ANTERIOR		TELEFONO	CIUDAD					
DATOS DOMICILIO SOLICITANTE:												
DIRECCION			URBANIZACION/SECTOR	CIUDAD/DISTRITO		PROVINCIA	TELEFONO 1	TELEFONO 2				
TIPO VIVIENDA	ARRENDADA	OTROS	TIEMPO RESIDENCIA	SI ES ARRENDADA, ESPECIFIQUE NOMBRE DEL ARRENDADOR			TELEFONO ARRENDADOR	VALOR ARRIENDO				
DATOS PERSONALES Y ACTIVIDAD ECONOMICA DEL CONYUGE:												
APELLIDOS Y NOMBRES			TIPO IDENTIFICACION	NUMERO IDENTIFICACION	FECHA NACIMIENTO	CIUDAD NACIMIENTO						
ESTADO CIVIL	NACIONALIDAD	SI ES EXTRANJERO INDICAR TIEMPO DE RESIDENCIA:		CARGAS FAMILIAR	NIVEL INSTRUCCION	CELULAR	INDIQUE RPM/RPC NUMERO COMPLETO					
OCUPACION	EMPRESA ACTUAL DONDE TRABAJA			CARGO	R.U.C.	TELEFONO	EXTENSION					
DIRECCION DE TRABAJO (Provincia, Distrito/Ciudad, Urbanización, Calle, Número, Intersección)					GIRO NEGOCIO	TIEMPO ESTABILIDAD LABORAL / NEGOCIO	CATEGORIA RENTA PERCIBIDA					
EMPRESA/NEGOCIO ANTERIOR (Si su trabajo actual es menor a 1 año)			TIEMPO LABORADO	CARGO ANTERIOR		TELEFONO	CIUDAD					
SITUACION ECONOMICA DEL SOLICITANTE Y CONYUGE												
INGRESOS POR REL. DE DEPENDENCIA			INGRESOS POR REL. NEGOCIO			EGRESOS PERSONALES			EGRESOS NEGOCIO			
* SUELDO TITULAR			* VENTAS			ALIMENTACION		COSTO DE VENTA				
INGRESOS ADICIONALES TIT.			OTROS INGRESOS			EDUCACION Y VIVIENDA		COSTOS ADMINISTRATIVOS				
* INGRESOS CONYUGE						CUOTA MENSUAL PRESTAMOS		PAGO DE INTERESES				
INGRESOS ADICIONALES CONYU.						OTROS GASTOS FAMILIARES		OTROS EGRESOS NEGOCIO				
TOTAL DE INGRESOS FAMILIARES			TOTAL DE INGRESOS			TOTAL EGRESOS PERSONALES			TOTAL EGRESOS NEGOCIO			
ESPECIFIQUE ORIGEN DE OTROS INGRESOS:												
INFORMACION PATRIMONIAL - SOLICITANTE Y CONYUGE												
ACTIVOS	BIENES INMUEBLES						BIENES MUEBLES VEHICULOS					
	TIPO DE BIEN (CASA, TERRENO, DEPARTAMENTO, OFICINA, OTROS)	DIRECCION / SECTOR	VALOR	HIPOTECADO SI / NO	DESCRIPCION (AUTOMOVIL, CAMIONETA)	MARCA	MODELO	AÑO	VALOR COMERCIAL	PRENDA SI / NO		
DEPOSITOS EN EL SISTEMA	ENTIDAD FINANCIERA		TIPO	CORRIENTE <input type="checkbox"/>	AHORROS <input type="checkbox"/>	NO CUENTA	CERTIFICADOS DE DEPOSITO A PLAZO:		VALOR			
	ENTIDAD FINANCIERA		TIPO	CORRIENTE <input type="checkbox"/>	AHORROS <input type="checkbox"/>	NO CUENTA	CERTIFICADOS DE DEPOSITO A PLAZO:		VALOR			
	ENTIDAD FINANCIERA		TIPO	CORRIENTE <input type="checkbox"/>	AHORROS <input type="checkbox"/>	NO CUENTA	CERTIFICADOS DE DEPOSITO A PLAZO:		VALOR			
DEUDAS BANCARIAS Y COMERCIALES	BANCO/FINANCIERA/CASA COMERCIAL	TIPO DE PRESTAMO	TIPO DE PRESTAMO	IMPORTE CUOTA	TARJETAS DE CREDITO	NO TARJETA	SALDO	IMPORTE DE CUOTA				
REFERENCIAS DEL SOLICITANTE Y CONYUGE												
REFERENCIA COMERCIAL / PROVEEDOR	COMERCIO		MONTO COMPRA		FECHA COMPRA		TELEFONO					
REFERENCIAS PERSONALES 1	FAMILIAR CERCANO QUE NO VIVA CON USTED			RELACION			TELEFONO CASA					
	DIRECCION					TELEFONO TRABAJO	CELULAR					
REFERENCIAS PERSONALES 2	FAMILIAR CERCANO QUE NO VIVA CON USTED			RELACION			TELEFONO CASA					
	DIRECCION					TELEFONO TRABAJO	CELULAR					

Figura N° 39 Solicitud de Crédito Vehicular

Fuente: Moviliza Perú

Anexo N° 20. Flyer





TRUJILLO

Calle Las Magnolias Nro. 549 - Of. 201
Urb. California

Tel.: (044) 281-326

E-mail: info@moviliza.com.pe

 Crédito Automotriz

MOVILIZA TU SUEÑO
A UNA REALIDAD EN TU 0 Kms.!!!



Planes de Financiamiento
DESDE EL **20%** DE INICIAL
HASTA **60 meses**
INCLUYE GPS Y SEGURO

Tu crédito en minutos de
manera fácil y segura

 Crédito Automotriz

Figura N° 40 Flyer por Fuera

Fuente: Elaboración Propia

REQUISITOS

*DEPENDIENTES

- COPIA DE DNI A COLOR
- ÚLTIMO RECIBO DE LUZ Ó AGUA
- 3 ÚLTIMAS BOLETAS DE PAGO
- JUSTIFICACIÓN PATRIMONIO:
VEHÍCULO/CASA

*INDEPENDIENTES

- COPIA DE DNI A COLOR
- ÚLTIMO RECIBO DE LUZ Ó AGUA
- FICHA RUC O RUS
- 3 ÚLTIMOS PDT'S PAGADOS
- RUS - PAGO 3 ÚLTIMOS MESES
- JUSTIFICACIÓN PATRIMONIO:
VEHÍCULO/CASA

*Aplican bajo restricciones de análisis

**SOLICITUD EXPRESS
DE CRÉDITO**


NOMBRE CLIENTE:

VALOR VEHÍCULO:

*INICIAL: *PLAZO:

USO DE VEHÍCULO: PARTICULAR TRABAJO
MARQUE CON UNA X

*DNI: INDEPENDIENTE DEPENDIENTE

*CELULAR: *INGRESOS:

*DIRECCIÓN DOMICILIO:

*LUGAR DE TRABAJO:

*ESTADO CIVIL:

VIVIENDA: PROPIA FAMILIAR
MARQUE CON UNA X ALQUILADA

ATENDIDO POR:

CONTACTO:

FIRMA DEL DEUDOR

Figura N° 41 Flyer por dentro

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N° 21. Fotografías de la Empresa



Figura N° 42 Área Comercial

Fuente: Moviliza Perú S.A.C.

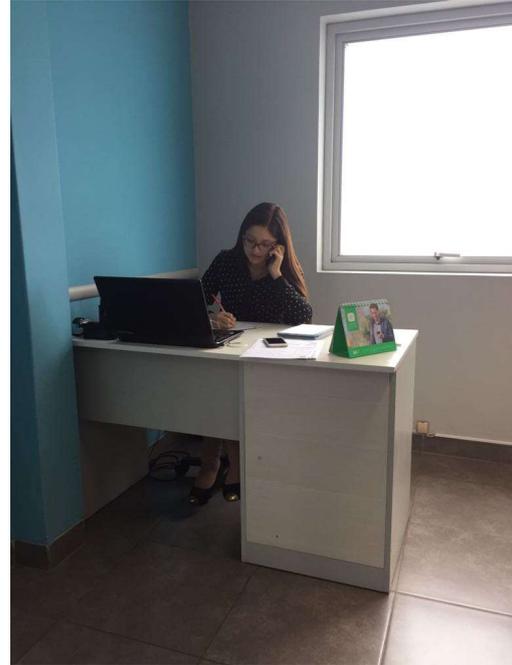


Figura N° 43 Área de Riesgos

Fuente: Moviliza Perú S.A.C.



Figura N° 44 Área de Operaciones

Fuente: Moviliza Perú S.A.C.