

NEUMANN BUSINESS SCHOOL

ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS QUE INFLUYEN EN EL
TIEMPO DE APROBACIÓN DE CRÉDITOS DE CONSUMO EN
FINANCIERA CREDISCOTIA SEDE MIRAFLORES.**

TRABAJO DE INVESTIGACION PARA OPTAR EL GRADO DE:

MAESTRO EN

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

ALUMNOS:

**JOSE LUIS FERNÁNDEZ MONTEVERDE
GISELLE LETICIA LLONTOP NUÑEZ**

DOCENTE GUÍA:

BEN YUSEF PAUL YABAR VEGA

TACNA – PERÚ

2019

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores”

DEDICATORIA

*Con aprecio y reconocimiento a todos los profesores y personal de la
Escuela de Postgrado Neumann por el tiempo y cariño dedicado a nosotros
en estos dos años juntos.*

INDICE GENERAL

Índice de tablas	05
Índice de figuras	06
Resumen Ejecutivo	07
Introducción	09
CAPITULO I – Antecedentes	
1.1. Título	12
1.2. Origen del tema	12
1.3. Formulación del problema	14
1.4. Objetivos	16
1.5. Metodología	17
CAPITULO II – Marco Teórico	
2.1. Principales referencias conceptuales	19
2.1.1. El mercado micro financiero	19
2.1.2. Los créditos	20
2.1.3. Gestión por procesos	23
2.1.4. Gestión de productividad y tiempos	24
2.1.5. Modelo de evaluación de satisfacción del cliente	28
2.2. Análisis crítico	32
CAPITULO III – Marco Referencial	
3.1. Sector microfinanzas PERU a 2018	32
3.2. Financiera CREDISCOTIA	34
3.2.1. Reseña histórica	35
3.2.2. Identidad Corporativa.	36
3.2.3. Imágenes de la empresa	37
3.2.4. Estructura Organizacional de la Financiera	38
3.3. Productos	39
3.4. Análisis Organizacional	42
3.4.1. FODA de la empresa Financiera CrediScotia.	42
3.4.2. Modelo de Negocios	43
CAPITULO IV - Resultados	
4.1. Desarrollo del Tema	44
4.1.1. Descripción de Metodología	44
4.1.2. Planteamiento	45
4.1.3. Instrumentos de recolección	46
4.2. Resultados	47
4.2.1. Análisis de Información documental	47
4.2.2. Análisis de tiempo de aprobación de créditos	53
4.2.3. FODA del área de aprobación de créditos personales	57
4.2.4. Entrevista	58
4.2.5. Análisis de calidad del servicio	64
4.3. Análisis y establecimiento de puntos críticos	72
4.4. Propuestas de mejora y sugerencias finales	75
CONCLUSIONES	78
BIBLIOGRAFIA	80
ANEXOS	83

INDICE DE TABLAS

TABLA N° 01 – DIFERENCIAS ENTRE MICROFINANZAS Y TRADICIONALES	20
TABLA N° 02 - FODA ORGANIZACIONAL	42
TABLA N° 03 - INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN	46
TABLA N° 04 – METODO DE ESTUDIO DEL TIEMPO	54
TABLA N° 05 - RESULTADOS CUANTITATIVOS ANALISIS DE TIEMPO	56
TABLA N° 06 – RESULTADOS ENCUESTA	65

INDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 01 - PROCEDIMIENTO DE OTORGAMIENTO DE CREDITO – ESQUEMA 1	21
FIGURA N° 02 - PROCEDIMIENTO DE OTORGAMIENTO DE CREDITO – ESQUEMA 2	22
FIGURA N° 03 - SISTEMA MICROFINANCIERO PERUANO	33
FIGURA N° 05 – PARTICIPACIÓN DE CRÉDITOS MYPE A ENERO DEL 2018	34
FIGURA N° 06 - EVOLUCIÓN DE LA CARTERA INST. MICROFINANZAS	35
FIGURA N° 07 - LOGO MARCA DE LA EMPRESA.	36
FIGURA N° 08 - APERTURA DE SEDE.	38
FIGURA N° 09 - INFRAESTRUCTURA DE SEDES.	38
FIGURA N° 10 - FRONTIS DE SEDES.	39
FIGURA N° 11 - ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	40
FIGURA N° 12 - PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS	53
FIGURA N° 13 – EVALUACION DE TIEMPO DE APROBACION DE CREDITOS	55
FIGURA N° 14 – ANALISIS DE ENTREVISTAS METODO ISHIKAWA	63
FIGURA N° 15 - RESULTADOS CAPACIDAD DE RESPUESTA	66
FIGURA N° 16 - RESULTADOS EMPATIA	67
FIGURA N° 17 - RESULTADOS FIABILIDAD	68
FIGURA N° 18 - RESULTADOS TANGIBLES	68
FIGURA N° 19 - RESULTADOS SEGURIDAD	69

RESUMEN EJECUTIVO

La gestión de créditos en el mercado denominado de microfinanzas en nuestro país es un sector de sostenible crecimiento y a nivel regional es reputado y reconocido por su desarrollo y sostenibilidad en resultado. El mercado en el sector de personas naturales es cubierto por las necesidades de miles de emprendedores que desean acceder a financiamientos rápidos con retorno a corto plazo, por lo que su adecuada gestión se convierte en factores clave para empresas de microfinanzas.

En dicho contexto es importante para las empresas del sector micro financiero contar con los mejores instrumentos para poder generar valor en los clientes pues de ello dependerá su acceso a mayores productos o su marketing relacional implícito para la difusión y crecimiento del negocio. En ese sentido, se reporta cierto malestar por parte de algunos sectores de clientes y prospectos respecto al procedimiento de aprobación de créditos, sobre todo en el caso de consumo/créditos personales, tarjetas o préstamos de dinero; y enfocado a identificar qué factores creemos son críticos por su influencia negativa en el tiempo de aprobación de créditos de consumo.

En esa línea se hizo necesaria la determinación y análisis de los factores críticos que determinan el tiempo de aprobación de créditos de consumo, a fin de con ello obtener insumos para la formulación futura de modelos de mejora continua que podrían replicarse no sólo para la sede en estudio sino también para toda la empresa.

Luego de la aplicación de instrumentos de recolección como la encuesta, entrevista, observación y análisis documental se apreciaron como principales resultados a los factores que inciden en la aprobación de créditos a: Dependencia de 2 o más áreas para obtener información suficiente en tiempo real, exceso de papeleo y formularios físicos, así como documentación solicitada a los prospectos y clientes como sustento para evaluación, caídas del sistema en horas punta de atención (10am o 4pm); sobre carga laboral de los asesores comerciales de plataforma quienes cumplen en adición a su función tradicional otras funciones, entre otros como la alta rotación de personal que implica un costo para la agencia pues demanda continua preparación de los por el tiempo que demora la adaptación y ciertos errores que se pueden suscitar en la aprobación de créditos; que en suma son factores que inciden de manera directa e indirecta en el tiempo que se tiene para la aprobación de créditos.

Obtenida la información de referencia sobre los factores que inciden en las demoras o retrasos del tiempo para la evaluación y aprobación crediticia, se identificaron a través de métodos de análisis de información los factores que se consideraron críticos con mayores niveles de incidencia negativa en el procedimiento de otorgamiento de créditos de consumo. Sobre la determinación de dichos factores se formularon algunas iniciativas a las oportunidades de mejora identificadas a fin de hacer más eficiente el desarrollo del proceso de evaluación, las mismas que pueden ser complementadas en otros trabajos de investigación.

INTRODUCCIÓN

Como lo refiere la Gerencia de Estudios Económicos y Estadísticas de la Asociación de Bancos del Perú, ASBANC, nuestro país destaca por ofrecer el entorno más propicio para el desarrollo del sector microfinanciero, tal como lo señala el Economist Intelligence Unit en su último reporte Microscopio Global 2015 sobre el Entorno para la Inclusión Financiera. Así, sobre una base de 12 indicadores en 55 países, el Perú a dicha fecha se encontró liderando -por octavo año consecutivo- la clasificación global. Lo cual estima ASBANC, se ha conseguido gracias al compromiso de los sectores público y privado, que han puesto en agenda nacional el tema de la inclusión financiera, a lo que se suma la consistencia del trabajo coordinado entre ambos grupos de interés reflejado en las políticas y regulaciones dadas, así como en la diversidad de las instituciones microfinancieras.

Como lo refiere la Asociación de Bancos del Perú, “este reconocimiento significa una gran responsabilidad para el país en tanto que lo compromete a seguir la senda de desarrollo financiero que ha venido tomando (promoviendo el mercado y no obstaculizando su dinamismo), con prácticas mencionadas previamente, como la ausencia de topes a las tasas de interés para créditos, la autorización de agentes no bancarios y el desarrollo de productos innovadores, como el dinero electrónico”.

En esa línea, coincidimos con la Asociación en referir que aún se presentan desafíos por superar y retos por completar una mayor y mejor cobertura

además de índices de inclusión en las áreas rurales y remotas del país, donde se presentan costos muy altos para establecer una infraestructura bancaria tradicional. Por lo que se estima que, si bien la educación financiera es necesaria para promover el uso de los servicios existentes y representa un reto crucial, por sí sola no es capaz de resolver el problema del acceso hacia las zonas rurales, conformando un mercado cautivo con mucho potencial.

En los últimos años, las entidades microfinancieras en el país han adquirido mayor protagonismo en el sistema de intermediación financiera. Al cierre del primer semestre de 2017, más del 60% de clientes de crédito del sistema regulado pertenecen precisamente a estas entidades. Y Perú se encuentra a 2018 como el segundo país a nivel mundial, luego de que Colombia le arrebatara el 1er lugar, por lo que es un sector consolidado en el país que requiere seguir la senda del éxito para beneficio de un sin número de personas/clientes que desean emprender negocios o conseguir metas personales sin la posibilidad de acceder a la complejidad que un Banco regular del sistema financiero regular le ofrece.

Sobre esta intención inicial es que se apreció la existencia de factores que influyen en el tiempo de aprobación de créditos de consumo (personales de libre disponibilidad) los mismos que en suma pueden afectar las opciones de diferenciación en el mercado sobre los prospectos y clientes quienes con la alta competitividad del negocio podrían variar muy fácilmente de opción, considerando que en el mercado existen diversas opciones, debiéndose en tal caso siempre enfocar en la generación de valor agregado en todo sentido, siendo el tiempo de aprobación de los créditos un factor clave.

Para ello en el presente Trabajo de Investigación se ha propuesto para el Capítulo I la descripción de los antecedentes, informando el origen del tema, la lógica del problema propuesto, los objetivos planteados, así como la metodología para conseguirlos. Luego se muestra un Capítulo II con contenidos y base teórica necesaria para respaldar los planteamientos efectuados desarrollando temas vinculados a las microfinanzas, los créditos, los modelos de análisis de procesos y mejora. Posteriormente en el Capítulo III se muestra un análisis del sector y la empresa como agencia en estudio a fin de conocer su alcance y estado situacional a la fecha.

Finalmente, un Capítulo IV donde se desarrolla el tema de investigación pasando por la descripción de los instrumentos efectuados para diagnosticar los factores críticos, así como los análisis y resultados de los mismos quienes son base para la formulación final de algunas iniciativas que pueden ayudar a la empresa a optimizar dichas falencias de cara a consolidar mejor su participación en el mercado en dicho nicho y poder más adelante poder replicarlo a otros tipos de crédito u otras empresas del sector generando un impacto como aporte real y final del presente trabajo de investigación.

Enero de 2019.

CAPITULO I – ANTECEDENTES DE INVESTIGACION

1.1. TITULO:

Análisis de factores críticos que influyen en el tiempo de aprobación de créditos de consumo en Financiera CREDISCOTIA sede Miraflores.

1.2. ANTECEDENTES. -

Vivimos en un mundo que rápidamente avanza, donde la competitividad entre empresas se vive a diario, situación que entre las instituciones financieras es una constante, dado que luchan por conquistar un gran mercado con sistemas y modelos de atención dinámicos, flexibles, cambiantes, adaptables, en permanente evolución creando la necesidad de utilizar el sistema financiero y sus beneficios que ello implican a la vanguardia de la competitividad.

En la actualidad la calidad de servicio que presentan, entre ellas la Financiera CrediScotia, ha sido materia de continuas evaluaciones sobre competitividad, calidad y otras, y uno de los principales problemas que se desprenden de los análisis de gestión es el tiempo de demora en la aprobación de créditos, por lo que considerando la importancia de dicho factor en los niveles de competitividad de las entidades financieras, demanda una atención especial a fin de que los clientes no se vean perjudicados y sobre todo la imagen de la entidad se mantenga con la reputación ganada en el mercado y no perjudique las metas de rentabilidad estimadas, ni los efectos que los niveles de percepción tienen los prospectos y clientes cada vez que solicitan sus servicios.

Dentro de este contexto, constantemente se identifica una insatisfacción presentada por diferentes circunstancias, puesto que muchas veces por el gran volumen de público no se logra atender con calidad y eficiencia debido a la gran cantidad de operaciones, generando una prestación de mal servicio al

cliente por las largas esperas, cobros errados, largas filas, entre otros. En dicho contexto, estimamos que el proceso de evaluación debe verse como un producto especial ofrecido en las entidades bancarias, puesto que los clientes son su razón de ser, adicional, en estas se presentan tanto los clientes externos como los internos con la misma importancia dentro de la organización puesto que son una red la cual de estar siempre bien formada.

Según Arribasplata, el gran problema sobre el tiempo de espera es que se reporta como silencioso e insatisfecho, hoy en día en nuestro país desafortunadamente ya tiene este gran problema que lleva tiempo perjudicado a muchos usuarios a nivel nacional, del cual busca e indaga una manera de solucionar dicho problema realizando un diagnóstico, un análisis y evaluación de influencia de un sistema de simulación aplicando una teoría de colas para reducir los tiempos de espera en el área asignada (ARRIBASPLATA, 2016)

Según Jiménez, manifiesta que el tiempo de respuesta en una entidad bancaria ocurre de manera exagerada, pues al observar un gran número de clientes que se acercaban a las Agencias ya sea para abrir cuentas y solicitar préstamos de montos altos con una tasa preferencial, siendo que el trámite de aprobación demora aproximadamente 50 a 60 minutos, genera incomodidad, ya que lo normal debería ser mitad del tiempo descrito y aún menos. Ello conlleva a pérdida de clientes, seguidamente del impacto comercial de pérdida económica (JIMÉNEZ, 2007).

CrediScotia ofrece financiamiento, y crédito a los peruanos, aquellos microempresarios y dependientes que tienen cosas por hacer y proyectos que llevar a cabo. Proporcionar un mal servicio tiene consecuencias negativas para la financiera CrediScotia que deben ser medidas para ser comprendidas en toda su magnitud; la principal dificultad en la que se enfrenta la financiera es la probable pérdida del cliente y, por el otro, en la disminución del número de clientes potenciales debido a una mala experiencia y/o dificultad que se le presenta y no es solucionado.

Acrescentando así el problema de esta empresa el cual impactará directamente en los ingresos futuros, motivo por el cual el presente trabajo tiene como meta la determinación y análisis de los factores que inciden sobre el tiempo en la aprobación de los créditos descubriendo sus principales causas o cuellos de botella y formulando en tal sentido luego de dicho diagnóstico propuestas de mejora para la optimización de dichos procedimientos en beneficio de la gestión operativa y los resultados esperados por la agencia de la empresa materia de estudio.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

El sistema de evaluación crediticia facilita la evaluación de los clientes al momento de la asignación de un crédito, de la apertura de cuentas bancarias o de una tarjeta de crédito. El mismo se encuentra orientado a mejorar la performance de las entidades financieras, incrementando la rentabilidad, reduciendo costos, aumentando la productividad y por ende mejorando los servicios y la relación con los clientes.

Uno de los principales problemas que presenta en la entidad financiera es el tiempo que transcurre desde el momento que se emite la solicitud del servicio por parte del cliente y aquel en que se efectúa el desembolso de los préstamos. Es por esto que las quejas de clientes no se hacen esperar y el principal motivo de reclamación es por la mala atención. Los largos tiempos de espera son una de las causas más comunes de insatisfacción de clientes que tiene la financiera CrediScotia; con una gran competencia de servicios rápidos, hace que cada vez más los clientes exijan disminuir los tiempos de espera en las diferentes etapas del proceso de aprobación de crédito. La gran parte de los créditos que proporciona la financiera son de libre disponibilidad, como préstamos personales en efectivo, el pago es mediante cuotas fijas al mes, en cuanto a las tarjetas de crédito permite comprar en diferentes establecimientos afiliados en el Perú.

CrediScotia para atención al público tiene los canales de atención tales como: Red de Agencias que atiende todas las operaciones y están ubicadas en cualquier lugar del Perú. Cuenta con cajeros automáticos que realizan operaciones las 24 horas del día, todos los días del año, así mismo tienen cajeros corresponsales con más de 5500 puntos de atención en las principales ciudades del país. Ubicadas en bodegas, boticas, panaderías, locutorios, kioskos, librerías, ferreterías, etc. y en las principales tiendas retail. La financiera de la sucursal Miraflores (Larco) cuenta con tres funcionarias que atienden un promedio diario de 30 expedientes de atención a clientes estimándose un tiempo total de proceso de dos a tres horas, hasta la etapa final de conformidad (es la etapa que más demora ; es decir cuando el cliente está corroborando sus datos con la funcionaria como por ejemplo: sus referencias, sus firmas), siguiendo el trámite con la aprobación del crédito y finalmente el desembolso de dinero, tiempo que deberá permanecer el cliente en la cola complicándose.

Otro problema que se observa es en el área de plataforma, pues no existe monitoreo con respecto en el tiempo de atención al cliente, muchas veces los trabajadores no miden el tiempo adecuado cuando hay demasiada congestión de clientes, más aún cuando se aprueba un crédito que toma mucho tiempo en atenderlo, ya que esa función les da beneficios a los trabajadores con llegar a su meta, pero se olvidan de la calidad de cliente. Los factores que involucran este problema serán evaluados en la presente investigación, teniendo en cuenta que ello conlleva a la insatisfacción del cliente y como resultado la pérdida de clientes; por lo que la tesis se propone el mejoramiento del proceso de atención al cliente y principalmente la disminución del tiempo de obtención del crédito solicitado.

Por esta razón se pretende, con el presente estudio colaborar con la Financiera CREDISCOTIA, a fin de que tenga un conocimiento claro de su nivel de calidad del servicio que viene brindando hasta el momento, haciendo conocer cómo están posicionados en la mente de los clientes; cuales son las expectativas que espera el cliente del servicio, qué percepción tienen sobre el mismo así como el

grado de satisfacción con la atención que le brindan los colaboradores y el impacto que tiene el tiempo de atención en su valoración global de satisfacción. Este es un aspecto que estimamos afecta directamente a sus ventas, pues algunos clientes no cuentan con el tiempo suficiente para realizar todo ese proceso, por lo que terminan dirigiéndose a otras entidades financieras o para otras oficinas donde la tramitología es más amigable y más eficiente en tiempos.

Por eso resolviendo la siguiente problemática se ha previsto resolver algunas inquietudes dentro de la presente investigación como: ¿Cuáles son los principales factores que influyen en la demora del análisis crediticio?, ¿cuáles son los principales efectos que puede conllevar el retraso en el tiempo de análisis crediticio sobre la percepción del cliente? ¿Cuán importante para el cliente es poder contar con un análisis eficiente y en tiempo oportuno de su solicitud crediticia?

En consecuencia, las respuestas a dichas inquietudes pretenden ser resueltas en el presente trabajo de investigación, basada en la necesidad de implementar una nueva estrategia de mejorar el proceso de evaluación y reducir tiempo de respuesta de la atención de solicitudes crediticias, ya que se estima un gran impacto en la identificación de los cuellos de botella para formular una mejora continua que permitirá entre otros la fidelización del cliente, así como un beneficio directo en la rentabilidad de la sucursal en estudio y con ello podrá replicarse a nivel organizacional.

1.4. OBJETIVOS:

1.4.1. OBJETIVO GENERAL:

- Determinar los factores críticos que inciden negativamente en el tiempo de evaluación crediticia en la sucursal Miraflores de Financiera CrediScotia.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Aplicar herramientas para identificar variables que influyen en tiempo de atención y evaluación de créditos en la empresa CrediScotia.
- Analizar el impacto en la percepción del cliente sobre la demora del procedimiento de otorgamiento de créditos y la calidad del servicio prestado para dicho fin.
- Proponer recomendaciones para mitigar los efectos de los factores críticos identificados a fin de insertar mejora continua en el proceso y la organización.

1.5. METODOLOGÍA:

En primer lugar, se parte por reconocer que el tipo de investigación es descriptiva no correlacional porque se pretende analizar un fenómeno a partir de su descripción general y la identificación de variables dentro de ciertos supuestos de la ejecución de procesos operativos de funcionamiento organizacional de la empresa materia de estudio.

Para el cumplimiento de los objetivos antes propuestos se estima aplicar un análisis integral del proceso de obtención y otorgamiento de créditos, así como de tiempos, por lo que al tratarse de un proceso se estudiará bajo el enfoque de propuesta de mejora, la misma que implica la identificación, por medio de un diagnóstico de variables de estudio a través de la aplicación de instrumentos de recolección de información tales como: encuesta de satisfacción de calidad al cliente, así como entrevistas a personal estratégico de la empresa, por su parte un análisis documental. Asimismo, de manera complementaria se procederá a analizar información bibliográfica, revistas indexadas, papers científicos o académicos e investigaciones en los repositorios universitarios en donde se encuentra información sobre tesis de grado que se han desarrollado sobre propuestas de temas vinculados al que es materia de estudio.

Con ello, se identificarán las variables críticas del procedimiento de emisión de créditos y luego se efectuará en su conjunto el cumplimiento de tres objetivos

específicos, tales como: determinación de variables que incluyen en el resultado de las evaluaciones crediticias, los de mayor criticidad en la demora o tiempo de atención, y los efectos en la percepción del cliente, que en suma se configuran como insumos esenciales para identificar los puntos críticos que se convertirán posteriormente en las oportunidades de mejora que se deben trabajar como línea de base para la formulación posterior de alternativas enfocadas en la optimización del proceso, así como la determinación de planes de acción, asignación de responsabilidades, gestión de seguimiento y mecanismo de indicadores para evaluación de mejoras, así como otras sugerencias para implementación y programación de un plan de acción con cronograma y costos estimados para su ejecución viable en la sede materia de estudio, con lo cual se estima conseguir el cumplimiento adecuado de los objetivos de investigación así como de un aporte de valor para la organización y el sector a nivel de impacto final.

1.6. LIMITACIONES:

- El estudio se enfoca a la sede Miraflores, sin embargo, la logística de alcance de información puede ser variable en función a la disposición de los directivos de la misma.
- La información solicitada se procura obtener de primera fuente directa, sin embargo, se aprecia que pueden existir algunas dificultades considerando la sensibilidad de la exposición de data sobre demoras en atenciones o tramitología de una entidad micro-financiera por lo que se pretende complementar el análisis con otros instrumentos de recolección.
- El plazo para obtener información se estima a ser trabajado durante el periodo de hasta 3 meses.
- Existencia de cierto hermetismo de parte de los colaboradores para participar con imparcialidad en la recolección, considerando que se pueden ver vulneradas algunas debilidades del sistema actual.

CAPÍTULO 2 - MARCO TEÓRICO

En el presente Capítulo se desarrollan los principales contenidos teóricos, desde un enfoque conceptual que se utilizan para el desarrollo del presente trabajo de Tesis, entre ellos los vinculados al sector micro-financiero, los créditos, procesos de mejora, gestión de procesos y tiempos, entre otros que servirán como soporte académico para el cumplimiento de los objetivos de investigación propuestos.

2.1. Principales referencias conceptuales:

2.1.1. Las microfinanzas. -

El concepto de microfinanzas, como lo refiere Zabalaga, M. (2010), hace referencia a la prestación de variados servicios financieros tales como préstamos, ahorros, seguros o transferencias a la población de bajos ingresos. Entre estos servicios, el producto estrella es el microcrédito, que es el pequeño préstamo otorgado a las personas de bajos ingresos, sin la exigencia de las garantías convencionales de la banca tradicional, siendo uno de sus principales objetivos el de incentivar el desarrollo y la sostenibilidad de las microempresas.

Por su parte, de acuerdo a Delfiner, M. & otros (2016) en la revista de Estudios Financieros de la Superintendencia de Banca y Seguros SBS del Perú, el fenómeno de las microfinanzas y la experiencia de las instituciones microfinancieras (IMF) son relativamente nuevos. En tal sentido, a continuación, en la Tabla N° 01, se muestran y sintetizan algunos de los rasgos distintivos de las metodologías crediticias utilizadas por las IMF en comparación con las de las finanzas tradicionales, que permite distinguir su metodología, los costos operativos involucrados, cartera de préstamos, clientela entre otros aspectos relevantes. Se muestra a continuación la

comparativa propuesta por los autores Jansson & Wenner (1997) y Rick & Otero (1996):

TABLA Nº 01 – DIFERENCIAS ENTRE MICROFINANZAS Y TRADICIONALES

Área	Finanzas tradicionales	Microfinanzas
Metodología crediticia	<ul style="list-style-type: none"> - Basada en una garantía. - Requiere documentación formal. - En promedio es poco intensiva en mano de obra. - Cancelación de préstamos en cuotas mensuales, trimestrales o anuales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Basada en las características personales. - Escasa o nula documentación. - En general requiere muchas horas- hombre por préstamo concedido. - Cancelación de préstamos en pequeños pagos semanales ó quincenales.
Cartera de préstamos	<ul style="list-style-type: none"> - Préstamos por montos variables, aunque algunos pueden ser muy significativos. - Con garantías físicas. - Cartera diversificada. - Atraso de la cartera comparativamente estable. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cartera compuesta por montos pequeños. - A falta de una garantía física, se emplean técnicas específicas que generan garantías implícitas. - Cartera con baja diversificación. - Carteras con atrasos volátiles.
Costos operativos	<ul style="list-style-type: none"> - Relativamente bajos. - Gastos operativos variados: personal, infraestructura, servicios, publicidad, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Altos, cuadruplica en promedio los costos de las finanzas tradicionales. - Principalmente gastos de personal.
Estructura del capital y organización	<ul style="list-style-type: none"> - Accionistas institucionales e individuales con fines de lucro. - Institución privada autorizada por el órgano regulador existente. - Organización centralizada con sucursales en las ciudades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fundamentalmente accionistas institucionales sin fines de lucro. - Surgen generalmente por conversión de una ONG. - Serie descentralizada de pequeñas unidades en áreas con infraestructura débil.
Fondeo	<ul style="list-style-type: none"> - Depósitos del público, líneas externas, obligaciones negociables, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Principalmente subsidios o préstamos con facilidades; capital propio. En etapas más avanzadas pueden captar depósitos (generalmente de bajo monto).
Clientela	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas formales e individuos asalariados con niveles de ingreso y educación medio – altos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresarios e individuos de bajos ingresos, firmas familiares; sin documentación formal.

*Fuente: Adaptado de Jansson y Wenner (1997) y Rick y Otero (1996).

2.2.2. Los créditos. -

El crédito es un producto financiero administrado por las entidades bancarias o del sector cuya finalidad es proporcionar recursos inmediatos a los

clientes quienes generan un compromiso de pago posterior en la forma convenida y aceptada por la entidad prestante.

Como lo propone Ellenger (2002), "se define como otorgamiento del crédito que lo da un proveedor por diversos productos y servicios, a quien es un cliente, dándole plazo para pagar más adelante, vale decir, al futuro. Se acuerda una fecha de pago por el cual el cliente respetará de lo contrario caerá sobre él alguna acción legal ya que no respeto el acuerdo conforme el trato aprobado. La que concede el crédito tiene la seguridad plena que cobrará al vencimiento estipulado, dependiendo si lo acordó una vez que efectuó un análisis muy específico".

Como lo refiere Romero, J. (2007) algunas de las funciones más importantes que tiene el área de créditos son:

- Riguroso análisis de la información financiera del solicitante: a fin de contrastar y corroborar los datos del cliente, con esto se tendrá un mejor panorama antes de otorgar el crédito.
- Poner a disposición los Créditos: Poner los créditos al alcance de los futuros clientes considerando los procedimientos de la empresa
- Políticas efectivas y solidas de cobranza: Debe haber formas adecuadas de efectuar una cobranza, cuando se ponga difícil cobrar a ciertos clientes considerados morosos.

A continuación, se muestran dos figuras (Figura N° 01 y N° 02) que detallan y describen las fases de aprobación y otorgamiento de créditos, a modo didáctico y expositivo:

FIGURA N° 01 - PROCEDIMIENTO DE OTORGAMIENTO DE CREDITO – Esquema 1



Fuente: Esquema referencial tomado de Sustanchz, D. (2012) BM and Teacher at U. Gabriel Rene

FIGURA Nº 02 - PROCEDIMIENTO DE OTORGAMIENTO DE CREDITO – Esquema 2

Nº	Actividad	Diagrama
1	• Llenar el formulario de solicitud de crédito	Solicitud de crédito
2	• Presentar los documentos necesarios , junto a la solicitud de crédito.	Documentos para el crédito
3	• El asesor de créditos verificará la documentación.	Solicitud de crédito
4	• El asesor de créditos revisa y pasa a la comisión de créditos la documentación.	Informe a la comisión de créditos
5	• Resive la documentación la comision de crédito y toman la decisión de otorgale o no el crédito.	Aprueba
6	• El gerente guarda y archiva la información	Archiva la documentación
7	• Pasa la información al contador para que de la orden del desembolso.	Orden del desembolso
8	• El contador certifica la orden de desembolso	Certifica el Certifica el desembolso
9	• El valor solicitado será depositado en la cuenta del socio	Deposito en la cta. del socio

Fuente: Llangari, M. (2014) Tesis Diseño de Sist. de Gestión de Calidad. Ecuador.

Como se aprecia de las Figuras antes descritas sobre la descripción del procedimiento se presentan mínimamente:

- Solicitud crediticia en la que se especifica claramente los requerimientos del cliente (plazo, tipo de amortizaciones, periodos de gracia, valores residuales, tasa de interés, fondos, objeto, y la forma de pago).
- Análisis de factores, criterios, requisitos y otros vinculados al otorgamiento o denegatoria del mismo.
- Una vez aprobado el crédito es necesario elaborar el contrato correspondiente donde se establecerá claramente las obligaciones del prestatario como del ente financiero.
- Establecimiento del calendario de pago de las amortizaciones y adecuado seguimiento del cumplimiento ya que la economía del cliente es bastante cambiante y se debe evaluar permanentemente el avance.

Asimismo, como lo refiere Añez, M. (2004), es necesario precisar que existen aspectos necesarios en la evaluación de un crédito:

- Todo crédito debe pasar por una etapa de evaluación previa por simple y rápida que esta sea
- Todo crédito por fácil y bueno y bien garantizado que parezca tiene riesgo
- El análisis de crédito no pretende acabar con el 100% de la incertidumbre del futuro, sino que disminuya.
- Es necesario en importante contar con buen criterio y sentido común.
- Comportamiento pasado del cliente tanto como cliente de la misma institución como de las demás instituciones
- La decisión crediticia se toma en base a antecedentes históricos o presentes.
- Se debe cumplir con un procedimiento y requisitos establecidos por cada entidad bancaria. Si no se cumple una fase no se pasa a la siguiente.
- Luego de un análisis concienzudo del crédito es necesario tomar una decisión por lo que se recomienda escoger 4 o 5 variables de las tantas que se dieron para su elaboración.

- En lo que se refiere a casos de garantía, debe tratarse en la mejor forma posible tener la mejor garantía y que tenga una relación con el préstamo de 2 a 1 esto con el fin de poder cubrir ampliamente el crédito.

2.1.3. Gestión por procesos. -

De acuerdo al profesor Tamanini, H. (2000), un proceso es un conjunto de actividades, acciones u operaciones que producen, a través de la transformación de un recurso (input), una cantidad (producción) de productos, bienes o servicios (output). El input del sistema incluye el trabajo, los materiales, la energía y el capital, pero en cualquier proceso el tiempo es un elemento crítico. Es necesario medir el input para conocer las cantidades necesarias para producir cierto output. El output de un proceso puede ser tanto un bien como un servicio. (Tamanini, 2000).

Como lo refiere el autor, habiendo definido un proceso, analizado sus distintos componentes y señalado que rol cumplen dentro de un entorno, es saludable darle un nombre, identificarlo para distinguirlo de otros procesos dentro de la compañía. Recién entonces estaremos en condiciones de usar estos conceptos básicos para discutir algunas propiedades de los procesos, en esa línea estima cuatro propiedades que se deben considerar son las más determinantes en un proceso.

- a) **Capacidad:** Considerada como la carga máxima que puede soportar el sistema bajo condiciones especificadas y por tiempo indefinido.
- b) **Productividad:** La productividad de un proceso está medida por la relación entre el input y el output.
- c) **Eficacia:** La eficacia de un proceso es la medida en que los resultados cumplen con los objetivos.
- d) **Flexibilidad:** La flexibilidad de un proceso es la medida de su adaptabilidad a las circunstancias y los cambios imprevistos.

2.1.4. Gestión de productividad y tiempos. -

Robbins y Coulter (2000), la definen como el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para conseguirlos. Como lo refieren Koontz y Weirich (2004), productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. En cambio, la productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores que las manejan por lo que debe estimarse siempre el enfoque.

Existen diversos factores que influyen en la productividad, entre ellos internos y externos, y podemos mencionar como los más recurrentes a:

Factores Internos:	Factores Externos:
<ul style="list-style-type: none"> • Terrenos y edificios • Materiales • Energía • Máquinas y equipo • Recurso Humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de materiales o materias primas • Mano de obra calificada • Políticas estatales relativas a tributación y aranceles • Infraestructura existente • Disponibilidad de capital e intereses • Medidas de ajuste aplicadas

Finalmente, mencionamos tres enfoques de cómo conocer la productividad:

1. *Mantener igual los resultados y disminuir los recursos.* Como ejemplos

$$P_1 = \frac{\ominus}{\ominus}$$

tenemos a los bancos o a las maquiladoras que reducen la mano de obra.

2. *Aumentar la producción manteniendo los mismos costos.* Como

$$P_1 = \frac{\oplus}{\oplus}$$

ejemplo de esto tenemos a los empleados multifuncionales y motivados, además de mejorar tareas.

3. *Combinar el aumento de la producción junto con la disminución de costos*, aunque obviamente esto es más difícil de lograr. Como ejemplos podríamos incluir al ITCH, que atiende más estudiantes con menos maestros; o los bancos que atienden más personas con los cajeros automáticos y no tienen que pagar el salario de un cajero humano.

$$P_1 = \pm$$

A continuación, pasamos a describir de manera especial el tema del tiempo y su impacto en los ratios de productividad como se atenderá de manera especial en el presente caso.

Como lo refiere el semanario virtual: elEconomista.es, la gestión del tiempo es uno de los principales pilares de la productividad en los negocios. Es una habilidad directiva consistente en el adecuado reparto de este recurso para desarrollar tareas y proyectos. Optimizar y utilizar bien el tiempo es fundamental porque es limitado. No se puede comprar el tiempo, incluso si podemos subcontratar algunas actividades, nunca tendremos tiempo de hacer todo.

En lo concerniente a la gestión por procesos en la búsqueda de la optimización se requiere analizar a detalle los factores que inciden determinan o influyen en mayor o menor medida en el cumplimiento eficiente o eficaz de los resultados esperados, en esa línea es importante tener presente la medición del tiempo como un factor clave para el éxito.

En esa línea, existen diversas estrategias para poder mitigar y prevenir la adecuada gestión del tiempo en los procedimientos que se desarrollan, desde establecer prioridades, limitaciones, evaluar o reducir las interrupciones, una adecuada organización, una sistematización programada, entre otros que en suma son claves para poder conocer el mejor desempeño de cada etapa en un proceso determinado y con una meta establecida la misma que depende del éxito de una adecuada gestión del tiempo.

Como lo refiere Niesto, N. (2011), en el estudio de tiempos, una vez definido y mejorado el método el de trabajo de una tarea, lo que procede es medir el

tiempo necesario para ejecutarla, ya sea por unidad o por lote, de eso se encarga el estudio de tiempos. Esta parte se trabaja y se actúa también, pues sobre el tiempo estándar, se aplican técnicas para su medición. No obstante, el simple hecho de cuantificar las operaciones que componen una tarea aportará inevitablemente reducciones de tiempo ya que, al tener una información desglosada, se podrán tomar decisiones.

Las principales técnicas que regularmente se utilizaran en la medición son:

- Estudio de tiempos con cronómetro.
- Métodos de observación instantáneos (muestreo de trabajo).
- Normas predeterminadas de tiempo-movimiento.
- Síntesis de datos.
- Evaluación analítica (Niesto, 2011).

A continuación, como lo refiere Santos M.E. (s/f) se detallan las relaciones de tiempos improductivos en función al diseño, dirección o el trabajo en sí mismo, a fin de conocer su distinción como factores que se tomarán en cuenta en los análisis posteriores del caso.

- **Tiempos improductivos por errores en el diseño (TIED):** Son los tiempos que se agregan por diferencias o errores que se competen al momento de diseñar y que hacen que se deban de incrementar los tiempos de ejecución de un trabajo. Ej.: Diseños complicados para las maquinas con las que se cuentan, una tolerancia muy estricta en una medida, etc. Las técnicas para contrarrestarlo son Investigación de mercado, Desarrollo de producto, Especialización y Normalización.
- **Tiempos improductivos por errores en los métodos y procesos (TIEMP):** son las demasías provenientes de emplear procesos y/o métodos inadecuados para realizar el trabajo. Ej.: Utilizar maquinas inadecuadas para el tiempo de tarea que se realiza; deficiencias de los procesos por malas velocidades, alimentación de materiales, etc.; mala disposición de planta, que provoca recorridos o movimientos inútiles. Las

técnicas para contrarrestarlo son Estudio de trabajo, Estudio de métodos, Medición del trabajo, Estudio de distribución, Reingeniería.

- **Tiempos improductivos por errores de dirección (TIED):** Son pérdidas de tiempo que se producen como consecuencia de malas políticas o decisiones erróneas de la Dirección. Ej.: falla de normalización de productos, mala política de ventas, falta de mantenimiento de máquinas, etc. Las técnicas para contrarrestarlo son Marketing, Desarrollo de Producto, Planificación, y control de la producción, Gestión de Stock, Just in time, Outsourcing.
- **Tiempos improductivos por errores de trabajo (TIET):** Son demoras en demasía, imputables a alguna acción del trabajador que ejecuta el trabajo, Ej.: ausencia, llegadas tardes, falta de atención o distracciones, iniciación de una tarea después de lo programado, etc. Las técnicas para contrarrestarlos son Política de personal, Seguridad e higiene industrial, Política de incentivos.

2.1.5. Modelo de evaluación de satisfacción del cliente:

Como lo refiere Gonzales, R. (2013) los servicios bancarios son complejos al combinar aspectos tangibles (pagos, retiros, depósitos, papelería) y aspectos intangibles (sensación de seguridad, capacidad de respuesta y responsabilidad de los funcionarios). La globalización ha llevado a dichas instituciones a ser competitivas con inversión tecnológica e innovación como estrategia de diferenciación para asegurar la fidelidad de sus clientes. Es así como a estas instituciones se les sugiere optar por satisfacer a los clientes mediante estrategias de calidad para cautivarlos.

De todos los modelos utilizados para medir la calidad en la industria de servicios, el Servqual y el Servperf han sido los dos métodos de investigación más usados. Particularmente, el Servperf surge como resultado de la crítica al modelo Servqual haciendo énfasis en el desempeño percibido del servicio prestado como concepto definitorio de la calidad del servicio (Martínez, 2006).

Por su parte, el Servqual entiende la calidad del servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la organización. De esta manera, el Servqual, a diferencia del Servperf, permite determinar lo que desean los clientes de la organización y lo que perciben encontrar estos, así como las brechas de insatisfacción específicas y el orden de los vacíos de calidad, desde el más grave y urgente hasta el menos grave, lo que supone una ventaja.

Este modelo, elaborado por Parasuraman, Berry, & Zeithaml (1988), fue propuesto con la intención no sólo de evaluar, sino además a fin de consolidarse como un instrumento de mejora. Este modelo utiliza un cuestionario tipo, cuya evaluación sirve para medir la calidad de servicio a través de 5 dimensiones aplicadas al servicio: Elementos tangibles / Fiabilidad / Capacidad de respuesta / Seguridad / Empatía.

Este modelo mide lo que el cliente espera de la empresa, en contraste con lo que el cliente percibe. Determinando la brecha entre ambas mediciones (discrepancia entre lo que espera y percibe) y con esto tomar las medidas correctivas para la mejora de la calidad.

Su enfoque se basa en la evaluación del cliente sobre la calidad del servicio a través del cual:

1. Define el “servicio de calidad” como la diferencia entre lo esperado y lo percibido.
2. Señala los factores clave que condicionan las expectativas del cliente:
 - Comunicación “boca a boca”, u opiniones y recomendaciones de amigos y familiares sobre el servicio.
 - Necesidades personales.
 - Experiencias con el servicio que el usuario haya tenido previamente.

- Comunicaciones externas, que la propia institución realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el ciudadano tiene sobre las mismas.
3. Identifica las cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio:
- **Elementos tangibles:** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
 - **Fiabilidad:** Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.
 - **Capacidad de respuesta:** Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
 - **Seguridad:** Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.
 - **Empatía:** Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.

2.2. Análisis crítico. -

Como se puede apreciar en el presente Capítulo se tiene como eje que el sector microfinanzas es un sector de evolución sostenida y de mayor presencia en Perú y Colombia, países que han destacado a nivel mundial, así mismo si bien no hay mucho desarrollo conceptual se define como un sector no cubierto por las finanzas tradicionales y focalizado en sectores de mercado personal o empresarial de menor envergadura los cuales en suma reportan un mercado cautivo que desea ser atendido por diversas necesidades por una entidad financiera que respalde económicamente sus proyectos.

En esa línea se aprecian también que en términos de crecimiento económico; la importancia de incrementar la eficiencia en la industria bancaria radica en el hecho de que un mejor manejo de los recursos empleados en la intermediación

de la industria se traduce en productos y servicios con menores costos a los consumidores (usuarios del sistema), estimando así el crecimiento económico y contribuyendo al desarrollo por diferentes canales.

La industria bancaria tiene sus particularidades para medir sus productos, o crecimiento de la productividad dado que ha ido mutando y adicionando servicios, así como tecnología que ha implicado la reducción de costos y sistematización de muchos procesos, lo que ha llevado a ampliar oferta de productos, sin embargo, no existe un consenso generalizado sobre la definición real o transversal de un producto y por ende la forma de medirlo.

En la actualidad, la tecnología se sumó indeteniblemente a la industria, a través de mejoras en las comunicaciones y procesamiento de datos, lo que ha generado un incremento en la eficiencia y re colocación de gastos de administración. Estas mejoras han dado la oportunidad para aumentar la productividad y ofrecer servicios a través de medios electrónicos y dispositivos móviles. Asimismo, las empresas del sector financiero y microfinanciero iniciaron procesos de transformación digital que han impactado de sobre manera su gestión operativa, estrategias de negocio implicando con ello constantes cambios que van de la mano con los cambios del mercado a fin de no quedar rezagados.

En esa línea existen procesos que tradicionalmente eran presenciales que hoy no lo son, sin embargo, existe todavía una cultura en proceso de cambio de parte de algunas generaciones quienes recurren a las instituciones a solicitar productos financieros, presentando información o documentando sus solicitudes o con la finalidad de generar un compromiso con la firma de los formularios respectivos.

La empresa en estudio no ha sido la excepción, sin embargo, por tratarse de coberturar otros sectores donde el riesgo se asume es mayor el proceso de transformación no ha sido tan radical y se encuentra en proceso de adopción e implementación progresiva, por lo que muchos clientes acuden a la entidad a solicitar sus productos financieros y es importante conocer los mecanismos de

evaluación de su percepción sobre satisfacción y calidad del servicio ofrecido como se expone en el desarrollo del Capítulo.

En esa línea en lo concerniente al tiempo como factor clave de la productividad en unidad de medida y cumplimiento adecuado de plazos, es importante analizar los efectos que impactan en su normal consecución, desempeño desarrollo o resultado. Para ello se estudiaron algunas variantes de cómo poder analizar mejor los tiempos improductivos desde diversos enfoques, además de conocer algunas técnicas que se utilizan para su medición, sin ánimo de centrarse en esencia en su estudio en la producción de bienes sino en la ejecución de servicios que es lo que motiva el presente trabajo de investigación.

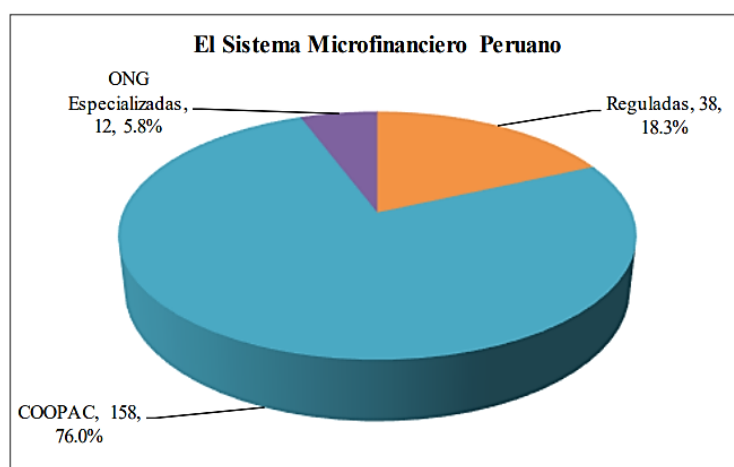
CAPÍTULO 3 - MARCO REFERENCIAL

3.1. Sector microfinanzas PERU a 2018.-

Al 30 de junio de 2017, el sistema micro financiero peruano se encuentra conformado por 208 empresas, de las cuales 38 corresponden a empresas reguladas y supervisadas por la SBS (el 18%) 158 son Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por la SBS, pero supervisadas por la

Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito - FENACREP (76%) y 12 son entidades no reguladas (5%), en este grupo se encuentran aquellas no inscritas en el programa de autorregulación promovido por el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y microempresa - COPEME.

FIGURA Nº 03 - SISTEMA MICROFINANCIERO PERUANO



Fuente: SBS, FENACREP, COPEME / Elaboración: Equilibrium

De acuerdo a lo mostrado en el Diario Gestión, sobre el reporte de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito a 2018, Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) colocaron S/ 11,831 millones a la micro y pequeñas empresas del país (MYPE) al mes de enero de 2018. El monto representa un crecimiento de 13.7% respecto a los S/ 10,406 millones que alcanzaron durante el mismo período del 2017, indicó presidente de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC), Jorge Solís Espinoza.

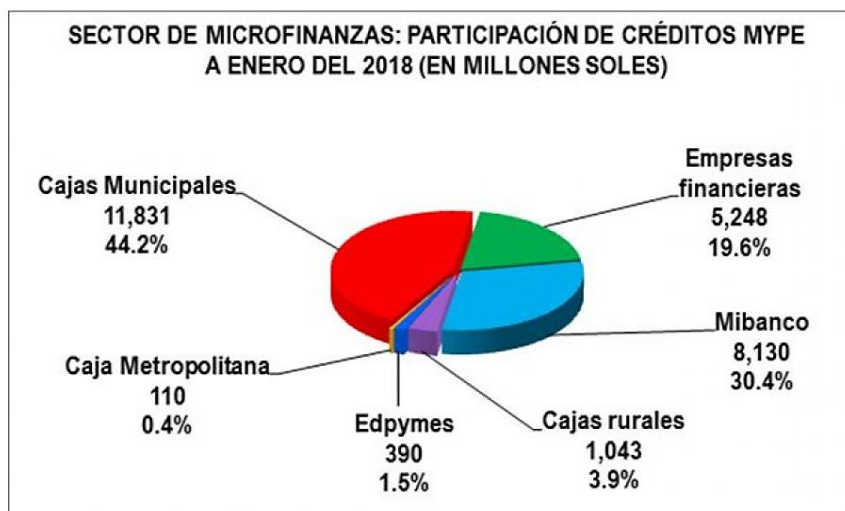
Del total de créditos colocados por las CMAC a las mypes, el 32% están dirigidos hacia la Microempresa (S/ 3,793 millones). Cabe señalar que los créditos a las mype en el sector de microfinanzas totalizaron al mes de enero de 2018 S/ 26,753 millones, de los cuales S/ 11,831 millones pertenece a cajas municipales (44.2%); S/ 8,130 millones a Mibanco (30.4%); S/ 5,248 millones a Financieras (19.6%); S/ 1,043 millones a Cajas Rurales (3.9%), S/. 390

millones a Edpymes (1.5%) y S/ 110 millones a la Caja Metropolitana (0.4%), como se puede apreciar en la **FIGURA N° 03**.

Al mes de enero de 2018, el número de clientes mypes de las cajas municipales ascendió a poco más de 898 mil, representando el 33% del total del sector microfinanciero a nivel nacional. Las CMAC cuentan a la fecha con más de 31,000 puntos de atención a nivel nacional.

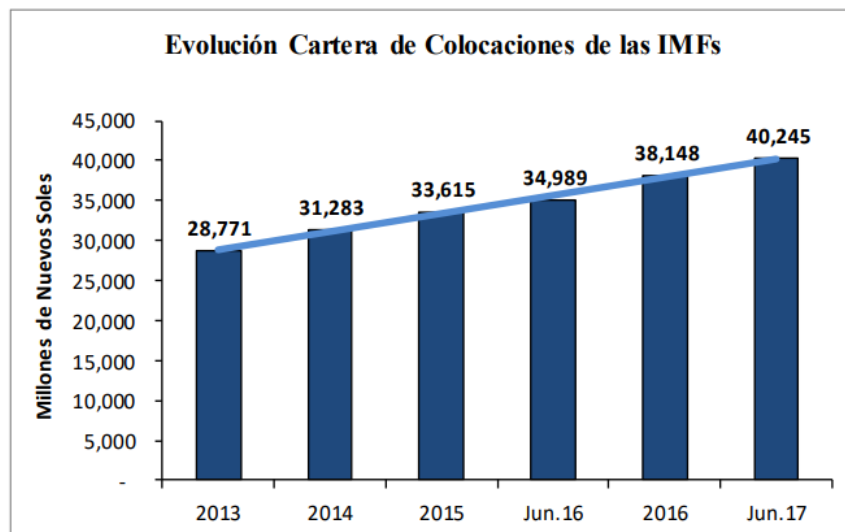
Solís Espinoza, resaltó además que el Sistema de Cajas Municipales son instituciones microfinancieras que apuestan por el emprendimiento y proyectos de los microempresarios no formales, quienes muchas veces no pueden acceder a un crédito en el sistema bancario.

FIGURA N° 04 – PARTICIPACIÓN DE CRÉDITOS MYPE A ENERO DEL 2018



Fuente: Boletín Estadístico de la SBS al periodo enero de 2018
Elaborado por Departamento de Asesoría Técnica – FEPCMAC

FIGURA N° 05 - EVOLUCIÓN DE LA CARTERA INST. MICROFINANZAS



Fuente: SBS / Elaboración: Equilibrium

De acuerdo a lo referido por Rodríguez, C. (2008) se pueden distinguir 3 tipos de impactos de las microfinanzas:

- i. De tipo social, en tanto que permite incrementar los ingresos de las familias, aspecto que coadyuva a mejorar su calidad de vida
- ii. El generado sobre el medio microempresarial, en la medida en que las microfinanzas promueven el surgimiento de nuevas unidades o ayudan a mejorar las ya existentes.
- iii. El impacto sobre los mercados financieros, esto como consecuencia de la ampliación de la oferta de productos y servicios financieros expandiendo el mercado de las entidades financieras.

3.2. Financiera CREDISCOTIA. -

FIGURA Nº 06 - LOGO MARCA DE LA EMPRESA.



3.2.1. Reseña histórica. -

CrediScotia Financiera S.A., tiene como sede principal Av. Paseo de la República N° 3587, San Isidro, Lima, Perú. CrediScotia Financiera pertenece al Grupo Scotiabank en el Perú, que a su vez forma parte de The Bank of Nova Scotia (o Grupo Scotiabank), banco internacional con sede en Toronto, Canadá. Es la Financiera del Grupo Scotiabank en el Perú, especializada en el segmento de la microempresa y de la banca de consumo.

The Bank of Nova Scotia, fundado en el año 1832, es una de las instituciones financieras más importantes de Norteamérica y el Banco canadiense con mayor presencia internacional, con más de 805 mil millones de dólares canadienses en activos consolidados totales, con un equipo de 86 mil empleados que atiende a más de 21 millones de clientes en más de 55 países.

En el Perú, el Grupo Scotiabank atiende las necesidades financieras de sus clientes a través de sus diversas empresas especializadas, que actúan en forma autónoma, desarrollando sus actividades en permanente sinergia, con el objetivo de complementar la oferta de valor de sus productos y servicios, manteniendo una estrategia comercial integrada. Estas empresas son:

- Scotiabank
- CrediScotia Financiera
- Profuturo AFP
- Scotia Bolsa
- Scotia Fondos
- Scotia Sociedad Titulizadora
- Servicios, Cobranzas e Inversiones (SCI)

CrediScotia Financiera S.A. se constituyó mediante Escritura Pública de fecha 9 de agosto de 1994, bajo la denominación de Banco del Trabajo S.A. El 15 de julio de 2008 Scotiabank Perú adquirió del Grupo Altas Cumbres (Chile) el 100% de las acciones representativas del capital social del Banco del Trabajo a través de la Rueda de Bolsa de la Bolsa de Valores de Lima.

En Junta General de Accionistas de fecha 12 de septiembre de 2008 se acordó su conversión a empresa financiera, modificándose su denominación social por la de “CrediScotia Financiera S.A.” y su Estatuto Social, lo cual conllevó la modificación de su objeto social, con miras a mantenerlo como un canal especializado del Grupo Scotiabank Perú para la atención de clientela de créditos de consumo, así como para la realización de préstamos a favor de pequeñas empresas y negocios.

La Financiera otorga créditos de consumo, a microempresas, y comercios, utilizando para ello una fuerza de ventas y una red nacional de agencias.

3.2.2. Identidad Corporativa. -

a) Misión: Ser Líder en la solución de necesidades de consumo y emprendimiento en el Perú.

b) Visión: Ser la financiera más ágil y simple para los clientes y el mejor lugar para trabajar para nuestros colaboradores.

c) Esencia: Como lo refiere el sitio web de la empresa: *“En CrediScotia, nuestros clientes son lo primero. Día a día nos confían sus proyectos y comparten sus logros, ya sean empresariales, personales o familiares. Por ello, nuestro compromiso es trabajar de la mano con estos hacedores peruanos para que juntos podamos concretar sus objetivos. Creemos también que nuestra esencia de marca se basa en las palabras “simple” y “hacer”. Simple porque creemos que la simplicidad es un requisito fundamental para hacer las cosas bien. Lo complicado solo nos complica más. Y hacer, porque las cosas pasan cuando empezamos a hacerlas CON TODO.”*

d) Filosofía de Trabajo: En CrediScotia, cuentan con una filosofía potente: “Lo hacemos CON TODO”. ¿Y cómo lo hacemos CON TODO? Significa hacer las cosas bien, con fuerza, firmeza y perseverancia para lograr nuestros objetivos. Es el sentimiento y actitud que CrediScotia comparte y promueve en todas sus acciones.

3.2.3. Imágenes de la empresa. - A continuación, muestras del sitio web.

FIGURA Nº 07 - APERTURA DE SEDE.



FIGURA Nº 08 - INFRAESTRUCTURA DE SEDES.

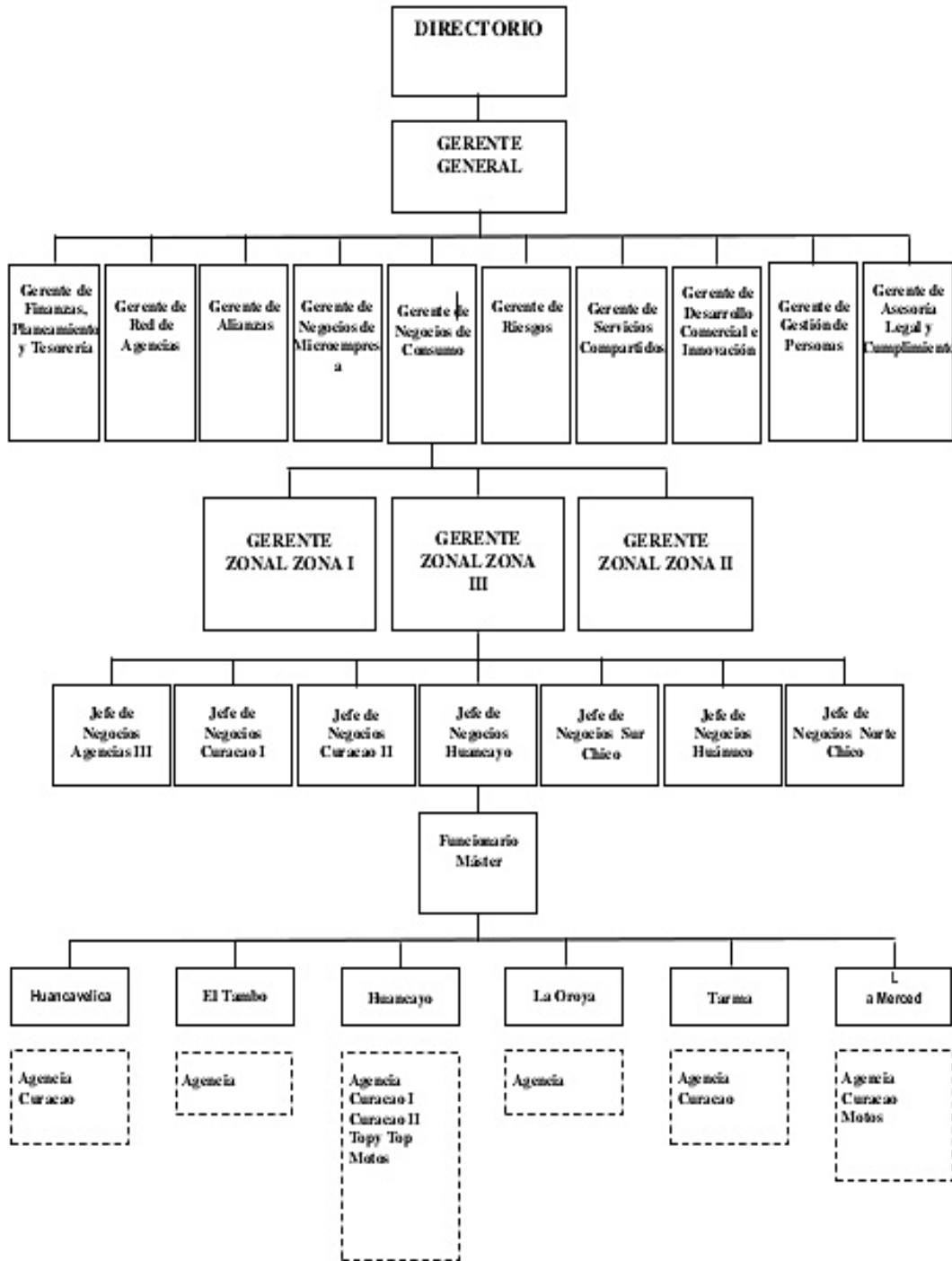


FIGURA Nº 09 - FRONTIS DE SEDES.



3.2.4. Estructura Organizacional de la Financiera:

FIGURA N° 10 - ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Modelo CrediScotia Provincia/Descentralizado.

En esencia se aprecia que la empresa se respalda en un Directorio, luego en una Gerencia General, 10 gerencias de línea y 3 Gerentes Zonales que tienen a su cargo 7 Jefaturas de Negocio, las mismas que pueden variar de acuerdo al alcance de la cada zona geográfica. En la muestra Huancayo – Perú.

3.3. Productos. -

A continuación, se muestran los principales productos en créditos que trabaja CREDISCOTIA para persona natural:

PRÉSTAMOS PERSONALES

Créditos en efectivo

Préstamos en efectivo para financiar tus proyectos o necesidades en cuotas fijas mensuales.



Crédito Libre Disponibilidad

Préstamo personal en efectivo que te permite, mediante el pago de cuotas fijas al mes, utilizarlo para lo que desees.

Pídelo
Aquí

Créditos en efectivo dejando tus ahorros en Garantía

Préstamos de libre disponibilidad que se otorgan con el respaldo de los depósitos a plazo que el cliente mantenga en Crediscotia o que traiga desde otra institución financiera.



Crédito Garantía Líquida

Utiliza tus ahorros como garantía y recibe un préstamo personal, de manera simple y rápida, para que hagas realidad tus proyectos y mantengas tus ahorros seguros.








Pídelo
Aquí

Fuente. Sitio web CREDISCOTIA

Además, se destacan en el sitio web otros productos para persona natural tales como:

Créditos en Establecimientos

Préstamos en cuotas fijas para financiar productos y servicios a través de las alianzas comerciales y la red de establecimientos afiliados a CrediScotia.

	Crédito Autoconstrucción Préstamo que te permite financiar materiales y acabados de construcción para mejorar, ampliar o remodelar tu casa.	Pídelo Aquí
	Crédito Compras Financia la adquisición de muebles, equipos de cómputo, servicios médicos, electrodomésticos, viajes, etc., a través de nuestra red de establecimientos afiliados del sector.	Pídelo Aquí
	Crédito Motos Financia la adquisición de vehículos menores, principalmente motos lineales y mototaxis de las principales marcas del país, a través de la amplia red de establecimientos afiliados.	Pídelo Aquí
	Cuenta FREE La única cuenta en el Perú que #NoCobraNada	Pídelo Aquí
	Depósito a Plazo Depósito a plazo es el producto que satisface tu necesidad de ahorrar a corto o a largo plazo, con seguridad y rentabilidad. Tú decides el plazo y la moneda en que deseas invertir tu dinero: soles o dólares.	Píselo Aquí
	Cuenta CTS Son depósitos que, por ley, le corresponden al trabajador por el tiempo de servicio en una empresa. Tiene un fin previsional: te servirá de respaldo en caso de que dejes tu trabajo, hasta que tengas uno nuevo.	Pídelo Aquí
	Ahorro Plus Es la cuenta de ahorro ideal para clientes que buscan rentabilizar al máximo sus excedentes de capital, ya que te brinda una mayor tasa de interés, sin costo de mantenimiento.	Pídelo Aquí

Fuente: Sitio web CrediScotia.

Finalmente, los créditos que se otorgan a pequeños empresarios:

CRÉDITOS

Productos

Crédito Capital de Trabajo Préstamo para la compra de mercadería e insumos para tu negocio. Los montos a financiar van desde S/500 hasta S/90,000. Más información	Línea Capital de Trabajo Es una Línea de Crédito para tu negocio, financia la compra de mercadería para comercializar e insumos para la producción. Los montos a financiar van desde S/500 hasta S/90,000. Más información	Financiamiento para Activos e Inversiones Préstamo para que compres máquinas, equipos, vehículos y locales comerciales. Financia la mejora/ ampliación de locales propios. Más información
Crédito Autoconstrucción Microempresa Préstamo para la construcción, mejora o ampliación de vivienda propia. Los montos a financiar van desde S/1,500 hasta S/70,000. Más información	Crédito Garantía Líquida Préstamo para financiar la compra de mercadería, insumos o la adquisición de maquinaria, equipos o locales comerciales para tu negocio. Hacemos que tu dinero trabaje para ti. Más información	Crédito Capital de Trabajo - Semillero Préstamo para la compra de mercadería e insumos para tu negocio. Los montos a financiar van desde S/500 hasta S/2000. Más información

Fuente: Sitio web CrediScotia.

De acuerdo a la Memoria ANUAL presentada en marzo de 2018, se tiene la siguiente data:

Dentro de las iniciativas de negocios de CrediScotia durante el 2017 y en línea con la estrategia de enfoque en el cliente, lanzamos el piloto de préstamos de Nano créditos a través de la Billetera Móvil en alianza con la Fintech MO, siendo el primer emisor de dinero electrónico en contar con un modelo de otorgamiento de crédito digital dirigido a bodegas.

A nivel de Productos, las colocaciones vigentes de Tarjetas de Crédito alcanzaron los S/1,007 MM al cierre de 2017, con un crecimiento anual de 17%, con una participación de mercado de 5.3% y 883 mil clientes. Este año se puso énfasis en la venta a través del modelo digital, se logró que el 63% de los seguidores sean nuestros clientes.

En Préstamos Personales durante el año 2017 crecimos 14%, y alcanzamos una cartera vigente de S/ 1,623 MM, una participación de mercado del 5.0%, y logramos atender a 345 mil clientes. Para ello se trabajó en marcar atributos diferenciadores como: información clara, agilidad en la atención y simplicidad en el trámite de las operaciones de los clientes. En el 2017 se continuó trabajando en generar ofertas siguiendo el modelo digital, para lo cual se implementó el Landing y SMS y se amplió la red de atención al cliente con la Alianza Makro.

La Cartera de Créditos Neta ascendió a S/ 3,499 MM, cifra superior en S/ 432 MM (+ 14%) a la de doce meses atrás, y su participación en el total de activos a diciembre 2017 aumentó en 391 puntos básicos hasta 79%.

3.4. Análisis Organizacional.

3.4.1. FODA de la empresa Financiera CrediScotia.

TABLA Nº 02 - FODA ORGANIZACIONAL

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Respaldo de sus accionistas, contando con SOCITABANK como único accionista. • Consecuente posibilidad de disponer de alternativas de financiamiento y soporte administrativo. • Permanente renovación de productos acorde al mercado, diseño y adaptación a las necesidades del entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de gastos financieros, mayores montos en pasivos exigibles con que cuenta la financiera. • Reportada insatisfacción de sectores de clientes por demoras en atención y respuesta de solicitudes de crédito. • Alta rotación de personal en áreas clave, personal no se adapta ni consolida su participación en beneficio mutuo. • Percepción de confusión entre SCOTIA BANCK y la financiera quienes pueden preferir el principal en algunos productos.
ANALISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento registrado en los últimos ejercicios en la cartera de CrediScotia. • Consideración de presencia en el mercado MYPES • Mayor demanda de préstamos y productos en microempresas y de consumo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ardua competencia existente en el sector, en términos de colocación como en diferentes alternativas de productos pasivos. • Riego latente por dificultades de pago por parte de los clientes, índices de morosidad. • Ingreso de nuevos participantes al mercado ofreciendo créditos con tasas introductorias que distorsionan la oferta.

Fuente: Elaboración en función a entrevista a Gerente de Tienda.

3.4.2. Modelo de Negocios. -

FIGURA 11 – Esquema modelo de negocios Financiera CREDISCOTIA.

	ALIANZAS	CONSUMO	MICROEMPRESA
Perfil de cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Aspiracional, busca acceso a mejorar calidad de vida • Sofisticados, prefieren tarjetas 	<ul style="list-style-type: none"> • Tradicional, no bancarizado e informal • Práctico, prefiere crédito en cuotas 	<ul style="list-style-type: none"> • Microempresario emergente, ventas < \$ 100 mil por año • Busca al banco como plataforma de crecimiento
Canales de captación	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma comercial del Retail 	<ul style="list-style-type: none"> • Redes atomizadas / fuerzas de ventas / red de agencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Concentraciones comerciales/ fuerzas de ventas / red de agencias
Productos de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas de crédito 	<ul style="list-style-type: none"> • Préstamos personales atados a bienes y de libre disponibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Capital de trabajo • Financiamiento de activo fijo
Categorías financiadas	<ul style="list-style-type: none"> • Electro, vestimenta, mejoramiento del hogar, salud, transporte, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconstrucción, Vehículos menores, electro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento de compras
Evaluación / Desembolso	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación en punto de venta • Emisión y entrega de tarjeta descentralizada en el retail 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación descentralizada en canales propios 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación descentralizada en retail y agencias • Desembolso en agencias
Post venta	<ul style="list-style-type: none"> • En la plataforma del retail • Soporte en red de agencias • Soporte en canales de atención telefónicos y virtuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte en red de agencias • Soporte en canales de atención telefónicos y virtuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte en red de agencias • Soporte en canales de atención telefónicos y virtuales

Fuente: CrediScotia.

Como se puede apreciar CREDISCOTIA forma parte de un sector consolidado en el Perú y desatando con una participación significativa en el mercado de colocaciones de créditos de consumo por lo que es importante para la empresa poder mantener los altos índices de productividad optimizando el uso de recursos, así como también la percepción de los clientes sobre la calidad de los servicios considerando la alta competitividad y volatilidad que todavía se mantiene como una externalidad en el mercado en los diversos sectores a los que se focaliza el público objetivo del Banco.

CAPITULO IV – RESULTADOS

4.1. DESARROLLO DEL TEMA:

4.1.1. Descripción de Metodología:

Hernández et al. (2010) consideran que un estudio puede tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. Sin embargo, refiere que puede incluir elementos de más de uno de ellos. En consecuencia, cabe la posibilidad que una investigación comience en forma exploratoria, luego pase a convertirse en descriptiva para, conforme se incluyan más mediciones y se obtengan más datos, se vuelva correlacional y, finalmente causal. Sin embargo, las tesis suelen enfocarse en uno o en máximo dos tipos de investigación, debido a la complejidad de realizar más mediciones y de incluirlas en el análisis correspondiente. (pág. 68).

Para nuestro caso, se trata de una investigación descriptiva, en la que se pretenden analizar la incidencia de factores críticos que afectan en la demora o tiempo de aprobación de un crédito de consumo, estimando que dichas debilidades internas no sólo afectan la productividad sino también la percepción de satisfacción y calidad del cliente. Sin embargo, el análisis se centrará para el caso en concreto en la determinación de variables internas que influyen de manera directa en el flujo procedimental del tiempo de aprobación de créditos de consumo, de acuerdo al planteamiento que se expone a continuación.

Distintos autores han adoptado diversos criterios para clasificar a la investigación no experimental. Sin embargo, es importante definir la clasificación de dicha investigación: Por su dimensión temporal o el número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan datos.

En algunas ocasiones la investigación se centra en analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado, o bien en cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo. En estos

casos el diseño apropiado (bajo un enfoque no experimental) es el transversal o transeccional. Para nuestro caso nos encontramos en el trabajo descriptivo transeccional, para el cual se adaptará el enfoque del ciclo de mejora pues se identificará un problema a través de instrumentos de recolección a manera de diagnóstico para luego encontrar factores preliminares y finalmente a través de otros mecanismos profundizar el análisis e identificar aquellos que son críticos y de mayor impacto, que serán tomados como línea de base para la formulación de oportunidades de mejora, como se plantea al finalizar la presente investigación.

4.1.2. Planteamiento:

El planteamiento para la presente investigación parte de las siguientes inquietudes que fueron descritas en la formulación y descripción del problema, las mismas que responden a: ¿Cuáles son los principales factores que influyen en la demora del análisis crediticio?, ¿cuáles son los principales efectos que puede conllevar el retraso en el tiempo de análisis crediticio sobre la percepción del cliente? ¿Cuán importante para el cliente es poder contar con un análisis eficiente y en tiempo oportuno de su solicitud crediticia?

Por su parte, Dankhe (1986) Nos habla que cuando es descriptivo un estudio no hay hipótesis ya que debido a la existencia de una única variable es difícil poder determinar el valor de misma. Para nuestro caso, no aplican las hipótesis, debido a que el estudio es descriptivo y se enfoca en una sola variable.

Por tratarse de una investigación de carácter descriptivo se caracteriza la variable de investigación de la siguiente manera.

Título: *Análisis de factores críticos que influyen en el tiempo de aprobación de un crédito de consumo en Financiera CREDISCOTIA sede Miraflores.*

Variable independiente: Factores críticos.

Variable dependiente: Tiempo de aprobación de un crédito.

Para dicho efecto planteamos dos apreciaciones: la primera radica en que el presente trabajo consiste en la determinación de factores críticos de influencia en la demora de aprobación de créditos, por lo que el objeto de estudio en sí radica en el análisis de tiempo del proceso de aprobación de créditos lo cual nos decantará -luego del referido análisis- en el establecimiento de factores de influencia y factores críticos.

Asimismo, se hace la precisión de que el objeto de investigación no recae en la evaluación de la influencia de la demora de un crédito en la percepción del cliente, sino en analizar y determinar cuáles de los factores de interferencia en el tiempo de aprobación de un crédito de consumo son críticos o prioritarios a ser atendidos como parte de una mejora.

Se plantea a continuación el desarrollo de los instrumentos que permitirán cumplir con los objetivos de investigación.

4.1.3. Instrumentos de recolección. -

A fin de poder ordenar mejor el diagnóstico de factores críticos se tomará en cuenta el siguiente planteamiento en función a las necesidades de investigación:

TABLA N° 03 - Instrumentos de recolección

Objetivo específico	Variable	Instrumento	Objetivo/sustento
Identificar las variables que influyen en el tiempo de atención y evaluación procedimental de gestión crediticia.	Factores críticos	Entrevista a expertos (Delphi) Análisis documental Diagrama de Ishikawa.	Considerando que se reportará información cuantitativa y cualitativa se requiere analizar para determinar criticidad de factores.
Determinar el impacto que puede conllevar en la percepción del cliente la demora en el tiempo de evaluación crediticia y la calidad del servicio en general.	Tiempo de aprobación de créditos	Encuesta a clientes Observación: estudio de tiempos.	Conocer su percepción sobre el servicio nos permite de manera implícita conocer el impacto de las demoras en el mismo.
Formular recomendaciones para un plan de mejora que pueda mitigar los efectos de la demora generada en la aprobación crediticia.	Factores críticos	Entrevista a expertos (Delphi). Observación Deming	La entrevista ayuda a conocer las debilidades y plantear algunas iniciativas, además el ciclo Deming permite tomar las debilidades identificadas en el diagnóstico para formular propuestas

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Resultados:

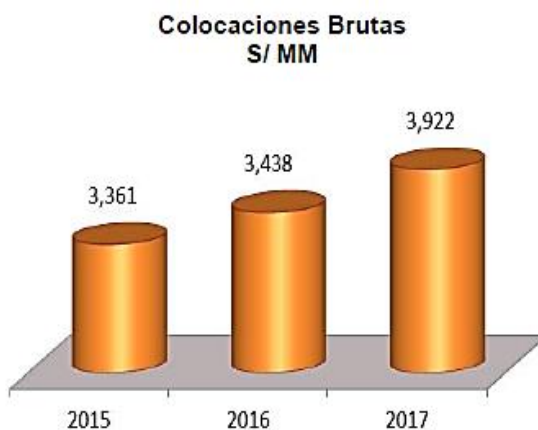
4.2.1. Análisis de Información documental:

A continuación, se muestran extractos, datos e imágenes del ANUARIO 2017 como información general de mayor confianza directa respecto a la empresa y la misma que permite dar cuenta del impacto de la inserción, colocación y crecimiento de los resultados de los productos y servicios ofrecidos por el Banco a persona natural.

A) COLOCACIONES:

Colocaciones

Las colocaciones brutas al 31 de diciembre de 2017 totalizaron S/ 3,922 MM, cifra superior en 14% a la de doce meses atrás, atribuible al crecimiento de las colocaciones vigentes (S/ +396 MM), refinanciadas (+S/ 58 MM) y la cartera atrasada (+ S/ 30 MM).



Colocaciones Brutas	2015	2016	2017	Variación Anual 2017/ 2016	
				Absoluta	%
Colocaciones Vigentes	3,075	3,101	3,497	396	13%
Refinanciadas	60	110	169	58	53%
Cartera Atrasada	226	226	257	30	13%
Total Colocaciones Brutas	3,361	3,438	3,922	484	14%

Colocaciones por moneda
S/ MM

	2015	2016	2017	Variación Anual 2017/ 2016	
				Absoluta	%
Coloc. Brutas M.N	3,313	3,413	3,913	500	15%
Coloc. Brutas M.E	48	25	9	-15	-62%
Total Colocaciones (S/ MM)	3,361	3,438	3,922	484	14%

Participación %

Coloc. Brutas M.N	99%	99%	100%
Coloc. Brutas M.E	1%	1%	0%
Total	100%	100%	100%

Por tipo de moneda, las colocaciones en moneda nacional tienen una participación de 100% del total de colocaciones, con un incremento de 15% respecto a la de doce meses atrás, alcanzando la cifra de S/ 3,913 MM. Las colocaciones en moneda extranjera alcanzaron US\$ 3 MM (equivalentes a S/ 9 MM), con una disminución de 62% en los últimos doce meses.

Colocaciones Brutas por modalidad
S/ MM

Colocaciones Brutas	2015	2016	2017	Variación Anual 2017/ 2016	
				Absoluta	%
Tarjetas de Crédito	915	864	1,007	143	17%
Préstamos	2,158	2,236	2,488	253	11%
Créditos Hipotecarios	2	1	1	0	-18%
Colocaciones Vigentes	3,075	3,101	3,497	396	13%
Refinanciadas	60	110	169	58	53%
Cartera Atrasada	226	226	257	30	13%
-Vencidas		183	212	29	16%
-Cobranza Judicial		43	45	2	4%
Total Colocaciones Brutas	3,361	3,438	3,922	484	14%

Al 31 de diciembre del 2017, los créditos bajo la modalidad de préstamos constituyen el producto más significativo con el 63% de participación en las colocaciones brutas, y un monto de S/ 2,488 MM, observándose un incremento de 11% respecto a diciembre 2016. Los préstamos personales ascienden a S/ 1,623 MM (+14%), mientras que los préstamos a empresas alcanzaron la cifra de S/ 865 MM (+7%).

Por su parte, las Tarjetas de Crédito representan el 26% del saldo total de colocaciones brutas, con un monto de S/ 1,007 MM, el cual ha aumentado en 17% respecto a diciembre 2016.

En términos de colocaciones directas, la financiera mantuvo su posición en primer lugar de las financieras, con una participación de 34.8% al 31 de diciembre 2017.

Fuente: Anuario 2018.

En lo concerniente a nuestra investigación se tiene como evaluación de acuerdo a la Memoria vigente la siguiente información global adicional:

b) TARJETAS DE CRÉDITO:

A diciembre de 2017 las colocaciones brutas de tarjetas de crédito ascendieron a S/ 1,123 MM, creciendo 16% respecto al año anterior y alcanzaron una participación del 5.3% sobre el total del mercado que representa un incremento de 65 bps. Atiende a 883 mil clientes a través de la tarjeta Única.

El portafolio de tarjetas CrediScotia es un portafolio Multi-segmento con preponderancia en los niveles socio económicos B, C y D de la población.

De acuerdo al Anuario 2018, se expresa lo siguiente:

- Se lograron concretar una nueva Alianza comercial con un socio estratégico sumamente importante, el retailer MAKRO
- En un escenario de disminución de venta en los canales retail, la tarjeta de crédito Única alcanzó un crecimiento del 26%
- Desarrollando el canal digital, en menos de 1.5 años obtuvimos una comunidad de seguidores de más 200,000 usuarios siendo el 63% nuestros clientes
- Otro aspecto relevante fue el uso de herramientas de segmentación permitiendo optimizar la implementación de la propuesta de valor e incrementar las transacciones.

c) PRÉSTAMOS PERSONALES:

Las colocaciones brutas en Préstamos Personales ascendieron a S/ 1,782 MM al cierre de 2017, mostrando un crecimiento del 15.0% respecto al año anterior, con el cual CrediScotia obtuvo el 5.0% de participación de mercado dentro del total de Préstamos Personales colocados en el Sistema Financiero, permitiendo atender un total de 345 mil clientes para

satisfacer sus necesidades a través de productos financieros acordes a sus requerimientos.

CrediScotia trabaja permanentemente en la mejora de oferta valor de los productos financieros, con la finalidad de brindar experiencias positivas que satisfagan cada una de las necesidades que pudieran tener los clientes.

Para ello, CrediScotia administra una gama de productos desarrollados especialmente para trabajadores dependientes e informales de los segmentos C y D, entre los que resaltan los créditos de Libre Disponibilidad -que permiten al cliente acceder a dinero en efectivo para satisfacer cualquier necesidad y pagarlo en cuotas fijas mensuales-, además de los créditos en establecimientos y vinculados a la adquisición de bienes a través de la red de establecimientos aliados.

De acuerdo al Anuario 2018, se expresa lo siguiente:

- Se trabajó en la simplificación de documentos reforzando nuestros atributos simplicidad y rapidez, impactando positivamente en los resultados de negocio y en la experiencia de servicio de los clientes
- Se trabaja en reforzar el compromiso con la transparencia, poniendo a disposición del cliente información clara sobre sus derechos y obligaciones.
- Se desarrollaron nuevos canales de atención como agencias CrediScotia en Makro, Call Center y nos enfocamos en el modelo digital (Landing y SMS) que nos permitieron estar más cerca de nuestros clientes siempre enfocados en una venta con calidad.
- Se está trabajando en estrategias de segmentación de clientes que nos generen un portafolio con perfiles de bajo riesgo (calificados en low y médium).

d) RIESGOS DE MERCADO:

CrediScotia gestiona los factores de riesgo de liquidez, de tasa de interés y cambiario dentro del marco definido por su directorio, con políticas, procesos y controles, diseñados para sostener un balance prudente entre las oportunidades de negocios y la gestión de los riesgos asumidos debido a su actividad de intermediación financiera.

El riesgo de tasa de interés se manifiesta en un potencial deterioro del margen financiero o del valor patrimonial debido a las fluctuaciones de las tasas de interés del mercado. El riesgo cambiario es la posibilidad de pérdida de valor en las posiciones en moneda extranjera, activas y pasivas, del balance de la Financiera, que se produce principalmente por la volatilidad en el tipo de cambio.

Por otro lado, el riesgo de liquidez surge de enfrentar situaciones en que los recursos líquidos no son suficientes para cubrir obligaciones de corto plazo, por lo que la entidad se ve obligada a vender activos o endeudarse en condiciones inusualmente desfavorables.

Para la gestión de estos riesgos se desarrolla un proceso de identificación y evaluación permanente, con herramientas y soporte tecnológico de primer nivel, que cumplen con los estándares locales e internacionales y se aprueban y despliegan políticas de administración y monitoreo de las principales variables del portafolio, con la participación de varios estamentos internos locales y de la Casa Matriz.

Asimismo, periódicamente se revisan las prácticas del sector y las propias del grupo a nivel global y se introducen mejoras a las políticas, procesos y controles para robustecer nuestra estructura de gobierno

corporativo y alcanzar equilibrio entre la rentabilidad esperada de nuestras posiciones y la volatilidad en las variables de mercado.

Se expresa la aclaración que a nivel de agencia no fue posible obtener información de primera fuente por considerarse ésta de carácter reservado para los términos de la presente investigación.

e) PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITOS:

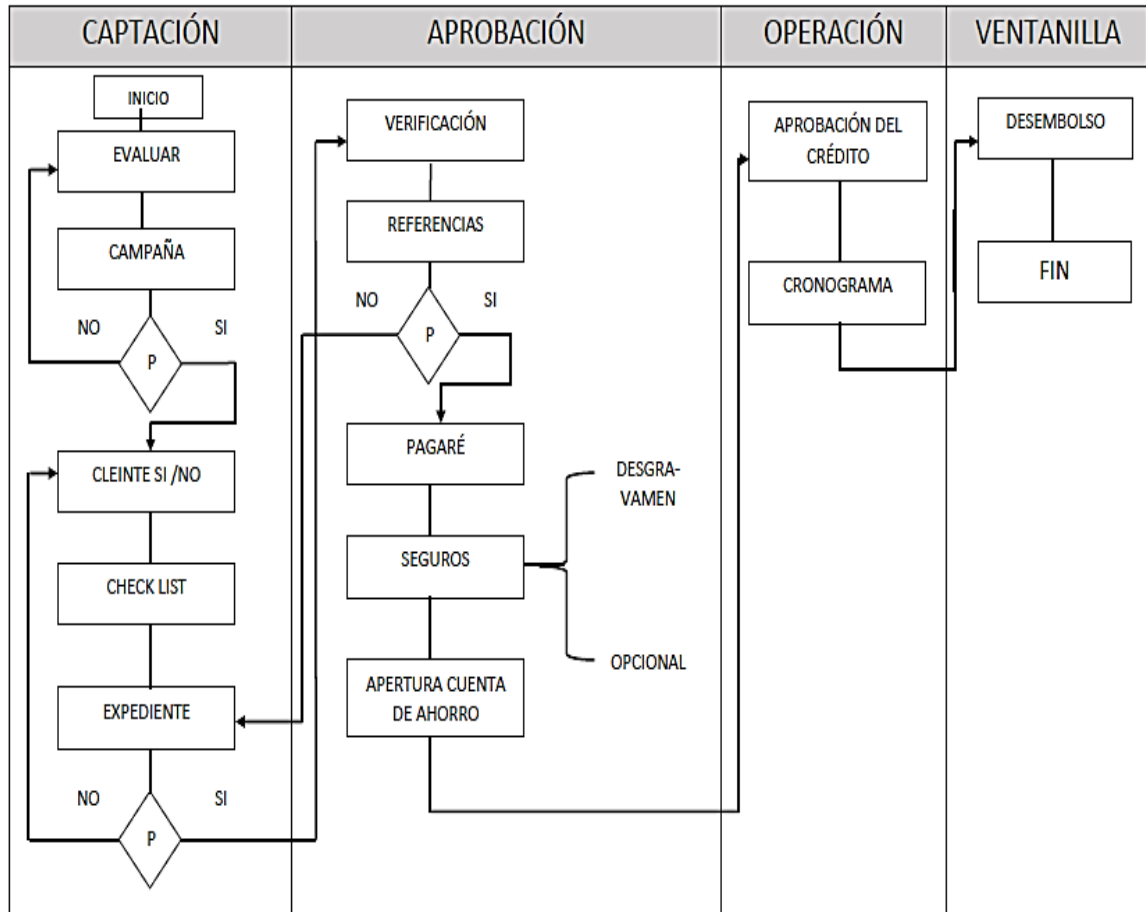
De acuerdo a la entrevista efectuada al especialista de análisis de créditos de la Sucursal Miraflores se obtiene el siguiente flujo de información como descripción del procedimiento: En primer lugar, se capta al cliente, se solicita el documento y verifica e ingresa al sistema el número de DNI y el sistema inteligente arroja el monto asignado, la tasa de interés y si tiene disponible algún tipo de tarjeta u otros productos. Con ello, se procede –en caso sea nuevo cliente- a llenar los datos principales del cliente, nombres completos, fecha de nacimiento, número de documento de identidad, donde trabaja o si tiene algún negocio, el número de celular, el tipo de estado civil y dos números de celulares de referencia de familiares directos.

Posteriormente se ingresa a validar con el Funcionario de Consumo AC para validar los datos y armar el check list, en función al cumplimiento de requisitos como: copia de DNI, RENIEC del titular/cónyuge, para así poder proceder a presentar y poner en cola el expediente completo a un Funcionario de Consumo, quien a su vez corroboran los datos presentados con el cliente, paralelamente los ingresa al sistema de la Financiera para un análisis posterior por parte del sistema. Una vez aprobado el crédito se presenta a la Asistente de Operaciones para la confirmación de la data en la base de datos de la empresa (BT). Finalmente, luego de un tiempo el cliente puede pasar a Ventanilla y estos (Área de Operaciones) crean el cronograma de pagos y proceden

a hacer el desembolso al cliente u otorgar medios de acceso al mismo, como tarjetas o crear cuentas de ser el caso.

El desarrollo del proceso se puede resumir en el siguiente en la Figura N° 12:

FIGURA N° 12 - PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS



Fuente: Elaboración Propia

4.2.2. Análisis de tiempo de aprobación de créditos. -

4.2.2.1. Método escogido.

Considerando que no existe una referencia directa anterior (pública) sobre un estudio de tiempos del proceso interno de aprobación de créditos bajo el esquema propuesto por Financiera CREDISCOTIA se propone analizar el

procedimiento de aprobación de créditos considerando el siguiente esquema para analizar el tiempo durante el procedimiento, o también desarrollado por la especialidad de ingeniería industrial en la medición del trabajo:

TABLA Nº 04 – METODO DE ESTUDIO DEL TIEMPO

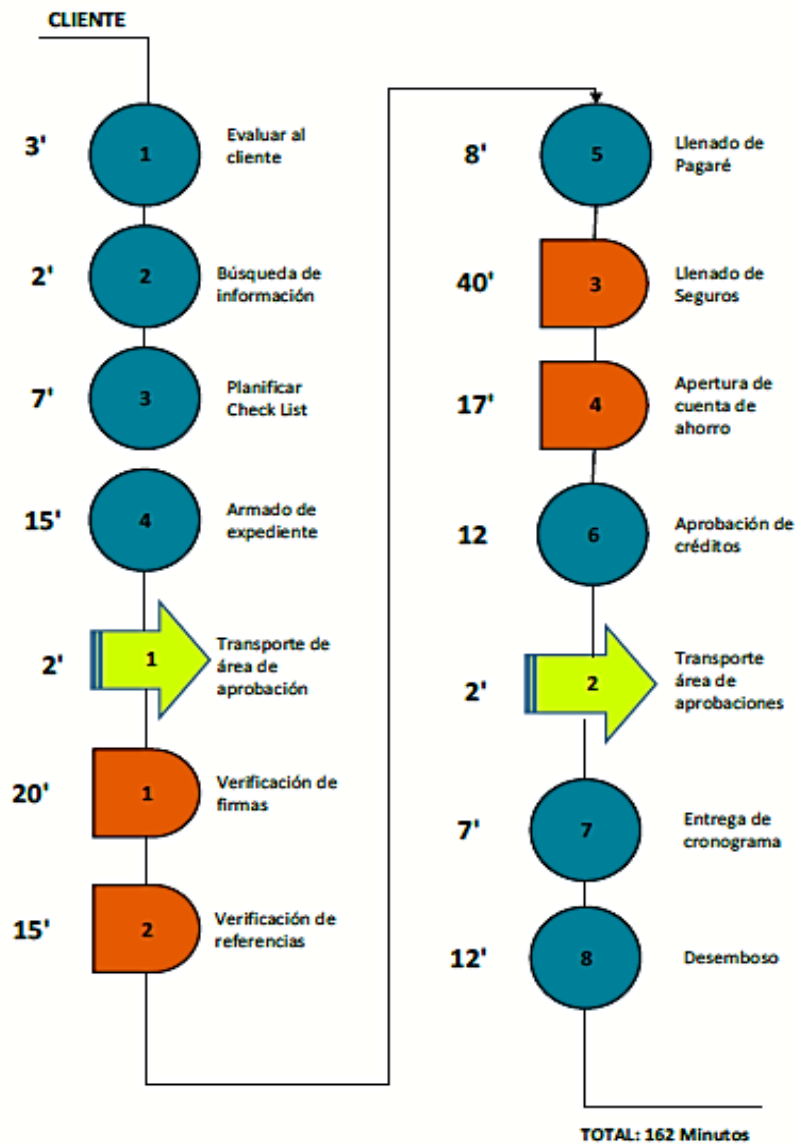
SELECCIONAR	El trabajo que va a ser objeto de estudio.
REGISTRAR	Todos los datos relativos a las circunstancias en que se realiza el trabajo, a los métodos y a los elementos de actividad que suponen.
EXAMINAR	Los datos registrados y el detalle de los elementos con sentido crítico para verificar si se utilizan los métodos y movimientos más eficaces, y separar los elementos improductivos o extraños de los productivos.
MEDIR	La cantidad de trabajo de cada elemento, expresándola en tiempo, mediante la técnica más apropiada de medición del trabajo.
COMPILAR	El tiempo estándar de la operación previendo, en caso de estudio de tiempos con cronómetro, suplementos para breves descansos, necesidades personales, etc.
DEFINIR	Con precisión la serie de actividades y el método de operación a los que corresponde el tiempo computado y notificar que ese será el tiempo estándar para las actividades y métodos especificados.

Para el caso en particular se ha identificado el objetivo como: analizar el tiempo de duración del procedimiento de otorgamiento de crédito de consumo, para el registro se utilizó esencialmente un promedio de la evaluación en campo efectuada durante 05 días al azar en un periodo de 15 días, con la validación de la supervisión del área operativa de la Sucursal. Durante el examen se aprecia la importancia de identificar con claridad las etapas y fases, así como la figura asignada para identificar momentos: Circular (azul) procedimiento regular, Recuadro curvado (naranja) demoras, Flecha apuntando a la derecha (amarilla) que indica traslado a otras áreas fuera de la oficina.

Luego del trabajo de campo se procedió a establecer promedios, compilando la información y generando como consecuencia la definición de resultados propuesto en la **FIGURA Nº 13** a continuación.

4.2.2.2. Análisis y resultados.


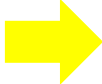

FIGURA 13 – RESULTADOS DE EVALUACIÓN
TIEMPO DE APROBACION DE CRÉDITOS DE CONSUMO



Fuente: Evaluación de resultados.

La Figura 13, arroja como corolario y resultado esencial el siguiente análisis que se expone a continuación:

TABLA Nº 05 - RESULTADOS CUANTITATIVOS ANALISIS DE TIEMPO

ACTIVIDAD		CANTIDAD	TIEMPO	Observación/comentario
Operatividad regular		08	66´	Se aprecia que la mayoría tiene un plazo regular sin embargo las que mayor tiempo toman son: armado de expediente, aprobación y desembolso, pues también en parte se deben a factores no directamente vinculados al asesor encargado.
Traslado /transporte		02	4´	El traslado toma en promedio dos minutos para cada caso, para el parera de aprobaciones y operaciones para el desembolso final. Se toma en cuenta en sí en estricto el tiempo neto de la ejecución de la actividad puesto que el cambio de áreas puede verse afectado por un retraso general en fases anteriores.
Demoras identificadas		04	92´	Se aprecia que las demoras se toman esencialmente en el proceso de verificación de firmas, de referencias pero sobre todo en el llenado de los seguros.
		14	162´	

Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en el balance existen plazos razonables durante la observación efectuada sin embargo existen actividades que pueden efectuarse en menor tiempo como las verificaciones, por lo que es necesario conocer los comentarios complementarios en las entrevistas a fin de conocer con mayor detalle los factores por los que se pueden ocasionar dichas demoras y así consignar con mayor eficiencia el análisis que nos conduzca a determinar.

Asimismo, antes de concluir el presente punto es necesario mencionar que los operarios refieren que la demora en la aprobación de crédito y desembolso se debe en esencia al sistema y programación del mismo, por lo que en suma es un tiempo en muchos casos muerto que puede ser optimizado de otra manera. En el caso del armado del expediente existen diversos formularios que deben ser impresos y suscritos por lo que se aprecia que de manera regular es un proceso en apariencia (del cliente) rápido pero que en la práctica puede ser optimizado si desde un inicio se contara con los formularios impresos ya con la data del cliente postulante, entre otras sugerencias que se evaluarán más

delante de manera integral y complementaria con todos los instrumentos de recolección.

4.2.3. FODA del área de aprobación de créditos personales. -

Muestra recogida en función a entrevista efectuada al Gerente de Tienda Miraflores Financiera CrediScotia, efectuada en noviembre de 2018.

FORTALEZAS:

- Soporte informático, que incluye herramientas para enfrentar las exigencias del mercado
- Posicionamiento de la marca
- Alta participación en el mercado Nacional.

DEBILIDADES:

- Demora en aprobación de crédito
- Fuerzas de ventas heterogéneas y tercerizadas inestables.
- Seguridad/vulnerabilidad informática
- Falta de modelo interno de desarrollo de personal (capacitación/evaluación, etc.).

OPORTUNIDADES:

- Consideración de su presencia en el mercado de las MYPES.
- Alianzas estratégicas con terceros (Empresas del sector financiero/ otros canales)
- Tecnología (herramientas electrónicas para la innovación de productos y aplicación)

AMENAZAS:

- Alta competencia, tanto en términos de colocación, como en cuanto a las diferencias alternativas de productos.
- El riesgo por dificultades de pago por parte de los clientes.
- Ingreso de nuevos participantes al mercado peruano.

- Inestabilidad del tipo de cambio (posibilidad de aumento de interés)

Análisis de variables FODA:

Estrategias FO:

Mantener el otorgamiento de los productos bandera de la empresa para aumentar su demanda.

Estrategia DO:

Aprovechar los medios publicitarios para atraer nuevos clientes con el fin de incrementar las ventas y reducir el tiempo en aprobar un crédito.

Ofrecer cursos especializados a los empleados que les permitan conocer la información abierta de cada producto de la financiera.

Disminuir las metas de la fuerza de venta receptiva, ya que la fuerza de venta de campo es más efectiva.

Estrategias FA:

Realizar investigaciones de mercado para conocer a qué nichos de mercado se puede llegar antes que la competencia.

Estrategias DA:

Efectuar diagnósticos y planes de mejora como consecuencia de sus resultados a fin de insertar mecanismos de mejora continua en procesos clave: otorgamiento de créditos, contacto con el cliente y otros.

Implementar planes de reconocimientos para evitar la captación del personal por parte de la competencia.

Mejorar la calidad de los servicios desarrollando un programa de capacitación, concientización e identificación con la empresa.

4.2.4. Entrevista:

4.2.4.1. Instrumento aplicado:

Para el presente caso se utilizó un símil del método de Delphi a fin de dar valor directo a la opinión de expertos seleccionados de la empresa los mismos que decidieron colaborar de manera independiente (sin conocerse ni conocer que otros compañeros lo harían) y anónima a desarrollar las entrevistas, las mismas que fueron efectuadas entre el 12 y 27 de enero de 2019.

El Método de Delphi, consiste en la consulta sistemática a expertos sobre la ocurrencia de determinados hechos a fin de: identificar escenarios posibles, asignar probabilidades de ocurrencia y analizar su posible evolución. Entre las ventajas de aplicar el instrumento que estimamos aplican los efectos del presente trabajo e investigación, son:

- Es flexible al captar diversidad de opiniones, las cuales son entregadas de forma anónima y confidencial.
- El consenso logrado presenta alto grado de confiabilidad.
- Permite el involucramiento de los expertos con el problema, permitiendo su relacionamiento de forma anónima con otros expertos, lo que aporta al flujo de información.
- Evita el protagonismo de uno o más expertos sobre otros, garantizando igual participación.
- Finalmente, permite encontrar la formación de un criterio con un alto nivel de objetividad.

Para su desarrollo en la presente investigación, se estima la siguiente definición:

Objetivo a investigar:

Factores críticos que inciden en el tiempo de aprobación de un crédito

Cuestionario:

1. *¿Cuáles son los principales factores que de acuerdo a su experiencia inciden en el tiempo de aprobación de un crédito de manera regular?*
2. *¿Cuáles son los factores que mayor frecuencia reportan en términos de ocurrencias de manera regular?*

3. *¿Cuáles de esos factores considera son de mayor trascendencia en términos de impacto en el resultado de los antes mencionados?*
4. *¿Qué factores considera estima son más influyentes en la percepción de calidad del servicio por parte del cliente ante la demora de otorgamiento de créditos?*
5. *¿Cómo considera se desarrolla el procedimiento en otras entidades financieras de la competencia?*
6. *¿Cómo cree que se deben manejar las demoras en el otorgamiento de créditos cuando se presentan dichas demoras?*
7. *¿Cuáles deben ser las mejoras que se deberían efectuar para mitigar o prevenir los efectos de las demoras en el tiempo de otorgamiento de créditos?*

NOTA: Por solicitud de la empresa para poder aplicar la encuesta a los directivos ésta debía contener menos de 10 preguntas y significar un tiempo de atención no mayor a 30 minutos. Por lo que otras respuestas se consolidaron de manera integral

Entrevistados:

Gerente de Agencia SJL
Gerente de Agencia Makro Lima Norte
Gerente Zonal de Consumo
Gerente de Agencia Volante
Jefe Zonal de Operaciones

4.2.4.2. Resultados generales:

Luego de la aplicación de los instrumentos y de las entrevistas, se emite una síntesis de los principales aportes brindados por los entrevistados sobre los factores que inciden en el tiempo de evaluación, tiempo de aprobación, así como la identificación de los que se estima se producen con mayor frecuencia (acápites que complementan el análisis de tiempos mostrado líneas arriba).

Principales factores que indican en el tiempo de evaluación de un crédito:

- ✓ Errores personales en la ejecución de los procesos que generan duplicidad de solicitudes, ingreso de documentación errónea, no verás, o insuficiente.

- ✓ Falta de idoneidad de cierto personal para cumplir con las metas diarias, por falta de capacitación, exceso de temor por la responsabilidad de acuerdo al monto, demoras en comunicación con otras áreas, etc.
- ✓ Caídas del sistema constantemente en momentos clave de acumulación de clientes en espera o cruce de información.
- ✓ Exceso de burocracia bancaria (papeles, formularios físicos manuales, etc.)
- ✓ Exceso de requisitos para clientes sin historial financiero /nuevos ingresos.
- ✓ Falta de capacitación para la toma de decisiones asertivas sobre el manejo de riesgos.
- ✓ Alta dependencia de áreas para suministrar insumos operativos dentro del procedimiento lo que hace que finalmente se termine dependiendo de terceros en algunos casos impactando el tiempo de respuesta final al cliente.
- ✓ Sobre carga laboral en ciertas campañas y falta de previsión de las agencias para poder dotar de personal adecuadamente para dichas necesidades previsibles.

Principales factores que influyen en tiempo de aprobación de un crédito:

- ✓ Errores personales en la ejecución de los procesos que generan duplicidad de solicitudes, ingreso de documentación errónea, no verás, o insuficiente.
- ✓ Caídas del sistema constantemente en momentos clave de acumulación de clientes en espera o cruce de información.
- ✓ Exceso de burocracia bancaria (papeles, formularios físicos manuales, etc.).
- ✓ Alta dependencia de áreas para suministrar insumos operativos dentro del procedimiento lo que hace que finalmente se termine dependiendo de terceros en algunos casos impactando el tiempo de respuesta final al cliente.

Factores de mayor frecuencia que influyen sobre la evaluación:

- ✓ Errores personales en la ejecución de los procesos que generan duplicidad de solicitudes, ingreso de documentación errónea, no verás, o insuficiente.
- ✓ Falta de idoneidad de cierto personal para cumplir con las metas diarias, por falta de capacitación, exceso de temor por la responsabilidad de acuerdo al monto, demoras en comunicación con otras áreas, etc.
- ✓ Caídas del sistema constantemente en momentos clave de acumulación de clientes en espera o cruce de información.
- ✓ Falta de capacitación para la toma de decisiones asertivas sobre el manejo de riesgos.
- ✓ Alta dependencia de áreas para suministrar insumos operativos dentro del procedimiento lo que hace que finalmente se termine dependiendo de terceros en algunos casos impactando el tiempo de respuesta final al cliente.

Factores de mayor trascendencia para los resultados del área:

- ✓ Errores personales en la ejecución de los procesos que generan duplicidad de solicitudes, ingreso de documentación errónea, no verás, o insuficiente.
- ✓ Caídas del sistema constantemente en momentos clave de acumulación de clientes en espera o cruce de información.
- ✓ Falta de capacitación para la toma de decisiones asertivas sobre el manejo de riesgos.
- ✓ Alta dependencia de áreas para suministrar insumos operativos dentro del procedimiento lo que hace que finalmente se termine dependiendo de terceros en algunos casos impactando el tiempo de respuesta final al cliente.

Factores de mayor impacto que pueden influir en la percepción del cliente sobre la calidad del servicio:

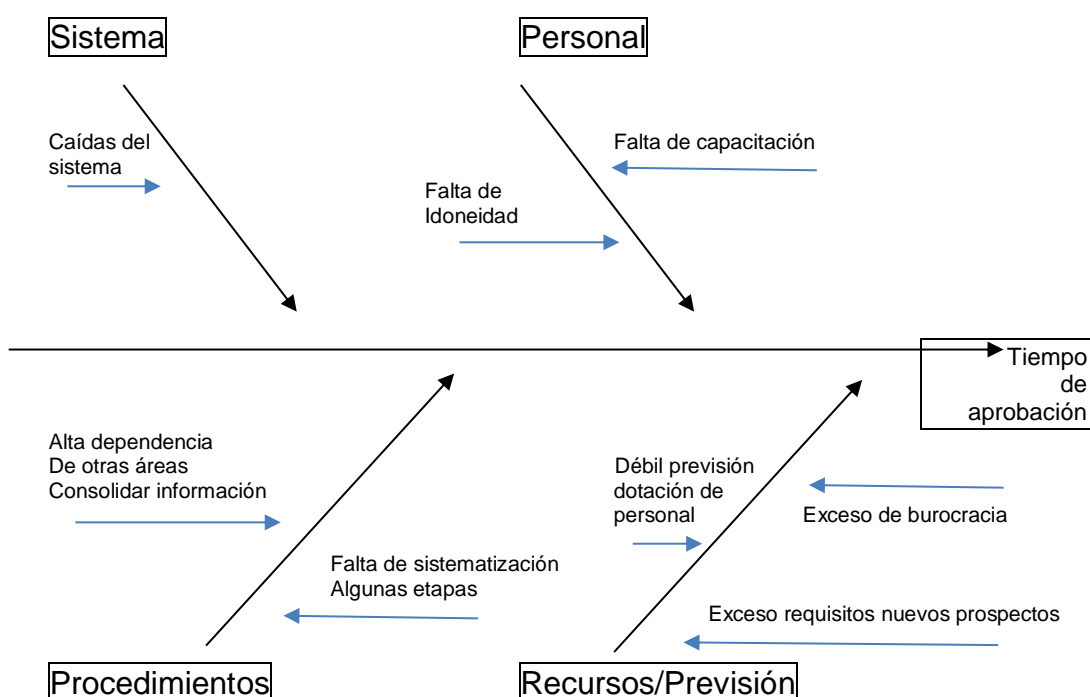
- ✓ Caídas del sistema constantemente en momentos clave de acumulación de clientes en espera o cruce de información.

- ✓ Exceso de burocracia bancaria (papeles, formularios físicos manuales)
- ✓ Exceso de requisitos para clientes sin historial financiero /nuevos ingresos.

Análisis de resultado según Diagrama de Ishikawa (Causa-Efecto):

De acuerdo al diagrama CAUSA-EFECTO se identifican, sobre los resultados preliminares de las entrevistas, los siguientes factores que en suma deben atenderse con prioridad y que destacan como factores críticos a ser resueltos:

FIGURA Nº 14 - DIAGRAMA DE ISHIKAWA



Fuente: Elaboración propia.

Como corolario del presente análisis se identifica como factores de mayor incidencia en el tiempo de aprobación de créditos a los vinculados con el sistema (caídas en horas clave), el personal (falta de idoneidad), y en términos de previsión (exceso de burocracia procedimental), que se aprecian como los factores de mayor afectación luego de la revisión global de las entrevistas como se plantean en sus resultados.

Se deja constancia que las respuestas sobre las preguntas finales de la entrevista, orientadas a la proyección de mejora, son tomadas como referencia para la formulación de recomendaciones que se desarrollan más adelante en el acápite pertinente.

4.2.5. Análisis de calidad de servicio:

Por la complejidad del análisis de clientes y la apertura o facilidades de la empresa para poder efectuar la encuesta en tiempo real /personal a clientes, se prefirió efectuar la misma por medios electrónicos en función a una base de datos de clientes activos de la Sede Miraflores – Diez Canseco de la Financiera la misma que se encuentra actualizada a junio de 2018.

Para dicho efecto, se tomó como base la afluencia de clientes de Banca personal o consumo que solicitaron u obtuvieron un crédito de consumo en los últimos 06 meses, habiéndose mapeado un total de 351 la misma que se toma como población y con el siguiente detalle se describe a continuación el método utilizado.

Para el análisis se escogió como referencia el modelo de variables de SERVQUAL, el mismo que para nuestro caso ayudará a conocer la calidad de servicio vinculada al proceso de gestión de créditos con relación a las dimensiones que propone el modelo tales como: capacidad de respuesta, empatía, fiabilidad, tangibilidad y seguridad; que en suma permitirán analizar el impacto que tienen dichas dimensiones en la satisfacción del cliente de acuerdo a los objetivos propuestos en la investigación en el enfoque esencial de la atención de solicitudes de crédito de consumo o personales, cubriendo diversos aspectos directos e indirectos del proceso vinculado.

a) Descripción del instrumento: encuesta a clientes.

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{((N-1) * e^2) + z^2 * p * q}$$

Fórmula:

Valores: z=1,96 / p = 0,5 / q= 0,5 / N=351 / e = 0,10

Población: 351 / **Muestra** = 76

Caracterización de la muestra:

Créditos de consumo: Préstamos personal: 78% Tarjeta de crédito: 12%

Sexo: Masculino: 43% Femenino: 37%

Grado de instrucción: Profesional: 30% No profesional: 60% N/S: 10%

Edad: 18-25 años: 08% 26-45 años: 68,2% 45 a más: 23,79%

b) **Resultados:** A continuación, se muestra la tabla general de resultados:

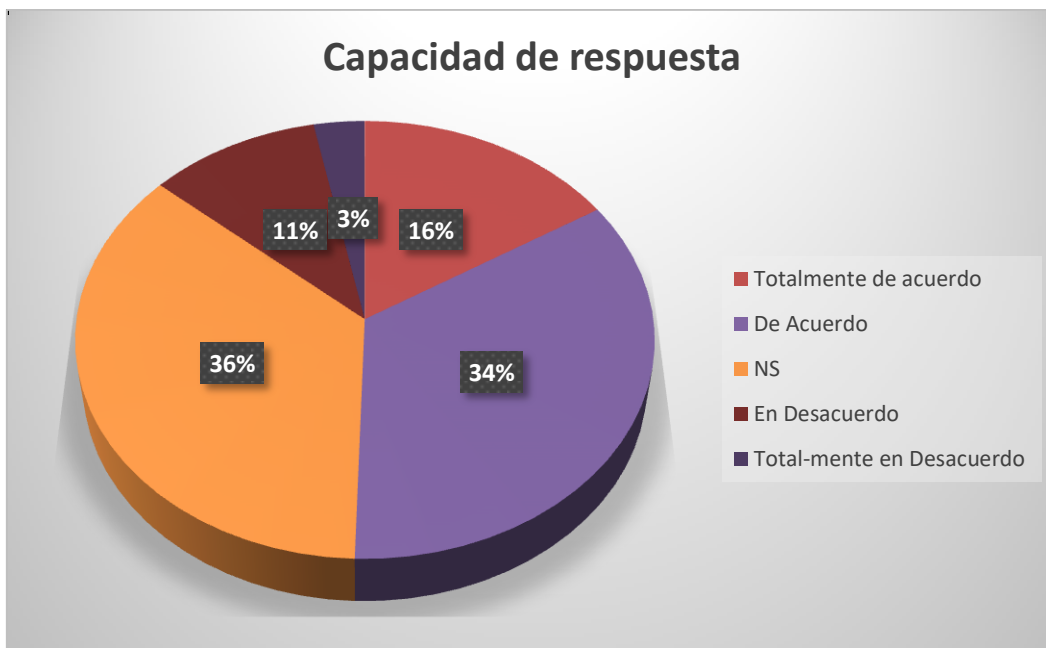
TABLA Nº 06 - RESULTADOS ENCUESTA

ÍTEM	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	NS	En Desacuerdo	Total-mente en Desacuerdo
CAPACIDAD DE RESPUESTA (08)					
Está de acuerdo con el tiempo de aprobación de un crédito personal	10	35	26	4	1
Está conforme con el tiempo de duración de un desembolso de crédito.	12	27	31	5	1
Está conforme con el proceso de evaluación de un crédito.	7	25	36	6	2
Los trabajadores de la Financiera CREDISCOTIA concluyen el servicio en el tiempo promedio.	18	23	29	4	2
Los asesores lo atienden en un tiempo acorde y suficiente.	14	19	27	12	4
En la Financiera CREDISCOTIA los funcionarios ofrecen un servicio rápido.	16	26	21	10	3
Los trabajadores de CREDISCOTIA ofrecen un servicio rápido a sus clientes	12	13	25	20	6
Los trabajadores de CREDISCOTIA comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio	9	41	23	3	0
Niveles de Incidencia entre factores	16,12%	34,4%	35,9%	10,5%	3,12%
EMPATÍA (04)					
Está conforme con el proceso de evaluación de un crédito.	21	13	23	16	3
En la Financiera CREDISCOTIA los funcionarios siempre están ocupados.	34	16	9	15	2
En la Financiera CREDISCOTIA se preocupan por sus clientes	12	21	38	4	1
Los trabajadores de CREDISCOTIA tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes	6	10	40	17	3
Niveles de Incidencia entre factores	26,3%	19,7%	36,2%	14%	3%
FIABILIDAD (04)					
Los trabajadores de la empresa CREDISCOTIA muestran un sincero interés por resolver sus problemas.	41	6	3	24	2

El plazo de respuesta a las solicitudes es razonable dentro de lo estimado por el asesor bancario.	22	34	16	4	0
En la Financiera CREDISCOTIA se comprenden las necesidades de los clientes	30	16	18	9	3
Cuando el personal de servicio promete hacer algo cierto tiempo, ¿lo hace?	32	9	20	12	3
Niveles de Incidencia entre factores	41 %	21,4 %	18,7%	16,2 %	2,6%
TANGIBLES (03)					
¿El personal de servicio tiene equipos de apariencia moderna?	45	25	4	2	0
Las instalaciones físicas de la empresa servicios son visualmente atractivas.	49	11	9	4	3
Al momento de la atención durante la espera y demora de la aprobación se aprecia una diligencia por la atención al cliente	30	29	9	5	3
Niveles de Incidencia entre factores	54,4%	28,5%	9,65%	4,82 %	2,63 %
SEGURIDAD (03)					
El comportamiento de los empleados de CREDISCOTIA transmite confianza a sus clientes.	23	16	35	2	0
Los clientes se sienten seguros respecto de sus transacciones con el personal de servicio. En particular en la solicitud de créditos/financiamiento.	19	20	31	6	0
Los funcionarios siempre brindan seguridad al cliente sobre los procedimientos de solicitud de productos crediticios que solicitan	34	11	7	24	0
Niveles de Incidencia entre factores	33 %	20,6%	32%	14%	0
Fuente: Elaboración propia en función a resultados.					

Como se aprecia en los resultados obtenidos en función a los clientes los niveles de percepción se encuentran en un estado aceptable, no significando totalmente favorable, por lo que a continuación se analiza el detalle por factores, a fin de interpretar mejor los resultados como se muestra a continuación:

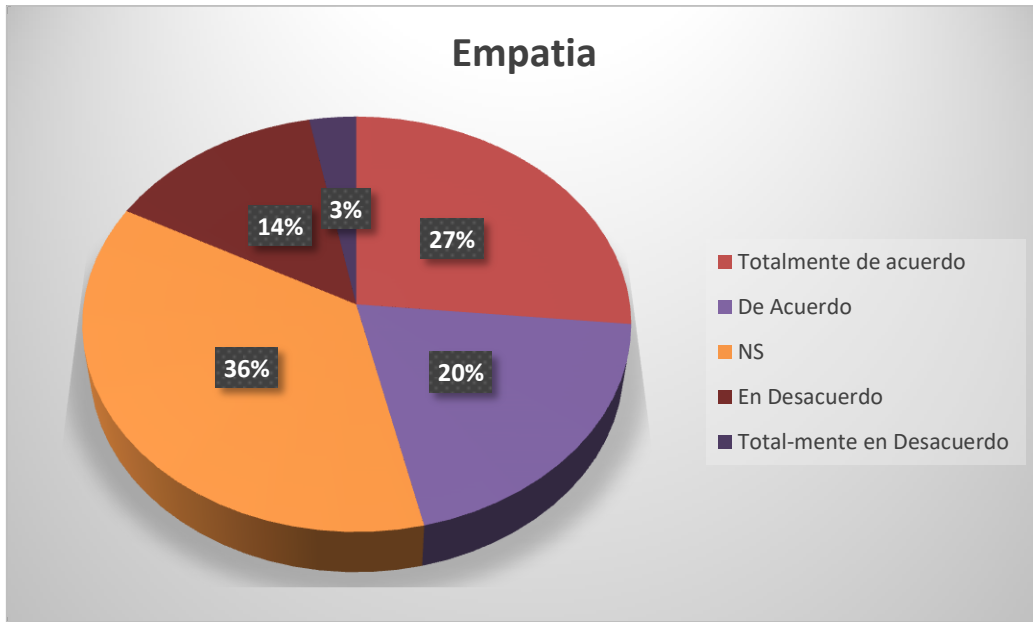
FIGURA N° 15 - CAPACIDAD DE RESPUESTA



Fuente: Elaboración propia.

Se aprecia que los factores de menor satisfacción se encuentran vinculados con el tiempo dedicado para la atención por parte de los encargados de créditos, como percepción específica y consecuencia en los resultados, así como la rapidez del servicio de los trabajadores de CREDISCOTIA, como una percepción general. Sin embargo, en balance la evaluación media es la más relevante pues si bien no están de acuerdo refiere no tener una opinión clara sobre el tema.

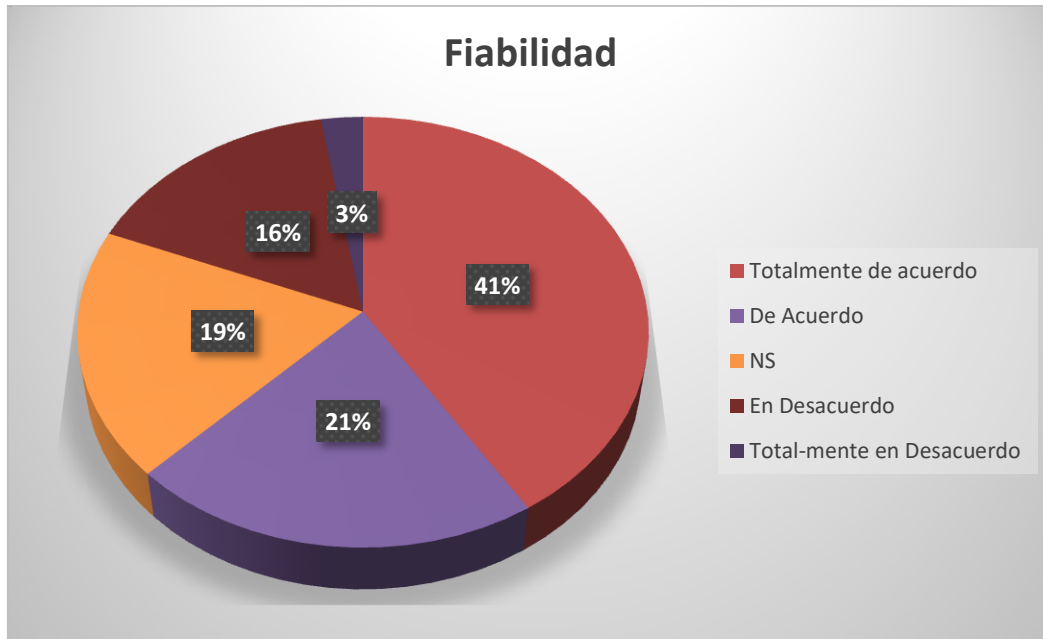
FIGURA Nº 16 - EMPATIA



Fuente: Elaboración propia.

Para este caso se aprecia que en su mayoría igualmente se tiene un resultado neutral con tendencia a positivo por lo que casi un 40% responde no saber u opinar y un 30% responde estar totalmente de acuerdo, así como un 20% de acuerdo, por lo que estimamos que es un resultado favorable debiendo prestarse atención a factores como a la preocupación de CREDISCOTIA por los clientes, así como el tiempo asignado para el desarrollo de las actividades.

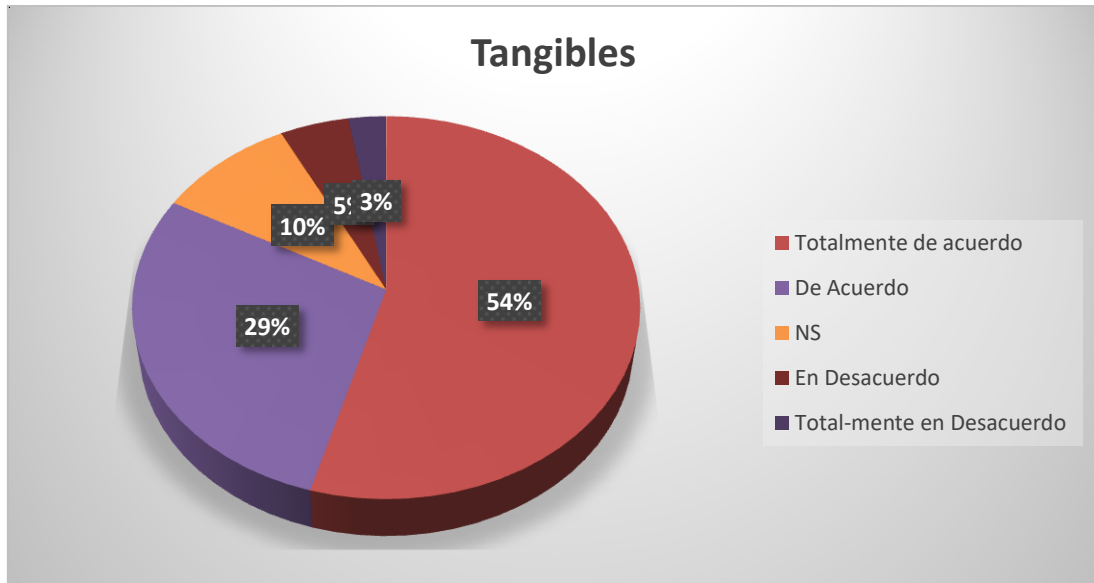
FIGURA Nº 17 - FIABILIDAD



Fuente: Elaboración propia.

Con este resultado se aprecia que existe una leve distorsión o diferencia entre los factores anteriormente analizados pues existe una mayoría de 40% que refiere que existe fiabilidad con respecto a los productos, quizás por una interpretación de percepción orientada al producto y no al servicio por parte de los clientes, asimismo un 20% estar de acuerdo teniendo los factores neutrales y negativos el 40% restante. Se debe trabajar igualmente sobre la mejora de este factor en la orientación al servicio, y el tiempo de atención como se viene perfilando en el presente trabajo.

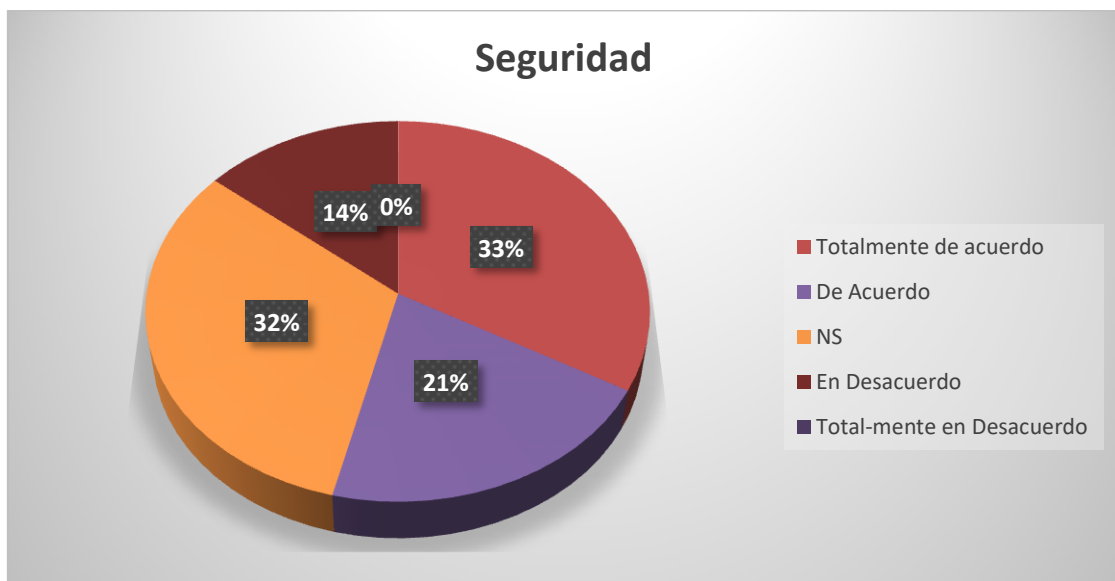
FIGURA Nº 18 - TANGIBLES



Fuente: Elaboración propia.

Para este caso se observa un resultado favorable pues más de la mitad de los clientes encuestados (54%) refiere estar totalmente de acuerdo con los factores de imagen y tangibles de parte de la prestación del servicio en la empresa en estudio, un 30% asimismo reafirma el resultado positivo por lo que en suma podemos decir que es un factor no vinculante para nuestro análisis comparativamente hablando con los anteriores.

FIGURA Nº 19- SEGURIDAD



En este factor se encuentra también otro punto de atención para tomar en cuenta pues se muestra una distribución no mayoritaria entre factores positivos y neutrales en la toma de decisiones un 30% refiere estar totalmente de acuerdo un 20% estar de acuerdo y un 30% no sabe no opina sobre factores como: la transmisión de confianza sobre los productos,, la seguridad como percepción general de la empresa sobre los productos crediticios, factores que se deben analizar puesto que esa percepción relativamente positiva estimamos se encuentra influenciada por la demora en el otorgamiento, proceso, o atención efectuada por parte de los responsables y en suma del Banco.

c) Análisis de impacto de la demora de tiempo de aprobación de créditos en función a la percepción del cliente y su satisfacción:

Como se puede apreciar en los resultados por dimensiones y en su promedio se tiene que las dimensiones de menor valoración son la capacidad de respuesta, la empatía y en parte la fiabilidad, pudiendo asumir que los factores tangibles y de seguridad no se ven afectados.

Entre los factores antes descritos en lo correspondiente a la capacidad de respuesta se aprecia un promedio significativo en el aspecto neutral, resaltando en el detalle que los factores de menor respuesta son aquellos vinculados al tiempo de atención, calidad de atención en tiempo estimado y relación de falta de certeza sobre la satisfacción total respecto a la calidad de servicio vinculada a la demora a la capacidad de respuesta de las solicitudes del cliente.

Por su parte, en lo que respecta a la dimensión de empatía, se aprecia que existen una percepción de parte de los clientes en función a si la atención se ve afectada por algún motivo no siendo directa o fluida, además de refiere no estar totalmente conformes respecto al proceso de obtención de créditos pues la atención parece verse afectad por otros factores que distraen la ocupación y personalización de la respuesta de los sectoristas, asesores de servicio quienes son los que finalmente generan o no los niveles de empatía con el cliente. Cabe precisar que las preguntas propuestas con relación a la

dimensión se encuentran orientadas a la atención de asesores comerciales de persona natural con relación a su participación en el proceso de atención de créditos de consumo.

Finalmente, otro factor que apreciamos se ha visto vulnerable con relación a la percepción del cliente es la seguridad como factor que impacta no sólo en la atención directa de los asesores comerciales participantes del proceso de otorgamiento de créditos, sino finalmente sobre la percepción de la empresa lo cual convierte el presente esfuerzo en un tema de atención prioritaria puesto que con la competitividad actual factores como éstos podrían ocasionar la pérdida paulatina de clientes, hasta la des-fidelización conseguida en el tiempo. Para este caso resalta el factor neutral con relación a la percepción de seguridad en el trámite, en la atención y en el resultado. Estas respuestas pueden verse afectadas por temas de percepción entre clientes postulantes que no obtuvieron lo que realmente fueron a solicitar sino otros productos.

Finalmente comentar que las dimensiones de aspectos tangibles y de fiabilidad no se han visto drásticamente afectados con el desarrollo de las respuestas, por el contrario, cuentan con altos niveles de representatividad positiva en la clientela de la Financiera.

En suma, como se aprecia de manera global la existencia de un impacto en 3 de las 5 dimensiones propuestas por el modelo SERVQUAL por lo que se deberá procurar construir mejoras progresivas que incorporen valores agregados desde la atención de las solicitudes y requerimientos al cliente, por ser estos la cara y primer contacto actuando como interlocutor del procedimiento, debiendo en tal sentido aportar también con su participación pormenorizada, en los factores que éstos inciden son clave para la aprobación de créditos de consumo a personas naturales, materia del presente estudio.

4.3. Análisis y establecimiento de puntos críticos. -

Como se ha podido apreciar en el análisis de resultados antes descrito se suscriben como factores que influyen en el tiempo de aprobación de un crédito, siguiendo la distribución del modelo de Ishikawa a debilidades en los factores de: personal, maquinaria (tecnología, sistema), recursos (previsión, procesos), y procedimiento, que en suma podemos desglosar de manera de manera preliminar en conjunción con la información recopilada, resumiendo entre ellos:

- ✓ Errores personales en la ejecución de los procesos que generan duplicidad de solicitudes, ingreso de documentación errónea, no verás, o insuficiente.
- ✓ Falta de idoneidad de cierto personal para cumplir con las metas diarias, por falta de capacitación, exceso de temor por la responsabilidad de acuerdo al monto, demoras en comunicación con otras áreas, etc.
- ✓ Caídas del sistema constantemente en momentos clave de acumulación de clientes en espera o cruce de información.
- ✓ Exceso de burocracia bancaria (papeles, formularios físicos manuales, etc.)
- ✓ Exceso de requisitos para clientes sin historial financiero /nuevos ingresos.
- ✓ Falta de capacitación para la toma de decisiones asertivas sobre el manejo de riesgos.
- ✓ Alta dependencia de áreas para suministrar insumos operativos dentro del procedimiento lo que hace que finalmente se termine dependiendo de terceros en algunos casos impactando el tiempo de respuesta final al cliente.
- ✓ Sobre carga laboral en ciertas campañas y falta de previsión de las agencias para poder dotar de personal adecuadamente para dichas necesidades previsibles.

Entre ellos, luego de la determinación del análisis efectuado a través del método Delphi e Ishikawa, además de la observación y análisis documental en función a los resultados de la información recopilada que los factores críticos de mayor incidencia e influencia sobre el tiempo de otorgamiento de créditos de consumo, son, sin orden particular:

a) Errores personales en la ejecución de los procesos que generan duplicidad de solicitudes, ingreso de documentación errónea, no verás, o insuficiente.

Respecto a los errores personales, estos se ven influenciados por la alta rotación de personal, falta de capacitación y desarrollo del recurso en la organización cuya falta de experiencia no ayuda a consolidar mejores criterios para la toma de decisiones.

La alta rotación es un factor clave puesto que no permite consolidar ciertos puestos clave ya sea aquellos que influyen directamente como aquellos que no sobre el resultado en el desarrollo del proceso de aprobación, reconociendo que el proceso se debe a la intervención de varias áreas y con ello puede deberse a cualquiera de ellos la demora, a pesar de la sistematización de ciertas etapas o los procedimientos de mejora en los que se encuentran cada área a fin de optimizar y hacer más eficiente los resultados de cara al análisis, no sólo basados en el error o finalidad sino también en el proceso en sí pues de ello depende el impacto que se tiene sobre los clientes como se apreció en el estudio aquí efectuado.

b) Caídas del sistema constantemente en momentos clave de acumulación de clientes en espera o cruce de información.

Este factor es calve para poder conseguir la aprobación en tiempo adecuado puesto que muchas veces, como lo refieren los analistas y es constante queja hacia sus superiores, el proceso se debe volver al inicio, lo cual implica un sobre costo en tiempo y una repercusión directa en el resultado estimado afectando también la percepción del cliente, puesto que se tienen referencias de que muchos de las respuestas de los analistas de

manera reiterativa con frecuencia regular atienden a: “se cayó el sistema”, “no tengo sistema, avancemos con esto, pero luego tiene que venir a firmar o regularizar”, “no puedo cerrar el último formulario, regrese más tarde o mañana más seguro”; lo cual en suma más allá de la buena atención que se le haya podido brindar hasta ese momento es un factor de impacto negativo. Motivo por el que en suma se requiere un atención inmediata y prioritaria que pueda y permita mitigar algunas fases del proceso de análisis sistematizando inteligentemente algunos datos y data enviada estratégicamente o se permite insertar algunos temas por regularización de manera manual como se plantea en algunos casos a fin de poder solucionar las respuestas negativas del sistema.

Asimismo, es importante reconocer que, como lo refieren los entrevistados, las caídas son coincidentemente más frecuentes en horas punta del día, por lo que el problema se puede deber a temas de hardware y no de ejecución debiendo en tal sentido la empresa tomar una medida de cambio aceptando la inversión de mejora continua que requeriría ampliar el alcance de la red o sistema a fin de evitar que se sature y genere dichos reportes negativos en perjuicio de los resultados de las agencias, de los analistas y finalmente de los clientes o prospectos quienes por ciertos detalles pueden terminar prefiriendo a la competencia.

c) Exceso de burocracia bancaria (papeles, formularios físicos manuales, etc.)

Este factor es clave para la organización y fue una respuesta al unísono por parte de los entrevistados, quienes es más se encuentran en proceso de transformación digital a fin de poder conseguir que los formularios sean digitalizados y eso optimice el tiempo, además de las sugerencias que efectuaron y han sido estimadas en la parte correspondiente del presente trabajo.

Muchos de los errores incluso se deben al llenado manual de algunos formularios, lo cual ya ha sido dejado en el pasado por la mayoría de instituciones bancarias, debiendo en tal caso aprovechar al máximo la

tecnología a fin de evitar una mayor proliferación de documentación o burocracia.

Asimismo, la normativa actual y vigente regulada por INDECOPI y la SBS han ido limitando ciertos requisitos que se deben exigir por lo que algunos formularios han devenido en redundantes, siendo en suma un problema clave que incide en el tiempo de aprobación puesto que cada documento demanda una contrastación y trabajo de analistas quienes deben validar la información y contenido además de cargar información en otro sistema o validar su correspondencia no optimizando en suma el resultado final del análisis afectando en el tiempo de aprobación del crédito.

Cabe mencionar que en algunos casos los factores citados incluían relación de dependencia entre estos factores escogidos motivo por el que a fin de poder afinar mejor el resultado emitido se podría en otra investigación efectuar un test estadístico a través de algún aplicativo o software que permita medir los niveles de incidencia y frecuencia en que ocurren los factores aquí identificados a fin de con ello poder no sólo contar con el soporte apreciado en este informe de naturaleza descriptivo sino también poder cuantificar mejor los resultados.

Asimismo, es necesario aclarar que los créditos de consumo son sólo un tipo de muchos otros productos que ofrecen en la Financiera en la sede en estudio teniendo incluso en cada sede diferencias de mejor afluencia o resultado en sus indicadores; sin embargo, en cierta manera, de acuerdo a lo referido por los expertos entrevistados, existen factores constantes entre ellos los mismos que se repiten de tal forma que algunos de los factores y resultados de la presente investigación podrían perfectamente validarse y utilizarse para la evaluación cualitativa de impactos sobre otros tipos de créditos en la empresa.

4.4. Propuestas y sugerencias finales:

Para la optimización del procedimiento de gestión interna de evaluación y otorgamiento de crédito se debe partir por reconocer que luego de la determinación de los factores críticos se plantean las siguientes recomendaciones a fin de poder estimar el desarrollo de una mejora de los factores antes identificados, que se estima pueda generar un impacto a corto y mediano plazo y que pueda no sólo tomarse como referencia para el tipo de créditos sino para su expansión a otros dentro de la empresa u otros futuros análisis dentro del sector:

- ✓ Para la selección de actividades se debe tener en cuenta que en primer lugar un factor clave identificado como crítico para para demora es el recurso humano, el personal a cargo de la atención del procedimiento en sus diversas fases; por lo que se debe iniciar una acción de mejora directa sobre procesos clave del área de recursos humanos como: mejoramiento de perfil, reclutamiento y selección, política de formación y desarrollo, evaluación continua, capacitación e inducción permanente en el puesto; con ello se estima se deba incluso generar un plan independiente que establezca actividades que se deban cumplir con un plazo determinado y un costo de inversión a fin de poder estimar el retorno que esta significaría en beneficio de la empresa.

- ✓ Por su parte para el factor del sistema, se debe tener en cuenta la inversión necesaria para la optimización del mismo a fin de que no se caiga en horas punta, ello se puede deber a diversos factores que con la confluencia de incidencia repetidas debe ya haberse mapeado y mensurado a fin de obtener un mejor resultado, sobre todo en horas críticas. Para ello, se estima que ya se encuentra en ejecución un plan de transformación digital que implica incluso la transformación de algunos procesos y su sistematización lo que estima generar un impacto a corto plazo; sin embargo, ello demandará un inversión significativa para la empresa que –como lo refieren los gerentes entrevistados– podría verse aplacada con la reducción de costos operativos e incluso la intervención de la dotación de personal en algunas agencias quienes se

verán disminuidas por la afluencia de nuevas tecnologías que remplazarán algunas de sus funciones actuales.

- ✓ Finalmente para la implementación de la reducción procedimental en lo correspondiente a los formularios, exceso de requisitos, la normativa vigente genera una regulación adecuada que se estima vincula adecuadamente el proceso de transformación que ya se ha iniciado y que se estima implementar durante el transcurso del año 2019 en el que se podrán apreciar de la mano con dichos cambios la mejora integral del proceso de otorgamiento de créditos así como los factores de eficiencia y productividad que finalmente son la principal preocupación de las agencias, sobre todo considerando la alta competitividad del sector y la posibilidad permanente de que los clientes puedan no mantener la fidelidad por detalles que en suma no generan valor en un momento determinado pero si son factores que no se deben descuidar atendiendo en tal sentido a un cambio integral que debe impactar en todo sentido en la organización.

- ✓ La integración de estas recomendaciones, así como su planificación extensión, estrategias propuestas, definición de roles actores y planes de acción corresponderían en cada caso individual a trabajos complementarios, cuyas conclusiones finalmente se podrían integrar a fin de consolidar una mejora sostenible para el proceso de otorgamiento de créditos de consumo. Los factores en esencia identificados como críticos y claves permitirán apuntar con mayor prioridad en la formulación de dichas propuestas futuras con el enfoque central de mejora continua que se debería insertar. Sugerimos se pueda asignar alguna responsabilidad en el departamento de calidad o de gestión de procesos que pueda evaluar el planteamiento e implementación de dichas oportunidades de mejora para lo cual podrá tomar como base el presente estudio efectuado y sus resultados, pudiendo actualizar la data para adaptarla mejor a la necesidad actual de la organización.

- ✓ A fin de conseguir la viabilidad plena de las recomendaciones aquí formuladas será necesario presentar un proyecto de plan de mejora, el mismo que debe contener momentos e hitos clave incluyendo una fase de prueba o piloto y los momentos de ajustes posteriores, en las fases previas se deberá incluir la inversión de inducción y capacitación interna en dicho sentido. Se estima que la inversión estaría orientada a identificar el impacto cuantitativo de la demora en los plazos a fin de pormenorizar mejor el análisis efectuado en nuestro caso en dicho sentido se deberá presupuestar una consultoría externa que acompañe dicho proceso de implementación. Dicho proyecto debe incorporar además un mecanismo de evaluación con indicadores de evaluación y control que en suma permitan obtener un mejor retorno y apreciar en su real dimensión el impacto de la mejora en un antes y un después de su implementación.

- ✓ Se espera con el presente trabajo, en atención a lo referido en el punto anterior, contribuir sustancialmente en el estudio de factores que permitirán la mejora continua de procesos en el sistema financiero y bancario pudiendo incluso tomarse como referencia el esquema propuesto para futuros trabajos de investigación o aplicaciones prácticas, consolidando con ello el aporte e impacto del presente trabajo de postgrado.

CONCLUSIONES

Se reconoce al mercado microfinanciero de Perú como un mercado modelo en la región y el mundo por contener políticas definidas y un alto porcentaje de crecimiento constante en sus indicadores desempeño y ratios financieros que lo han posicionado como el más destacado por muchos años y en la actualidad tan solo por debajo de Colombia quien recientemente subió al primer lugar.

Los índices de competitividad del sector microfinanciero en el país son altos, lo que demanda de parte de cada empresa integrante del mismo buscar las mejores estrategias para mantener su posicionamiento en el mercado, o competir por conseguir cada día un mejor posicionamiento, siendo relevante los niveles de percepción en ciertos factores clave que terminan incidiendo en mayor o menor medida en la decisión de compra; el más importante la calidad del servicio que se ve impactada en nuestro caso por las demoras o falencias en el otorgamiento de créditos de consumo.

Se ha conseguido, en cumplimiento de los objetivos de investigación propuestos, identificar los principales factores que inciden e impactan de manera interna en el tiempo de otorgamiento de créditos los mismos que se deben en suma cuatro grandes factores: idoneidad del personal, falta de respuesta del sistema en horas clave, y necesaria modernización y desburocratización documentaria del procedimiento de otorgamiento de créditos.

Los factores de mayor representatividad identificados luego de la aplicación de diversos instrumentos para diagnosticar de manera cualitativa el impacto de las demoras así como identificar de manera directa el lugar de mayor retraso son

factores que en suma se vinculan con el pase a la transformación digital, así como a una mejora continua en la gestión del talento humano que representan una atención adecuada y prioritaria sobre dos de los recursos más valiosos de toda organización del mundo globalizado y competitivo de hoy como son: la información y el recurso humano.

Para la determinación de criticidad de los factores se siguió un análisis integral de factores internos a través de la aplicación de instrumentos de recolección de información como entrevistas, encuestas, análisis documental, aplicando modelos de Delphi, Deming, Ishikawa, FODA para poder en suma arribar a la determinación de problemas y debilidades en el proceso además de analizar positivamente también el tiempo de afectación y los factores que lo ocasionan que en suma configuran el núcleo de aporte planteado para el presente trabajo.

Con el presente estudio, a través del diagnóstico y de la aplicación de instrumentos de análisis crítico, hemos conseguido determinar los factores de mayor trascendencia y atención para posteriormente concluir con algunas sugerencias de optimización de estos, que coincidentemente se aprecia se encuentran vinculadas a procesos de cambio y transformación que la empresa ha iniciado y que se estima puedan implicar un beneficio a corto plazo sobre las deficiencias aquí identificadas; sin embargo, el análisis y planteamiento efectuado se sugiere pueda tomarse como modelo a fin de poder efectuar mayores estudios de precisión e investigación de variables y valores cuantitativos que estimen un mejor alcance complementario al presente planteamiento en la mira de obtener propuestas de trascendencia para empresas como CrediScotia que son líderes en un sector de relevancia como es el micro financiero en nuestro país.

Nos comprometemos a hacer llegar estas conclusiones y sugerencias a los líderes de esta financiera con el fin de brindarles este aporte para que puedan evaluar la posible implementación de las mejoras planteadas en esta tesis.

BIBLIOGRAFÍA

- AÑEZ, M. (2004) Análisis de riesgo crediticio en instituciones financieras. Publicado en gestiopolis (13.9.14) Visitado en enero 2019 URL: <https://www.gestiopolis.com/analisis-de-riesgo-crediticio-en-instituciones-financieras/>
- ARÉVALO Arista, J (2016). Aplicación de la teoría de colas al problema de atención al cliente para la optimización del número cajeros en ventanilla en la organización BCP. Tesis de Titulación (Ingeniero Industrial). Perú. Lima. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Ingeniería Industrial.
- ARRIBASPLATA, D. (2016) Influencia de un sistema de simulación aplicando la teoría de colas en el área de consultorio externo en el Hospital Regional de Cajamarca, para reducir tiempos de espera. Tesis de Titulación (Ingeniero Industrial). Perú- Cajamarca: Universidad Privada del Norte, 2016. 20p.
- BRACHFIELD, P. (2003). Como vender al crédito y cobrar sin contratiempos, Editorial Gestión, Madrid, España.
- CAZÓN, J. & TAMANINI, H. (2000). Análisis de Procesos, Nota técnica, Universidad Austral, División de Investigación del IAE, Buenos Aires.
- CARRO, R. & GONZÁLEZ, D. (2008). Administración de la Calidad total. Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Sociales. Mar De IPlata: Universidad Nacional De Mar Del Plata.
- DELFINER, M. PALHÉ, C. & OTRO (2006) - Microfinanzas: Un análisis de experiencias y alternativas de regulación - SBS Revista de temas financieros VOLUMEN 4 Pág. 62-118. Published in: Central Bank of Argentina (April 2006)
- DIVISIÓN DE INVESTIGACIÓN DEL IAE, (2000) Buenos Aires, Argentina – Preparado por el Asistente de Investigación Javier Mones Cazon bajo la supervisión del Prof. Héctor Tamanini, Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad AUSTRAL. Copyright ©, IAE.
- EQUILIBRIUM Calificadora de Riesgo S.A. - Análisis del Sistema Microfinanciero peruano, nov. 2017.
- ELLERGER, R. (2002). Crédito y cobranza. Colombia: Limusa.
- GONZALES, R. (2013) Procedimiento para la Evaluación de la calidad percibida en los servicios bancarios Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Cienfuegos Cuba.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, P. (2010). Metodología de la Investigación. (6ª Ed.) McGraw Hill.
- IBARRA Pérez, I. (2012) Propuesta de mejoramiento del proceso de solicitud de crédito hipotecario en la empresa Ibarra Construcciones. Tesis de titulación (Ingeniero Industrial). Ecuador: Universidad de Guayaquil. Facultad de Ingeniería Industrial.
- JANSSON Y WENNER (1997): "La regulación financiera y su importancia para la Microfinanza en América Latina y el Caribe". Banco Interamericano de Desarrollo.

- KOOTZ, H, Y WEIHRICH, H. (1998) Administración 11ª. Edición. México: McGraw-Hill
- MARTÍNEZ, M. D. J. (2006) La Calidad del Servicio Percibida en Entornos Virtuales de Formación Superior. [tesis de Doctorado]. España, Universidad de Barcelona.
- MORA Araya, C. (2014). Mejora del proceso de evaluación de riesgo crediticio para Banco Estado Microempresas. Trabajo de Grado Magister en (Ingeniería de Negocios). Chile: Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas Departamento de Ingeniería Industrial.
- NIESTO, N. (2011) Métodos y tiempos. El estudio del trabajo para la productividad. [En línea] México, D.F. [Fecha de consulta: 18Dic. 2018] Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tiempos-el-estudio-del-trabajo-para-la-productividad/>
- PORTOCARRERO, Felipe. (1999) "Microfinanzas en el Perú: experiencias y perspectivas". Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico y PROPYME
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V., & BERRY, L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of services quality. Journal of Retailing.
- ROBBINS, S. Y COULTER, M. (2005), Administración. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A
- RODRIGUEZ, C. (2008), Impacto de las Microfinanzas. resultados de Algunos Estudios. Énfasis en el Sector Financiero 24.
- ROMERO, J. (2007) Fuentes de financiamiento utilizadas por las empresas productoras de derivados lácteos del estado Zulia. Revista de Ciencias Sociales (RCS). Vol. XIII
- SÁNCHEZ, H. Consideraciones sobre calidad y gestión por procesos. [En línea] Perú, Lima. 2010. [Fecha de consulta: 20 diciembre de 2018] Disponible en:<http://www.monografias.com/trabajos78/consideraciones-calidadgestion-procesos/consideraciones-calidad-gestion-procesos2.shtml>
- SANTOS, M.E. (s/f) Medición y Mejoramiento de la productividad. ELIADEMY. Apuntes de Curso en Ingeniería Industrial. Revisado enero 2019. URL: <https://eliademy.com/catalog/medicion-y-mejoramiento-de-la-productividad.html>
- SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS DEL PERÚ. (2017). Información Financiera. Retrieved from <http://www.sbs.gob.pe/usuarios/informacion-financiera/productosfinancieros/creditos-hipotecarios>
- SEMANAS ASBANC (2015) - Por 8 años consecutivos, Perú Líder de Microfinanzas - Dpto. de Estudios Económicos Semanal N° 178.
- VELASCO, J. (2013) Organización de la producción. Distribuciones en planta y mejora de los métodos y lo tiempos. Ediciones Pirámide Grupo Anaya, S.A. Madrid, ISBN: 9788436830170.
- YUPANQUI, J. (2014). Efectos de Basilea III en los créditos hipotecarios otorgados por las empresas bancarias de Lima, año 2013. Universidad San Martín de Porres.
- ZABALAGA, M. (2010) - 20años de microcrédito, análisis y debate en el II Coloquio de expertos - Fondo Latinoamericano de Desarrollo. Revisado en enero de 2019 e URL: <http://foladecr.blogspot.com/2010/09/20anosdemicrocreditoanalisisydebate.html>

ANEXOS – Encuesta aplicada

ENCUESTA DE CALIDAD 2018



Estimado Cliente:

En atención a la investigación efectuada por la Escuela de Postgrado Neumann Business School titulada: Análisis de factores críticos que influyen en el tiempo de aprobación de créditos de consumo, le agradecemos brindarnos unos minutos de su tiempo para responder el siguiente breve cuestionario.

Fecha:

Edad:

Sexo:

Ocupación:

Marque de acuerdo a su propia experiencia la casilla que le parece más conveniente.

ÍTEM	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	NS	En Desacuerdo	Total-mente en Desacuerdo
CAPACIDAD DE RESPUESTA					
Está de acuerdo con el tiempo de aprobación de un crédito personal					
Está conforme con el tiempo de duración de un desembolso de crédito.					
Está conforme con el proceso de evaluación de un crédito.					
Los trabajadores de la Financiera CREDISCOTIA concluyen el servicio en el tiempo promedio.					
Los asesores lo atienden en un tiempo acorde y suficiente.					
En la Financiera CREDISCOTIA los funcionarios ofrecen un servicio rápido.					
Los trabajadores de CREDISCOTIA ofrecen un servicio rápido a sus clientes					
Los trabajadores de CREDISCOTIA comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio					
EMPATÍA					
Está conforme con el proceso de evaluación de un crédito.					
En la Financiera CREDISCOTIA los funcionarios siempre están ocupados.					
En la Financiera CREDISCOTIA se preocupan por sus clientes					
Los trabajadores de CREDISCOTIA tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes					
FIABILIDAD					
Los trabajadores de la empresa CREDISCOTIA muestran un sincero interés por resolver sus problemas.					
El plazo de respuesta a las solicitudes es razonable dentro de lo estimado por el asesor bancario.					
En la Financiera CREDISCOTIA se comprenden las necesidades de los clientes					
Cuando el personal de servicio promete hacer algo cierto tiempo, ¿lo hace?					
TANGIBLE					
¿El personal de servicio tiene equipos de apariencia moderna?					
Las instalaciones físicas de la empresa servicios son visualmente atractivas.					
Al momento de la atención durante la espera y demora de la aprobación se aprecia una diligencia por la atención al cliente					

SEGURIDAD					
El comportamiento de los empleados de CREDISCOTIA transmite confianza a sus clientes.					
Los clientes se sienten seguros respecto de sus transacciones con el personal de servicio. En particular en la solicitud de créditos/financiamiento.					
Los funcionarios siempre brindan seguridad al cliente sobre los procedimientos de solicitud de productos crediticios que solicitan					

Muchas gracias.