

Universidad Católica de Santa María

Escuela de Postgrado

Maestría en Administración de Negocios



SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE CRÉDITOS MICROEMPRESA ANTES Y DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS EN LA CMAC CUSCO S.A. – 2016

Tesis presentada por el Bachiller:

Villafuerte Aybar, Santiago

Para optar al Grado Académico de:

**Maestro en Administración de
Negocios**

Asesor:

Dr. Villavicencio Caparó, Ebingen

Arequipa – Perú

2018

DEDICATORIA

En memoria de mi querido padre Santiago (Q.E.P.D.), a mi adorada madre Hilda y mi querida familia por su invaluable apoyo.



A mis adorados hijos Diego Santiago, Lucía Fernanda y Andrea Fernanda, por su apoyo constante a mi superación.



“En la combinación de los factores del proceso productivo (proceso) residen las ventajas competitivas”.

José A. Pérez Fernández de Velasco

ÍNDICE

Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción.....	xv
CAPÍTULO I: RESULTADOS DE LA CALIDAD PERCIBIDA POR EL CLIENTE DE CRÉDITOS MICROEMPRESA ANTES DE LA APLICACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS.....	1
1. Índice de Satisfacción del Cliente (ISC) – IV Trimestre 2014 (Cusco ciudad).....	1
CAPÍTULO II: RESULTADOS DE LA CALIDAD PERCIBIDA POR EL CLIENTE DE CRÉDITOS MICROEMPRESA DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS.....	12
2. Calidad percibida por el cliente de Créditos Microempresa después de la Aplicación del Enfoque Basado en Procesos	12
CONCLUSIONES.....	113
RECOMENDACIONES.....	115
BIBLIOGRAFÍA.....	117
ANEXOS.....	121

LISTA DE CUADROS

EXPECTATIVAS

N° 1 E1	Que el Analista explique claramente sobre el trámite y las condiciones del crédito	14
N° 2 E2	Que el Analista ofrezca al cliente el producto que más se ajuste a su necesidad.....	16
N° 3 E3	Que el Analista cumpla con tramitar el crédito, en el tiempo convenido con el cliente.....	18
N° 4 E4	Que el Analista cumpla con otorgar el monto, tasa y plazo del crédito ofrecido.....	20
N° 5 E5	Que el Analista sea ubicado fácilmente.....	22
N° 6 E6	Que el trámite del crédito sea rápido.....	24
N° 7 E7	Que el horario de atención del Analista se ajuste a la necesidad del cliente se ajuste a su necesidad.....	26
N° 8 E8	Que el desembolso del crédito sea rápido.....	28
N° 9 E9	Que las consultas o reclamos sean atendidos con rapidez	30
N° 10 E10	El Analista demuestre seguridad en su labor.....	32
N° 11 E11	Que el Analista inspire confianza en el trámite del crédito	34
N° 12 E12	Que el Analista tenga conocimientos necesarios para atender las preguntas sobre el crédito.....	36
N° 13 E13	Que el Analista manifieste seriedad en el trámite de crédito	38
N° 14 E14	Que el Analista trate con paciencia, amabilidad y calidez	40
N° 15 E15	Que el Analista brinde una atención personalizada.....	42
N° 16 E16	Que el Analista tenga buena presentación personal.....	44
N° 17 E17	Que el Analista demuestre interés en tramitar el crédito..	46
N° 18 E18	Que el Analista cumpla con informar sobre el estado del trámite del crédito.....	48
N° 19 E19	Que la señalización en las oficinas (letreros, carteles, y flechas) sean adecuadas para orientar la atención a los clientes.....	50
N° 20 E20	Que se disponga de personal para informar y orientar rápidamente a los clientes que ingresan a la Agencia..	52

N° 21 E21	Que la Agencia cuente con equipos y materiales (folletos, afiches y formatos) necesarios para la atención al cliente.....	54
N° 22 E22	Que las oficinas de atención al cliente tengan buena presentación, sean atractivas limpias y cómodas.....	56

PERCEPCIONES

N° 23 P1	El Analista ha explicado claramente sobre el trámite y las condiciones del crédito	58
N° 24 P2	El Analista ha ofrecido al cliente el producto que más se ajuste a su necesidad.....	60
N° 25 P3	El Analista ha cumplido con tramitar el crédito, en el tiempo convenido con el cliente.....	62
N° 26 P4	El Analista ha cumplido con otorgar el monto, tasa y plazo del crédito ofrecido.....	64
N° 27 P5	El Analista es ubicado fácilmente.....	66
N° 28 P6	El trámite del crédito ha sido rápido.....	68
N° 29 P7	El horario de atención del Analista se ajusta a la necesidad del cliente.....	70
N° 30 P8	El desembolso del crédito ha sido rápido.....	72
N° 31 P9	Las consultas o reclamos han sido atendidos con rapidez	74
N° 32 P10	El Analista demuestra seguridad.....	76
N° 33 P11	El Analista inspira confianza en el trámite del crédito	78
N° 34P12	El Analista tiene conocimientos necesarios para atender las preguntas sobre el crédito.....	80
N° 35 P13	El Analista ha manifestado seriedad en el trámite del crédito	82
N°36 P14	El Analista ha tratado con paciencia, amabilidad y calidez.	84
N°37 P15	El Analista ha brindado una atención personalizada.....	86
N°38 P16	El Analista tiene buena presentación personal.....	88
N°39 P17	El Analista ha demostrado interés en tramitar el crédito...	90
N°40 P18	El Analista ha cumplido con informar sobre el estado del trámite del crédito.....	92

N°41 P19	La señalización en las oficinas (letreros, carteles, y flechas) es adecuada para orientar la atención a los clientes.....	94
N° 42 P20	Se dispone de personal para informar y orientar rápidamente a los clientes que ingresan a la Agencia...	96
N° 43 P21	La Agencia cuenta con equipos y materiales (folletos, afiches y formatos) necesarios para la atención del cliente.....	98
N° 44 P22	Las oficinas de atención al cliente tienen buena presentación, sean atractivas limpias y cómodas.....	100
N° 45	Matriz de Mejora – Tabla General de Resultados	110
N° 46	Operacionalización de Variables.....	128
N° 47	Cuadro de Coherencias.....	161
N° 48	Matriz de Consistencias.....	162
N° 49	Prototipo o modelo de los instrumentos documentados..	163
N° 50	Número de clientes microempresa de la CMAC Cusco S.A. en las Agencias del Cusco.....	164
N° 51	Programación de actividades.....	167

LISTA DE GRÁFICAS

N° 1	Satisfacción del cliente con la calidad de servicio ofrecido en la empresa	5
N° 2	Calificación del personal	7
N° 3	Calificación de la infraestructura.....	8
N° 4	Calificación sobre la rapidez en la atención.....	9
N° 5	Calificación sobre la información brindada.....	10
N° 6	Calificación sobre la presentación personal	11

EXPECTATIVAS

N° 7	E1	Que el Analista explique claramente sobre el trámite y las condiciones del crédito	14
N° 8	E1	Que el Analista explique claramente sobre el trámite y las condiciones del crédito	15
N° 9	E2	Que el Analista ofrezca al cliente el producto que más se ajuste a su necesidad.....	16
N° 10	E2	Que el Analista ofrezca al cliente el producto que más se ajuste a su necesidad.....	17
N° 11	E3	Que el Analista cumpla con tramitar el crédito en el tiempo convenido con el cliente.....	18
N° 12	E3	Que el Analista cumpla con tramitar el crédito en el tiempo convenido con el cliente.....	19
N° 13	E4	Que el Analista cumpla con otorgar el monto, tasa y plazo del crédito ofrecido.....	20
N° 14	E4	Que el Analista cumpla con otorgar el monto, tasa y plazo del crédito ofrecido.....	21
N° 15	E5	Que el Analista sea ubicado fácilmente.....	22
N° 16	E5	Que el Analista sea ubicado fácilmente.....	23
N° 17	E6	Que el trámite del crédito sea rápido.....	24
N° 18	E6	Que el trámite del crédito sea rápido.....	25
N° 19	E7	Que el horario de atención del Analista se ajuste a la necesidad del cliente.....	26

N° 20 E7	Que el horario de atención del Analista se ajuste a la necesidad del cliente.....	27
N° 21 E8	Que el desembolso del crédito sea rápido.....	28
N° 22 E8	Que el desembolso del crédito sea rápido.....	29
N° 23 E9	Que las consultas o reclamos sean atendidos con rapidez	30
N° 24 E9	Que las consultas o reclamos sean atendidos con rapidez	31
N° 25 E10	El Analista demuestre seguridad en su labor.....	32
N° 26 E10	El Analista demuestre seguridad en su labor.....	33
N° 27 E11	Que el Analista inspire confianza en el trámite del crédito	34
N° 28 E11	Que el Analista inspire confianza en el trámite del crédito	35
N°29 E12	Que el Analista tenga conocimientos necesarios para atender las preguntas sobre el crédito.....	36
N°30 E12	Que el Analista tenga conocimientos necesarios para atender las preguntas sobre el crédito.....	37
N° 31 E13	Que el Analista manifieste seriedad en el trámite del crédito	38
N° 32 E13	Que el Analista manifieste seriedad en el trámite del crédito	39
N° 33 E14	Que el Analista trate con paciencia, amabilidad y calidez.....	40
N° 34 E14	Que el Analista trate con paciencia, amabilidad y calidez.....	41
N° 35 E15	Que el Analista brinde una atención personalizada.....	42
N° 36 E15	Que el Analista brinde una atención personalizada.....	43
N° 37 E16	Que el Analista tenga buena presentación personal.....	44
N° 38 E16	Que el Analista tenga buena presentación personal.....	45
N° 39 E17	Que el Analista demuestre interés en tramitar el crédito.....	46
N° 40 E17	Que el Analista demuestre interés en tramitar el crédito.....	47
N° 41E18	Que el Analista cumpla con informar sobre el estado del trámite del crédito.....	48
N° 42 E18	Que el Analista cumpla con informar sobre el estado del trámite del crédito.....	49
N° 43 E19	Que la señalización en las oficinas (letreros, carteles, y flechas) sean adecuadas para orientar la atención a los clientes.....	50
N° 44 E19	Que la señalización en las oficinas (letreros, carteles, y flechas) sean adecuadas para orientar la atención a los clientes.....	51

N° 45 E20	Que se disponga de personal para informar y orientar rápidamente a los clientes que ingresan a la Agencia..	52
N° 46 E20	Que se disponga de personal para informar y orientar rápidamente a los clientes que ingresan a la Agencia..	53
N° 47 E21	Que la Agencia cuente con equipos y materiales (folletos, afiches y formatos) necesarios para la Atención el cliente.....	54
N° 48 E21	Que la Agencia cuente con equipos y materiales (folletos, afiches y formatos) necesarios para la Atención del cliente.....	55
N° 49 E22	Que las oficinas de atención al cliente tengan buena presentación, sean atractivas limpias y cómodas.....	56
N° 50 E22	Que las oficinas de atención al cliente tengan buena presentación, sean atractivas limpias y cómodas.....	57
PERCEPCIONES		
N° 51 P1	El Analista ha explicado claramente sobre el trámite y las condiciones del crédito	58
N° 52 P1	El Analista ha explicado claramente sobre el trámite y las condiciones del crédito	59
N° 53 P2	El Analista ha ofrecido al cliente el producto que más se ajuste a su necesidad.....	60
N° 54 P2	El Analista ha ofrecido al cliente el producto que más se ajuste a su necesidad.....	61
N° 55 P3	El Analista ha cumplido con tramitar el crédito, en el tiempo convenido con el cliente.....	62
N° 56 P3	El Analista ha cumplido con tramitar el crédito, en el tiempo convenido con el cliente.....	63
N° 57 P4	El Analista ha cumplido con otorgar el monto, tasa y plazo del crédito ofrecido.....	64
N° 58 P4	El Analista ha cumplido con otorgar el monto, tasa y plazo del crédito ofrecido.....	65
N° 59 P5	El Analista es ubicado fácilmente.....	66
N° 60 P5	El Analista es ubicado fácilmente.....	67

N° 61 P6	El trámite del crédito ha sido rápido.....	68
N° 62 P6	El trámite del crédito ha sido rápido.....	69
N° 63 P7	El horario de atención del Analista se ajusta a la necesidad del cliente.....	70
N° 64 P7	El horario de atención del Analista se ajusta a la necesidad del cliente.....	71
N° 65 P8	El desembolso del crédito ha sido rápido.....	72
N° 66 P8	El desembolso del crédito ha sido rápido.....	73
N° 67 P9	Las consultas o reclamos han sido atendidos con rapidez.	74
N° 68 P9	Las consultas o reclamos han sido atendidos con rapidez.	75
N° 69 P10	El Analista demuestra seguridad.....	76
N° 70 P10	El Analista demuestra seguridad.....	77
N° 71 P11	Que el Analista inspira confianza en el trámite del crédito	78
N° 72 P11	Que el Analista inspira confianza en el trámite del crédito	79
N° 73 P12	El Analista tiene conocimientos necesarios para atender las preguntas sobre el crédito.....	80
N° 74 P12	El Analista tiene conocimientos necesarios para atender las preguntas sobre el crédito.....	81
N° 75 P13	El Analista ha manifestado seriedad en el trámite del crédito	82
N° 76 P13	El Analista ha manifestado seriedad en el trámite del crédito	83
N°77 P14	El Analista ha tratado con paciencia, amabilidad y calidez.	84
N°78 P14	El Analista ha tratado con paciencia, amabilidad y calidez.	85
N°79 P15	El Analista ha brindado una atención personalizada.....	86
N°80 P15	El Analista ha brindado una atención personalizada.....	87
N°81 P16	El Analista tiene buena presentación personal.....	88
N°82 P16	El Analista tiene buena presentación personal.....	89
N°83 P17	El Analista ha demostrado interés en tramitar el crédito....	90
N°84 P17	El Analista ha demostrado interés en tramitar el crédito..	91
N°85 P18	El Analista ha cumplido con informar sobre el estado del trámite del crédito.....	92
N°86 P18	El Analista ha cumplido con informar sobre el estado del Trámite del crédito.....	93
N°87 P19	La señalización en las oficinas es adecuada para orientar la atención a los clientes.....	94

N°88 P19	La señalización en las oficinas es adecuada para orientar la atención a los clientes.....	95
N° 89 P20	Se dispone de personal para informar y orientar rápidamente a los clientes que ingresan a la Agencia.	96
N° 90 P20	Se dispone de personal para informar y orientar rápidamente a los clientes que ingresan a la Agencia.	97
N° 91 P21	La Agencia cuenta con equipos y materiales necesarios para la atención del cliente.....	98
N° 92 P21	La Agencia cuenta con equipos y materiales necesarios para la atención del cliente.....	99
N° 93 P22	Las oficinas de atención al cliente tienen buena presentación, sean atractivas limpias y cómodas.....	100
N° 94 P22	Las oficinas de atención al cliente tienen buena presentación, sean atractivas limpias y cómodas.....	101
DIMENSIONES		
N° 95	Dimensión 1 : Fiabilidad.....	102
N° 96	Dimensión 2 : Capacidad de respuesta.....	104
N° 97	Dimensión 3 : Seguridad.....	105
N° 98	Dimensión 4 : Empatía.....	106
N° 99	Dimensión 5 : Aspectos Tangibles.....	107
N° 100	Global Dimensiones (%).....	108
N° 101	Resultados según pregunta.....	109
N° 102	Modelo del Sistema de Gestión de la Calidad basado..	133
N° 103	Elementos del proceso.....	136
N° 104	Mapa de procesos.....	143
N° 105	Dimensiones de la calidad de servicios y satisfacción..	150
N° 106	Conceptualización de la calidad de servicios y la satisfacción del cliente,.....	152

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por finalidad principal de dar a conocer la satisfacción del cliente de créditos microempresa antes y después de la aplicación del Enfoque Basado en Procesos en la CMAC Cusco S.A., así como obtener las conclusiones y recomendaciones que permitan mejorar la satisfacción de los clientes en la CMAC Cusco S.A., que conlleve a generar ventaja competitiva sobre otras empresas microfinancieras; para este efecto, entre otros aspectos, es necesario conocer la base conceptual del “Enfoque Basado en Procesos” como Principio de la Norma ISO 9001:2008, los elementos del proceso, así como las características del proceso.

A fin de conocer la satisfacción del cliente de créditos microempresa antes de la aplicación del “Enfoque Basado en Procesos” en la CMAC Cusco S.A., se ha acopiado información histórica, la misma que se ha obtenido correspondiente al último trimestre del año 2014.

Para conocer la satisfacción del cliente de créditos microempresa después de la aplicación del “Enfoque Basado en Procesos”, se han aplicado encuestas a los clientes de créditos microempresa en las Agencias de la CMAC Cusco S.A.. Las encuestas aplicadas están directamente relacionadas con los diferentes elementos que constituyen los procesos en una organización, y las características del proceso.

Como resultado de las encuestas se ha logrado determinar los niveles de satisfacción e insatisfacción de los clientes en las dimensiones de fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y aspectos tangibles, así como se ha logrado elaborar una “Matriz de Mejora” donde se establece los niveles de “Aceptable”, “En Proceso” y “Por Mejorar” considerando las expectativas y percepciones de los clientes. Es importante señalar que la insatisfacción de los clientes obtenido en el nivel “Por Mejorar”, deben ser considerado como oportunidad de mejora por la empresa.

Palabras Claves: Satisfacción del cliente, ISO 9001:2008, enfoque basado en procesos, elementos del proceso.

ABSTRACT

The main purpose of this research work is to inform the customer satisfaction of microenterprise loans before and after the application of the Process-Based Approach at CMAC Cusco S.A., as well as to obtain the conclusions and recommendations that will improve the satisfaction of customers in CMAC Cusco SA, which leads to generate competitive advantage over other microfinance companies; for this purpose, among other aspects, it is necessary to know the conceptual basis of the "Process-based Approach" as Principle of ISO 9001: 2008, the elements of the process, as well as the characteristics of the process.

In order to know the customer satisfaction of microenterprise loans before the application of the "Process-Based Approach" in the CMAC Cusco S.A., historical information has been collected, which has been obtained corresponding to the last quarter of 2014.

To know the customer satisfaction of microenterprise loans after the application of the "Process-Based Approach", surveys have been applied to microenterprise credit clients in the CMAC Cusco SA Agencies. The surveys applied are directly related to the different elements which constitute the processes in an organization, and the characteristics of the process.

As a result of the surveys, it has been possible to determine the levels of satisfaction and dissatisfaction of the clients in the dimensions of reliability, response capacity, security, empathy and tangible aspects, as well as the creation of an "Improvement Matrix" where it is established the levels of "Acceptable", "In Process" and "To Improve" considering the expectations and perceptions of the clients. It is important to point out that the dissatisfaction of the clients obtained in the "For Improvement" level, should be considered as an opportunity for improvement by the company.

Keywords: Customer satisfaction, ISO 9001: 2008, process-based approach, elements of the process.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, se vive un mundo globalizado y de mucha competitividad, donde las empresas, los empresarios, gerentes, funcionarios y trabajadores tienen un reto muy importante para hacer crecer y desarrollar las empresas y por ende seguir generando utilidades y valor para los accionistas; sin embargo, este propósito es difícil de lograr si no se tienen los recursos necesarios, y si se dispone se tiene que gestionarlos adecuadamente para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios.

Con este propósito, desde hace muchas décadas atrás, nacen los Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 y otras normas como una decisión estratégica de toda empresa o institución para diseñarla e implementarla. En ese contexto, la Norma ISO 9001, entre otros principios establece el “Enfoque Basado en Procesos” con una orientación muy puntual de buscar la satisfacción de los clientes a través del cumplimiento de sus requisitos.

En ese entender, el presente trabajo de investigación se basa y desarrolla en función al “Enfoque Basado en Procesos”, considerando que todo proceso hace uso de personas, máquinas, herramientas, equipos, insumos, materiales, información, normas legales, normas internas y procedimientos de diversa índole para luego de transformarlos se obtengan los productos o servicios que deban satisfacer las necesidades y requisitos de los clientes con valor agregado. Asimismo, ningún proceso es estático, por lo contrario es dinámico, en ese sentido está sujeto a que pueda ser optimizado o mejorado permanentemente, siempre con una orientación a la satisfacción de las necesidades y requisitos del cliente. A esta intervención se le conoce como la “Mejora Continua”.

Es importante señalar que para abordar el trabajo se ha efectuado la investigación teórica sobre la materia, así como mediante un procedimiento previamente definido se ha realizado la recopilación de la información en campo y observación directa, y además la aplicación de cuestionarios a los

clientes; con la información obtenida se ha procedido al procesamiento estadístico de dicha información y la interpretación de los resultados, entre otras actividades.

En ese sentido, el presente trabajo de investigación tiene el propósito de conocer la satisfacción del cliente de créditos microempresa antes y después de la aplicación del enfoque basado en procesos en la CMAC Cusco S.A. Para poder conocer la satisfacción de los clientes con enfoque basado en procesos se han aplicado cuestionarios con preguntas a los clientes, todas ellas directamente relacionadas con sus expectativas y percepciones inherentes al enfoque basado en los procesos, tales como:

- Que se explique claramente sobre el trámite y las condiciones del crédito.
- Que el producto que se ofrece se ajuste a la necesidad del cliente.
- Que el Analista cumpla con tramitar el crédito en el tiempo convenido con el cliente.
- Que el Analista cumpla con otorgar el monto, tasa y plazo del crédito.
- Que el Analista sea ubicado fácilmente.
- Que el trámite del crédito sea rápido.
- Que el horario de atención del Analista se ajuste a la necesidad del cliente.
- Que el desembolso del crédito trámite sea rápido.
- Que las consultas o reclamos sean atendidos con rapidez.
- Que el Analista demuestre seguridad en su labor.
- Que el Analista inspire confianza en el trámite del crédito.
- Que el Analista tenga conocimientos necesarios para atender las preguntas sobre el crédito.
- Que el Analista manifieste seriedad en el trámite del crédito.
- Que el analista trate con paciencia, amabilidad y calidez.
- Que la atención sea personalizada.
- Que el Analista tenga buena presentación personal.
- Que el Analista demuestre interés en tramitar el crédito.

- Que el Analista cumpla con informar sobre el estado del trámite del crédito.
- Que exista adecuada señalización en las agencias.
- Que exista personal para informar y orientar rápidamente a los clientes que ingresan a la agencia.
- Que se cuente con equipos y materiales necesarios.
- Que las oficinas sean atractivas, limpias y cómodas.

Como resultado del trabajo de investigación se ha obtenido la Matriz de Mejora del presente estudio, donde se muestran situaciones críticas y otras afines que permitan mejorar la gestión de la empresa para convertirse en una ventaja competitiva, ya que los mismos están relacionados directamente con la calidad de atención a los clientes y el cumplimiento de los requisitos y expectativas de los clientes. Asimismo, se ha logrado conocer la satisfacción e insatisfacción de los clientes en las dimensiones de fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y aspectos tangibles.

Finalmente, se presenta un conjunto de conclusiones y recomendaciones que permitan mejorar la calidad de atención a los clientes y por ende la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

CAPÍTULO I

RESULTADOS DE LA CALIDAD PERCIBIDA POR EL CLIENTE DE CRÉDITOS MICROEMPRESA ANTES DE LA APLICACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

1. ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (ISC) – IV TRIMESTRE 2014 (CUSCO CIUDAD)

1.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar mediante indicadores de satisfacción del cliente, la calidad de servicios que brinda la CMAC Cusco S.A., a través de la percepción de sus clientes.

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Obtener un diagnóstico (lectura situacional) sobre la calidad de los servicios (percepción y experiencia) que ofrece la empresa.
- ✓ Obtener indicadores de calidad que reflejen las fortalezas y debilidades de la calidad de servicio de la empresa en las agencias de la ciudad del Cusco.
- ✓ Identificar ventajas y oportunidades de mejora de satisfacción de los clientes que reciben los servicios de la empresa.
- ✓ Determinar las motivaciones de los clientes que mejorarían el nivel de satisfacción de los clientes respecto a la empresa.
- ✓ Establecer los ejes de control y monitoreo de calidad de los servicios que no funcionan adecuadamente en las agencias de la empresa.

1.3 GRUPO OBJETIVO:

Clientes de créditos de microempresa de la CMAC Cusco S.A., que hayan realizado alguna operación en una de sus Agencias u Oficinas Especiales, durante el último trimestre del año 2014.

1.4 COBERTURA:

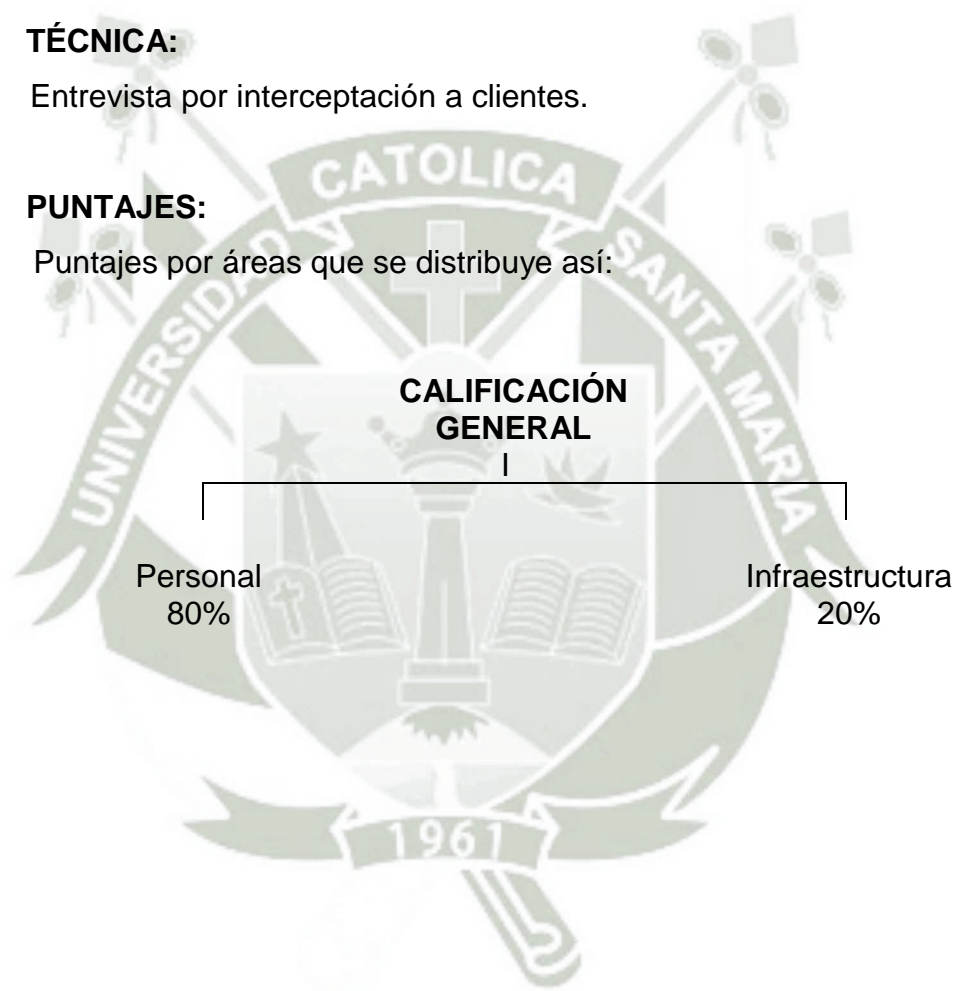
Agencias y Oficinas Especiales de la ciudad del Cusco.

1.5 TÉCNICA:

Entrevista por interceptación a clientes.

1.6 PUNTAJES:

Puntajes por áreas que se distribuye así:



Rapidez 25%

- a) Tiempo de espera hasta llegar a la ventanilla.
- b) Rapidez en la atención en ventanilla.

Trato 25%

- a) Tiempo de espera hasta llegar a la ventanilla.
- b) Despedida al terminar la atención.
- c) Trato amable y cortés recibido.
- d) Interés y concentración mostrado por la persona que lo atendió.
- e) Tono de voz (firme, pausado, agradable y seguro).
- f) Uso de gestos, “muecas”, ademanes, lenguaje corporal.
- g) Uso de muletillas, sonidos, ruidos, silbidos, etc. mientras dura la atención.

Información 25%

- a) Precisión en la información brindada ante la consulta o servicio.
- b) Nivel de conocimiento ante la consulta.
- c) Rapidez para comprender la consulta dada.
- d) Seguridad en las afirmaciones.
- e) Uso del lenguaje sencillo y no técnico que utilizó el

Infraestructura 20%:

- a) Ventilación de la Agencia.
- b) Limpieza de la Agencia.
- c) Decoración de la Agencia.
- d) Número de Ventanillas disponibles.
- e) Estado de los muebles.
- f) Seguridad al interior de la Agencia.
- g) Seguridad al exterior de la Agencia.
- h) Cantidad de cajeros automáticos que posee.
- i) Horario de atención de la Agencia.
- j) Vista exterior del local (fachada).

funcionario de plataforma.

- f) Claridad en las soluciones brindadas ante la consulta.

Presentación 25%

- a) Limpieza, nivel de aseo del personal de ventanilla y negocios.
- b) Uso de *fotocheck* del personal de la agencia.

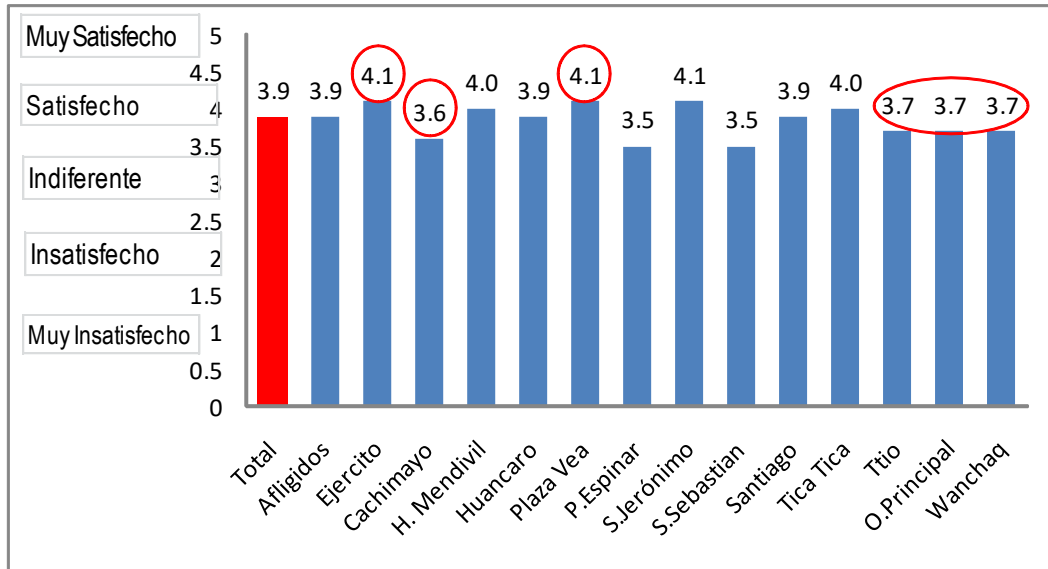


GRÁFICO N° 1

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON LA CALIDAD DE SERVICIO OFRECIDO EN LA AGENCIA

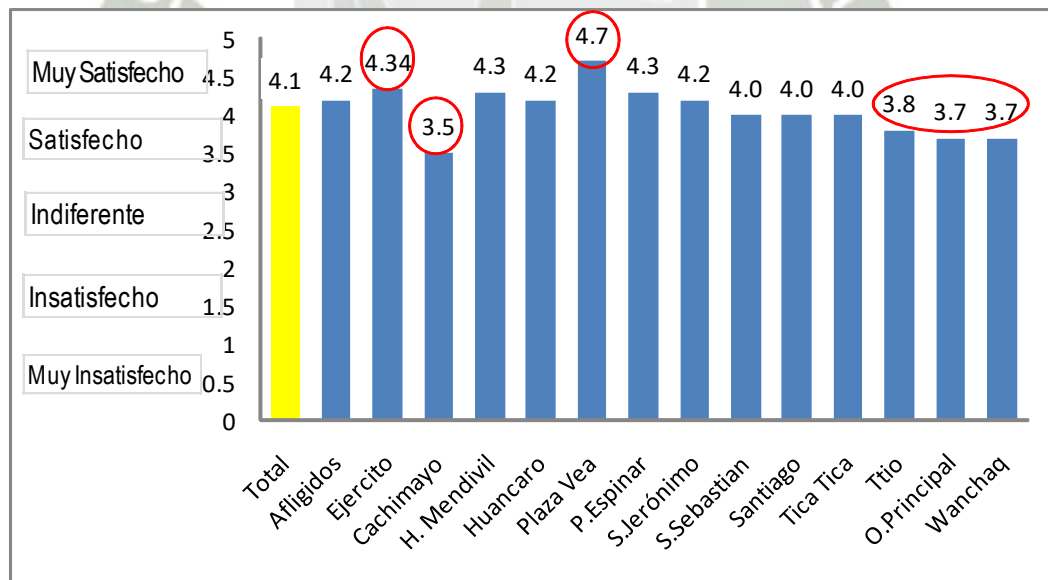
CALIFICACIÓN ESPONTÁNEA

¿Qué tan satisfecho se encuentra con la calidad del servicio ofrecido en la Agencia?



CALIFICACIÓN CALCULADA

Promedio calificación rapidez, trato, información, presentación



Fuente: CMAC Cusco S.A.

INTERPRETACIÓN:

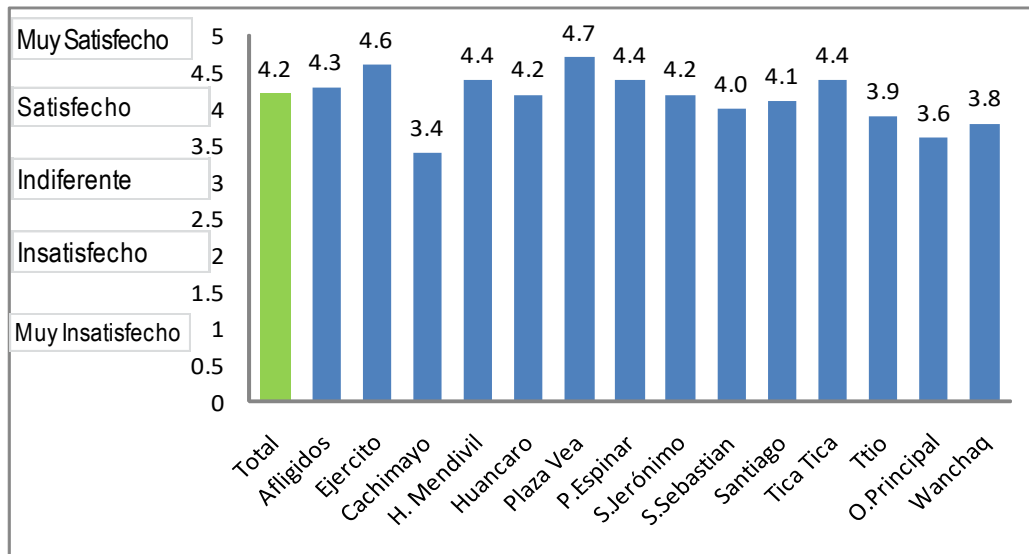
El gráfico N° 1, nos muestra los resultados mediante la calificación espontánea y calificación calculada; como se puede observar en el primer caso, las Agencias de Avenida el Ejército y Plaza Veá han obtenido la calificación más alta de satisfacción con la calidad de servicio a los clientes con 4.4 y 4.3 puntos, respectivamente, siendo 5 puntos el nivel más alto de satisfacción (“Muy Satisfecho”). Por otro lado, con nivel por debajo de “Satisfecho”, se encuentran las Agencias de Cachimayo, con 3.6 puntos, y las Agencias de Ttio, Oficia Principal y Wanchaq, respectivamente con 3.7 puntos.

Asimismo, respecto a la Calificación Calculada (promedio calificación rapidez, trato, información, presentación), se puede observar que las Agencias de Avenida Ejército y Plaza Veá, ostentan la mayor calificación con 4.34 y 4.7 respectivamente, con nivel mayor a 4 puntos de “Satisfecho”; en el extremo opuesto, por debajo del nivel de “Satisfecho”, se encuentra la Agencia Cachimayo con 3.5 puntos; la agencia Ttio con 3.8 puntos; y las agencias Oficina Principal y Wanchaq con 3.7 puntos.

En la calificación Espontánea Total, se muestra que se ha descendió de 4.1 punto del tercer trimestre a 3.9 en el cuarto trimestre, es decir, menos 0.2 puntos; asimismo, en la Calificación General Total, se ha descendido de 4.3 a 4.1 puntos, menos 0.2 puntos.

GRÁFICO N° 2

CALIFICACIÓN DEL PERSONAL (Promedio de rapidez – Trato – Información – Presentación)



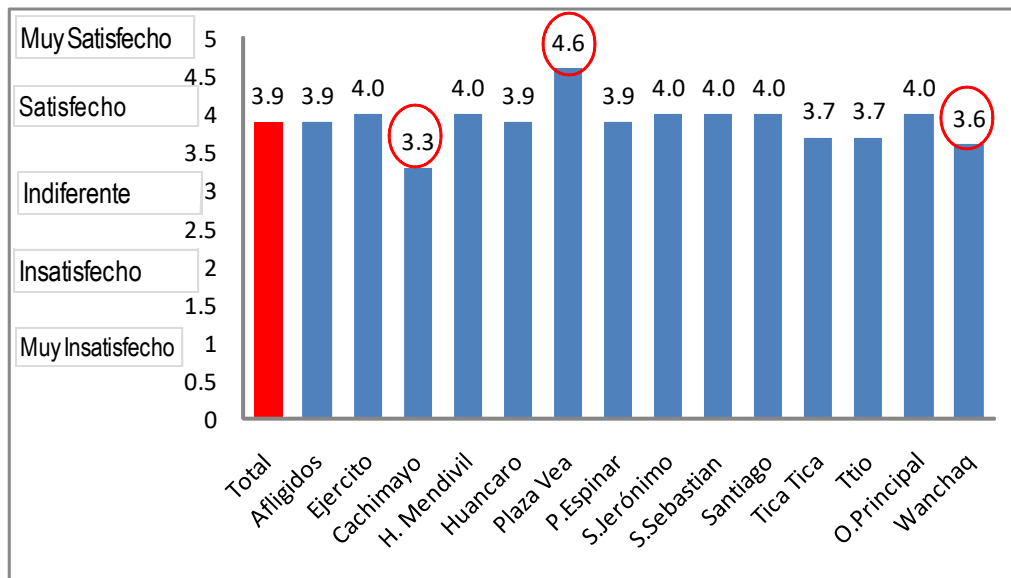
Fuente:CMAC Cusco S.A.

INTERPRETACIÓN:

El gráfico N° 2, nos muestra los resultados de la Calificación del Personal (Promedio de Rapidez, Trato, Información y Presentación), en el cual se puede observar las siguientes agencias han obtenido calificación por encima de 4.2 puntos del promedio del nivel de “Satisfecho”: Agencia Afligidos con 4.3 puntos; Agencia Hilario Mendivil, Portal Espinar y Tica Tica con 4.4 puntos. Por otro lado, las siguientes agencias, han obtenido por debajo de 4.0 del nivel “Satisfecho”: Agencia Cachimayo con 3.4 puntos; Agencia Ttio con 3.9 puntos; Oficina Principal con 3.6 puntos; Agencia Wanchaq con 3.8 puntos. En términos de totales, la Calificación Total – Personal Total, muestra que entre la calificación del tercer y cuarto trimestre no ha surgido ninguna variación, habiéndose mantenido el promedio de 4.20 puntos, es decir por encima del 4.0 que corresponde al nivel de “Satisfecho”.

GRÁFICO N° 3

CALIFICACIÓN INFRAESTRUCTURA



Fuente: CMAC Cusco S.A.

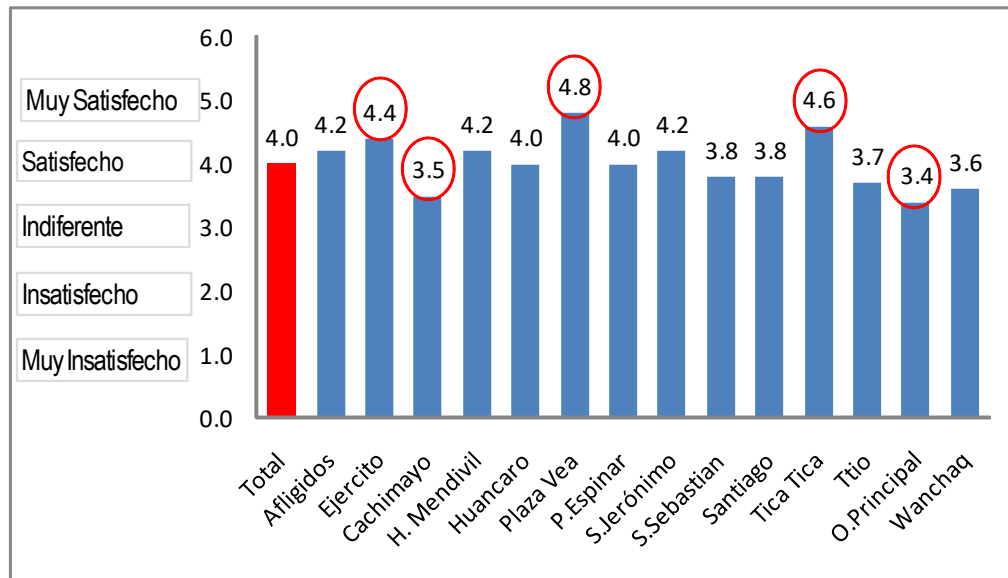
INTERPRETACIÓN:

El gráfico N° 3, nos muestra los resultados de la Calificación de la Infraestructura o locales de las Agencias de la Caja Cusco S.A., en el cual se puede observar que la Agencia de Plaza Vea ha obtenido la mejor calificación con 4.6 puntos, por encima del nivel de “Satisfecho” de 4.0 puntos.

Por otro lado, las siguientes agencias han obtenido la calificación más baja al nivel de “Satisfecho” de 4,0 puntos e “Indiferente” de 3.5 puntos: Agencia Cachimayo con 3.3 puntos y Agencia Wanchaq con 3.6 puntos. En términos de totales, la Calificación Total – la Infraestructura muestra que la calificación del tercer al cuarto trimestre ha surgido ha surgido una disminución de 4.20 a 3.9 puntos, con una diferencia de menos 0.30 puntos, por debajo del nivel 4.0 que corresponde al nivel de “Satisfecho”.

GRÁFICO N° 4

CALIFICACIÓN SOBRE RAPIDEZ EN LA ATENCIÓN (Promedio por Agencias – Región Cusco Ciudad)



Fuente: CMAC Cusco S.A.

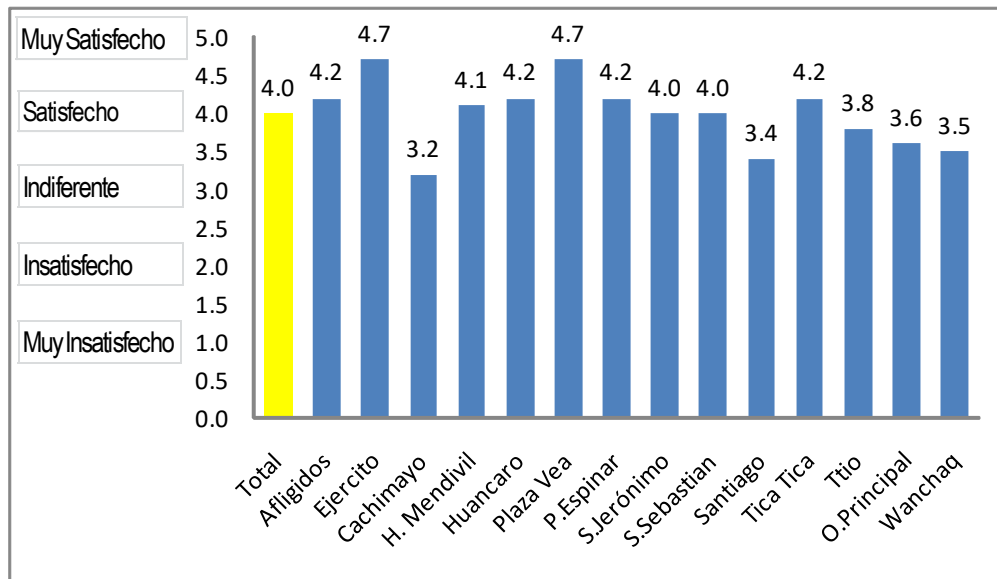
INTERPRETACIÓN:

El gráfico N° 4, nos muestra los resultados de la “Calificación Sobre Rapidez en la Atención”, en las Agencias de la Caja Cusco S.A., en el cual se puede observar que las siguientes han obtenido los puntajes más altos al nivel de “Satisfecho” de 4.0 puntos: Agencia de la Avenida Ejército con 4.4 puntos, Agencia de Plaza Vea con 4.8 puntos, y Agencia Tica Tica con 4.6 puntos.

Por otro lado, las siguientes Agencias han obtenido la calificación más baja del nivel de “Satisfecho” de 4,0 puntos: Agencia Cachimayo con 3.5 puntos, y la Oficina Principal con 3.4 puntos. En términos de totales, la Calificación Rapidez en la Atención, muestra que la calificación del tercer al cuarto trimestre ha surgido una disminución de 4.15 a 4.00 puntos, con una diferencia de menos 0.15 puntos, por debajo del nivel 4.0 que corresponde al nivel de “Satisfecho”.

GRÁFICO N° 5

CALIFICACIÓN SOBRE LA INFORMACIÓN BRINDADA



Fuente: CMAC Cusco S.A.

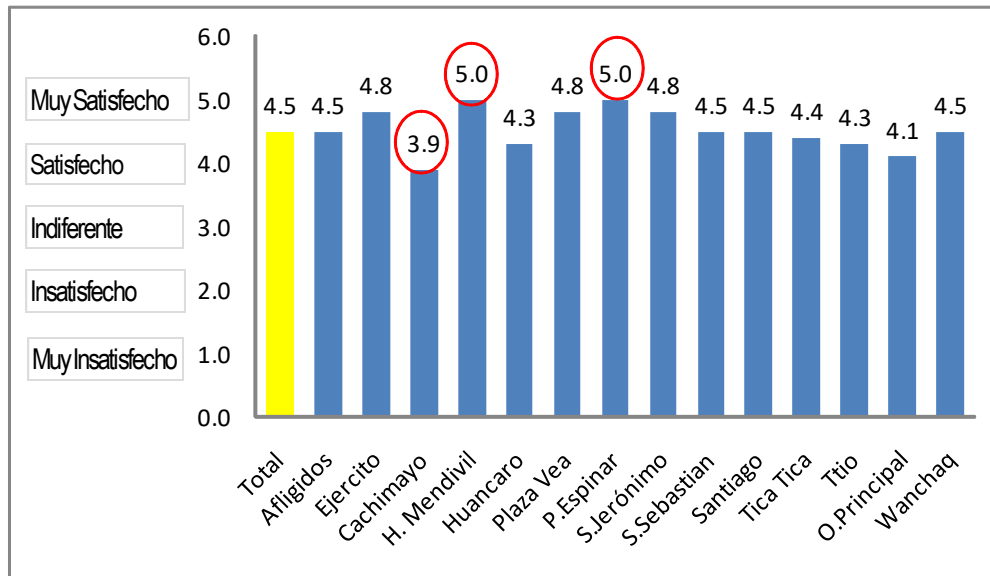
INTERPRETACIÓN:

El gráfico N° 5, nos muestra los resultados de la “Calificación Sobre la Información Brindada”, en las Agencias de la Caja Cusco S.A., en el cual se puede observar que las siguientes han obtenido los puntajes más altos del nivel de “Satisfecho” de 4.0 puntos: Agencia Avenida El Ejército y Agencia Plaza Vea con 4.7 puntos, y Agencia Afligidos, Agencia Huancaro y Agencia Tica Tica con 4.2 puntos y Agencia Hilario Mendivil con 4.1 puntos.

Por otro lado, las siguientes Agencias han obtenido la calificación más baja del nivel de “Satisfecho” de 4.0 puntos: Agencia Cachimayo con 3.2 puntos, Agencia Santiago con 3.4 Puntos, Agencia Ttio con 3.8 puntos, Oficina Principal con 3.6 puntos y Agencia Wanchaq con 3.5 puntos. En términos de totales, la Calificación Sobre la Información Brindada, muestra que la calificación del tercer al cuarto trimestre ha surgido ha surgido una disminución de 4.20 a 4.00 puntos, con una diferencia de menos 0.20 puntos, por debajo del nivel 4.0 que corresponde al nivel de “Satisfecho”.

GRÁFICO N° 6

CALIFICACIÓN SOBRE LA PRESENTACIÓN PERSONAL (Apariencia, aseo y uso de fotocheck) Promedio por agencias – Ciudad



Fuente: CMAC Cusco S.A.

INTERPRETACIÓN:

El gráfico N° 6, nos muestra los resultados de la “Calificación Sobre la Presentación Personal” de los trabajadores en las Agencias de la Caja Cusco S.A., en el cual se puede observar que las siguientes han obtenido los puntajes máximos que corresponden al nivel de “Muy Satisfecho” de 5.0 puntos: Agencia Hilario Mendivil y Agencia Portal Espinar ambos con 5.0 puntos.

Por otro lado, la siguiente Agencia han obtenido la calificación más baja del nivel de “Satisfecho” de 4,0 puntos: Agencia Cachimayo con 3.9 puntos. En términos de totales, la Calificación Presentación, muestra que la calificación del tercer al cuarto trimestre se ha mantenido en 4.5 puntos, por encima del nivel de “Satisfecho” de 4.0 puntos.

CAPÍTULO II

RESULTADOS DE CALIDAD PERCIBIDA POR EL CLIENTE DE CRÉDITOS MICROEMPRESA DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

2. CALIDAD PERCIBIDA POR EL CLIENTE DE CRÉDITOS MICROEMPRESA DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar la calidad percibida por el cliente de créditos microempresa de la CMAC Cusco en las Agencias de la ciudad del Cusco.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Evaluar la calidad de los servicios que ofrece la empresa, las expectativas (lo que el cliente espera recibir) y las percepciones (lo que el cliente ha recibido) mediante la aplicación del Enfoque basado en Procesos.
- ✓ Determinar la satisfacción o insatisfacción de los clientes de créditos microempresas a través de las dimensiones de fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y aspectos tangibles.
- ✓ Elaborar la matriz de mejora, a fin de identificar los aspectos positivos, en proceso y los aspectos críticos para las oportunidades de mejora de la satisfacción de los clientes de créditos microempresa de la CMAC Cusco S.A.
- ✓ Comparar la diferencia estadística significativa entre la calidad percibida antes y después de la aplicación del enfoque basado en procesos.
- ✓ Formular las recomendaciones que permitan mejorar la calidad de los servicios que brinda la CMAC Cusco S.A., a los clientes de

créditos microempresa, a fin de mejorar la satisfacción de los clientes y generar ventajas competitivas significativas.

2.3 GRUPO OBJETIVO:

Clientes de créditos de microempresa de la CMAC Cusco S.A., que hayan realizado alguna operación en sus Agencias u Oficinas Especiales de la ciudad del Cusco, durante el segundo semestre del año 2016.

2.4 COBERTURA:

Agencias y Oficinas Especiales de la CMAC Cusco S.A. de la ciudad del Cusco:

- Agencia Cachimayo
- Agencia Portal Espinar
- Agencia Afligidos
- Agencia San Sebastian
- Agencia Santiago
- Agencia Ttio
- Agencia Wanchaq
- O.E. Huancaro
- O.E. Urcos
- Agencia Ejército

2.5 TÉCNICA:

Entrevista a clientes de Créditos Microempresa de las Agencias y Oficinas Especiales de la CMAC Cusco S.A.

CUADRO N° 1

EXPECTATIVAS

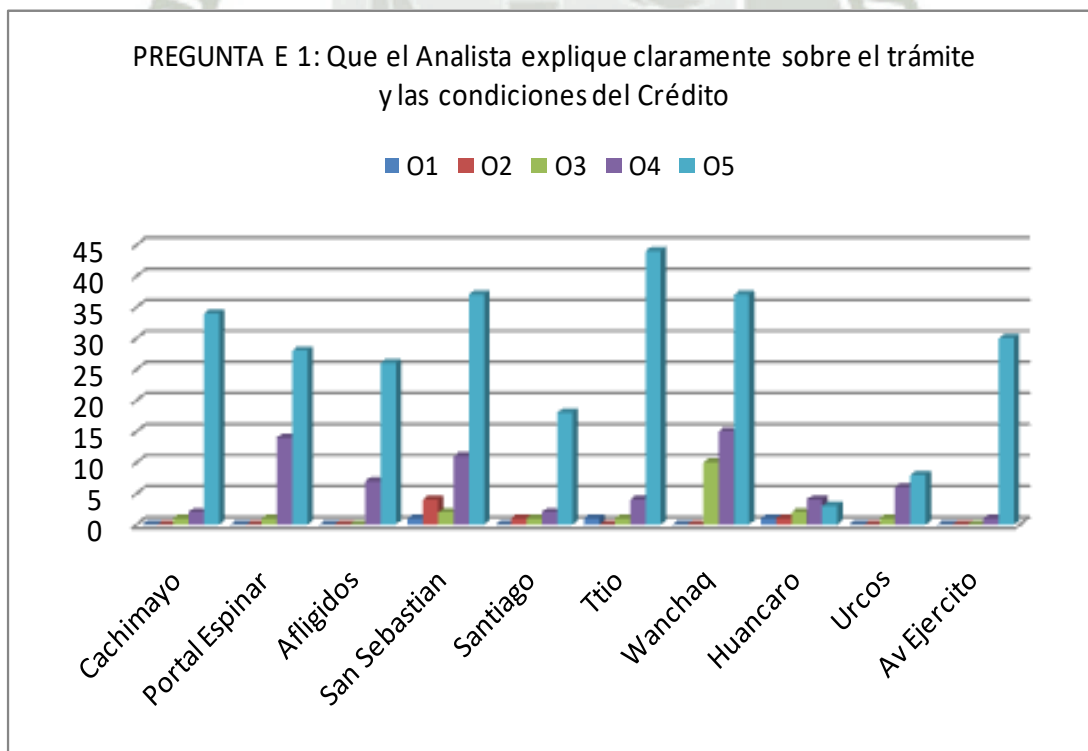
PREGUNTA E 1: Que el Analista explique claramente sobre el trámite y las condiciones del Crédito

TRAMITE Y CONDICIONES DE CRÉDITO

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	0	0	1	2	34	37
Portal Espinar	0	0	1	14	28	43
Afligidos	0	0	0	7	26	33
San Sebastian	1	4	2	11	37	55
Santiago	0	1	1	2	18	22
Ttio	1	0	1	4	44	50
Wanchaq	0	0	10	15	37	62
Huancaro	1	1	2	4	3	11
Urcos	0	0	1	6	8	15
Av Ejercito	0	0	0	1	30	31
TOTALES	3	6	19	66	265	359
%	0.84	1.67	5.29	18.38	73.82	100.00

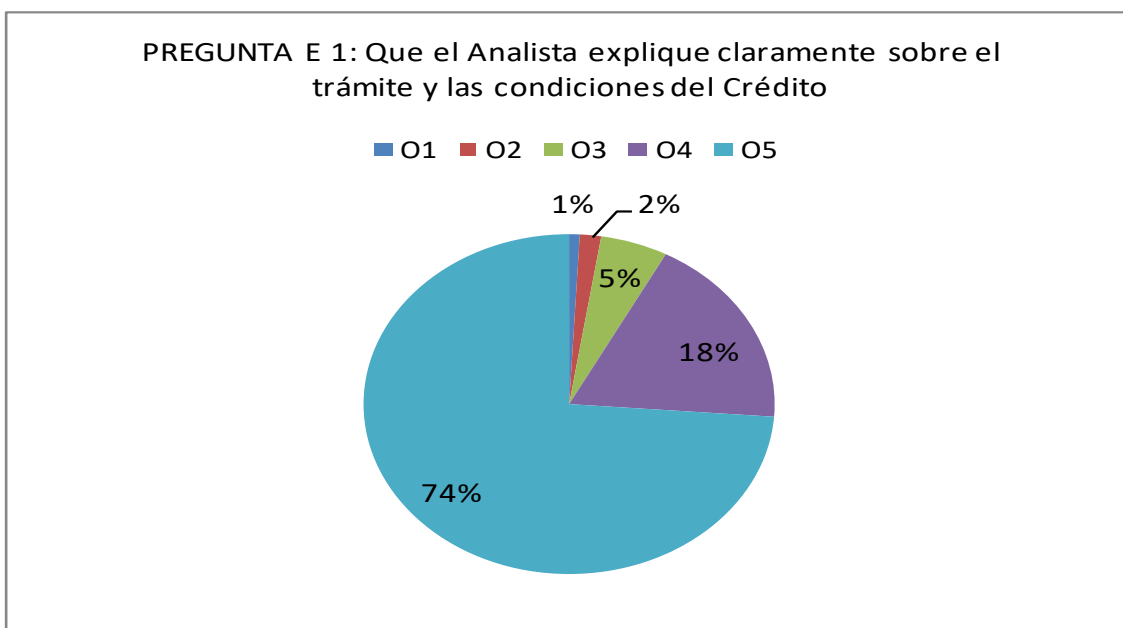
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 7



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 8



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 1 y gráficas N° 7 y 8 se observa que de 359 clientes, 265 clientes (73.82%) indican que es muy importante que el Analista explique claramente sobre el trámite y las condiciones del crédito; 66 clientes (18.38%) indican como importante y para 19 clientes (5.29%) les es indiferente este requerimiento; para 6 clientes (1.67%) es algo importante y para 3 clientes (0.84%) es poco importante.

CUADRO N° 2

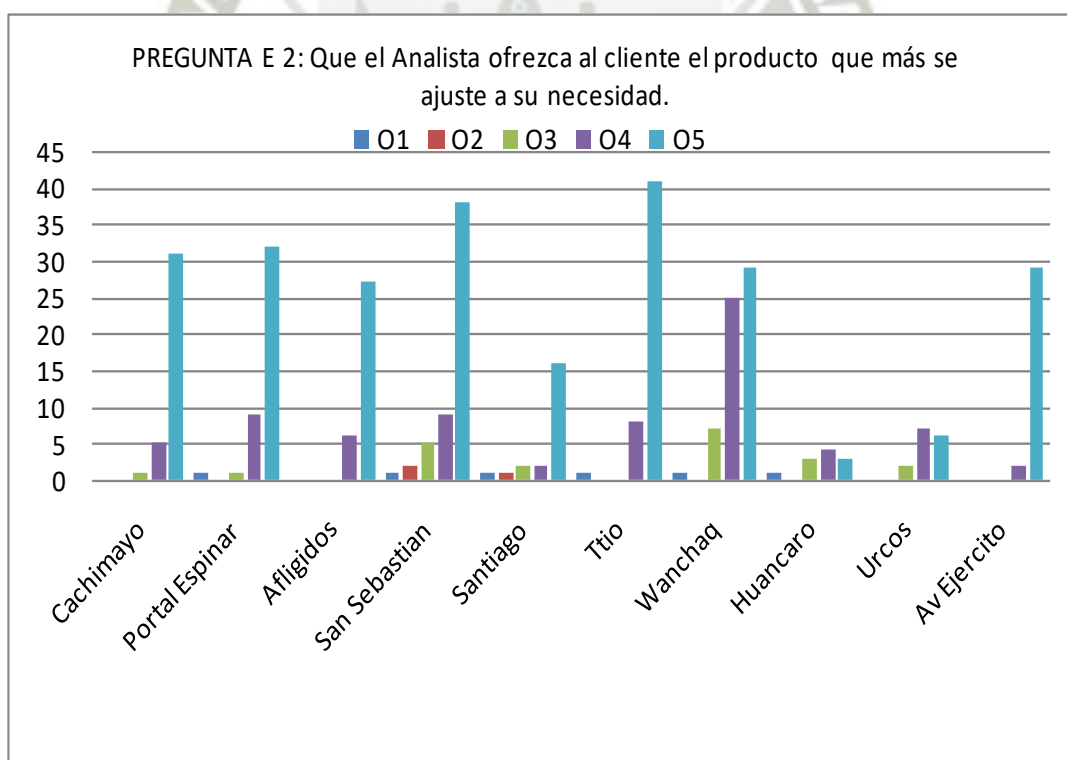
PREGUNTA E 2: Que el Analista ofrezca al cliente el producto que más se ajuste a su necesidad.

OFRECIMIENTO DEL PRODUCTO

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	0	0	1	5	31	37
Portal Espinar	1	0	1	9	32	43
Afligidos	0	0	0	6	27	33
San Sebastian	1	2	5	9	38	55
Santiago	1	1	2	2	16	22
Ttio	1	0	0	8	41	50
Wanchaq	1	0	7	25	29	62
Huancaro	1	0	3	4	3	11
Urcos	0	0	2	7	6	15
Av Ejercito	0	0	0	2	29	31
TOTALES	6	3	21	77	252	359
%	1.67	0.84	5.85	21.45	70.19	100.00

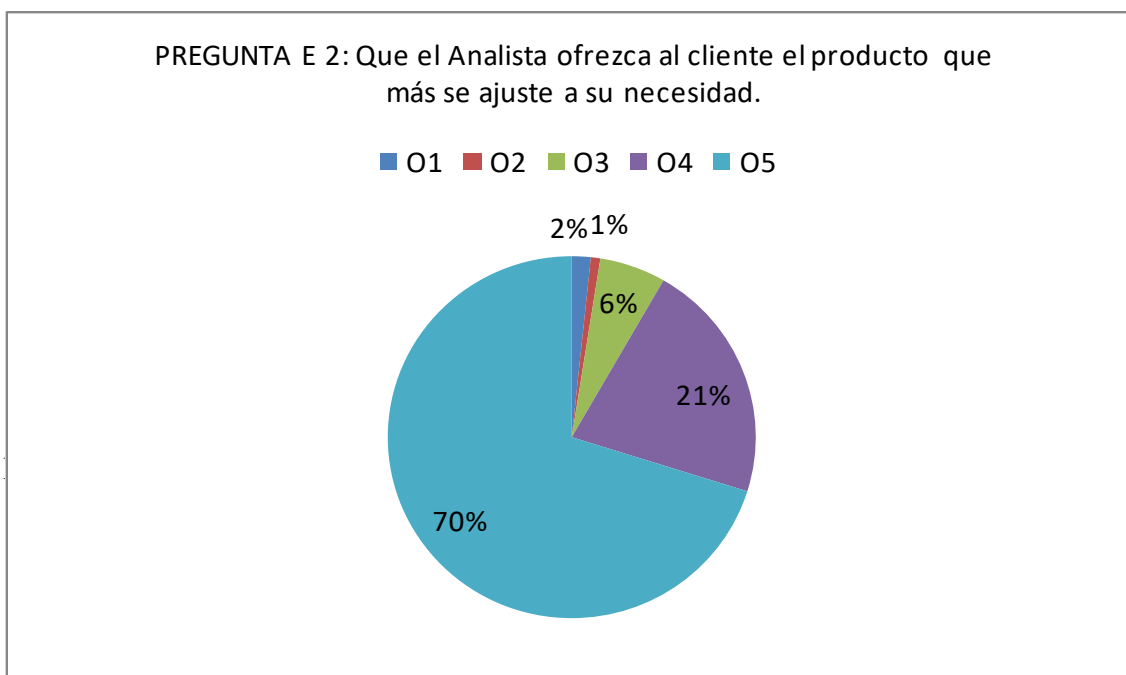
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 9



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 10



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 2 y gráficas N° 9 y 10 se observa que de 359 clientes, 252 clientes (70.19%) indican que es muy importante que el Analista ofrezca al cliente el producto que más se ajuste a su necesidad; 77 clientes (21.45%) refieren como importante; para 21 clientes (5.85%) les es indiferente este requerimiento; para 3 clientes (0.84%) es algo importante y para 6 clientes (1.67%) es poco importante.

CUADRO N° 3

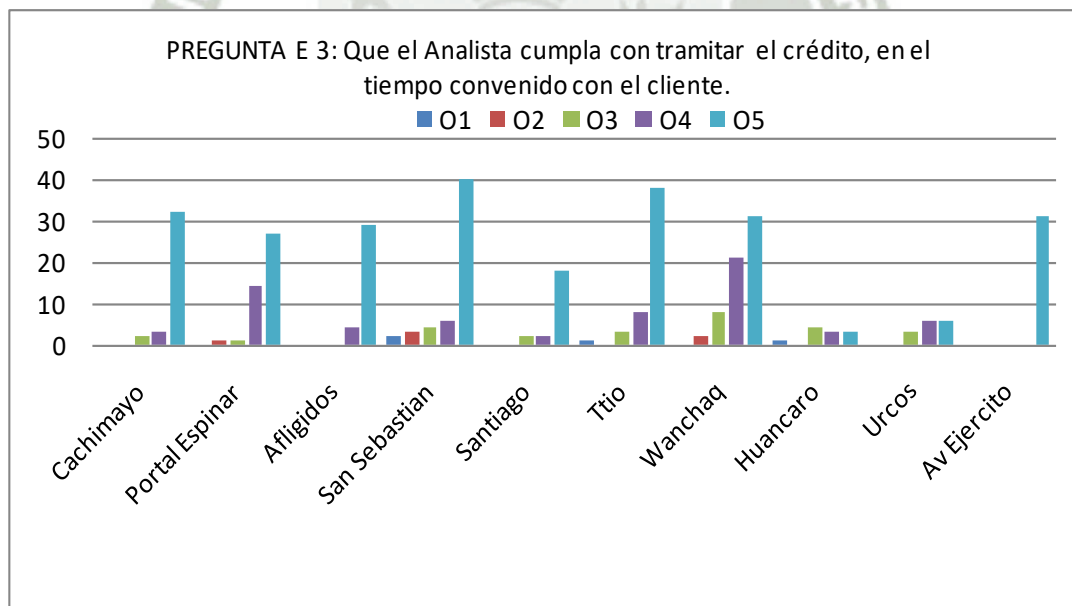
PREGUNTA E 3: Que el Analista cumpla con tramitar el crédito, en el tiempo convenido con el cliente.

CUMPLIMIENTO DE TRÁMITE DE CRÉDITO

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	0	0	2	3	32	37
Portal Espinar	0	1	1	14	27	43
Afligidos	0	0	0	4	29	33
San Sebastian	2	3	4	6	40	55
Santiago	0	0	2	2	18	22
Ttio	1	0	3	8	38	50
Wanchaq	0	2	8	21	31	62
Huancaro	1	0	4	3	3	11
Urcos	0	0	3	6	6	15
Av Ejercito	0	0	0	0	31	31
TOTALES	4	6	27	67	255	359
%	1.11	1.67	7.52	18.66	71.03	100.00

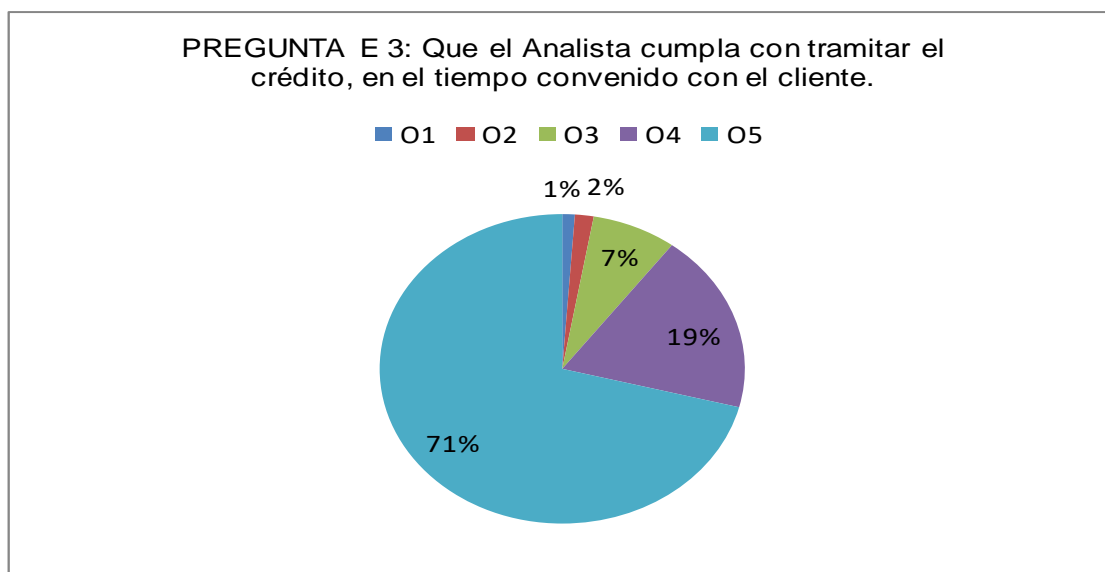
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 11



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 12



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 3 y gráficas N° 11 y 12, se observa que de 359 clientes, 255 clientes (71.03%) indican que es muy importante que el Analista cumpla con tramitar el crédito en el tiempo convenido con el cliente; 67 clientes (18.66%) refieren como importante; para 27 clientes (7.52%) les es indiferente este requerimiento; para 6 clientes (1.67%) es algo importante y para 4 clientes (1.11%) es poco importante.

CUADRO N° 4

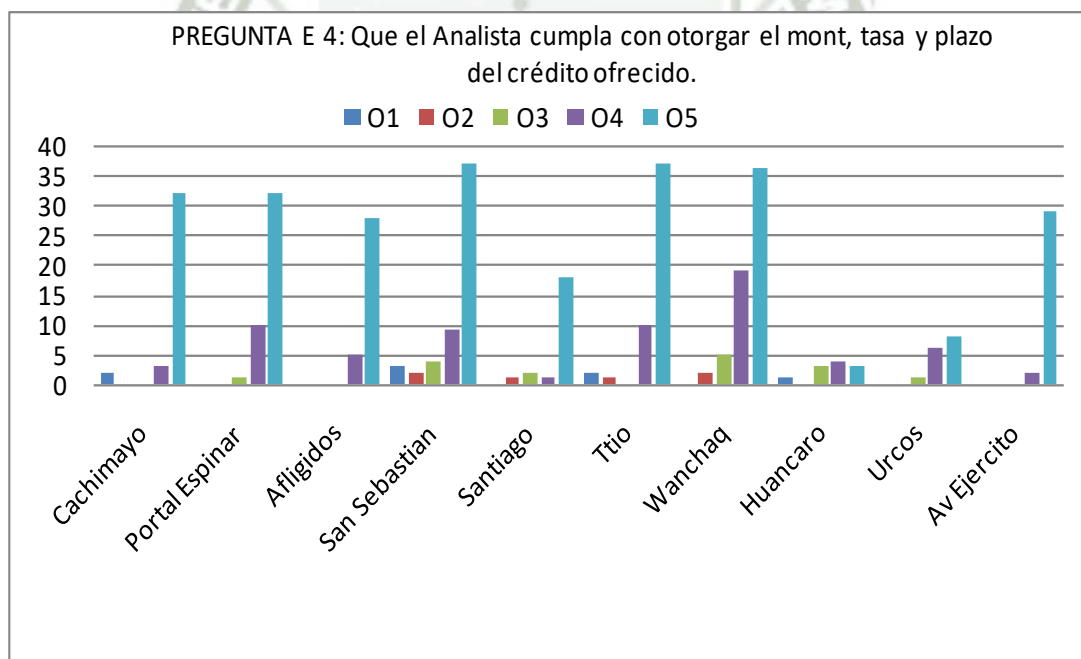
PREGUNTA E 4: Que el Analista cumpla con otorgar el monto, tasa y plazo del crédito ofrecido.

MONTO, TASA Y PLAZO

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	2	0	0	3	32	37
Portal Espinar	0	0	1	10	32	43
Afligidos	0	0	0	5	28	33
San Sebastian	3	2	4	9	37	55
Santiago	0	1	2	1	18	22
Ttio	2	1	0	10	37	50
Wanchaq	0	2	5	19	36	62
Huancaro	1	0	3	4	3	11
Urcos	0	0	1	6	8	15
Av Ejercito	0	0	0	2	29	31
TOTALES	8	6	16	69	260	359
%	2.23	1.67	4.46	19.22	72.42	100.00

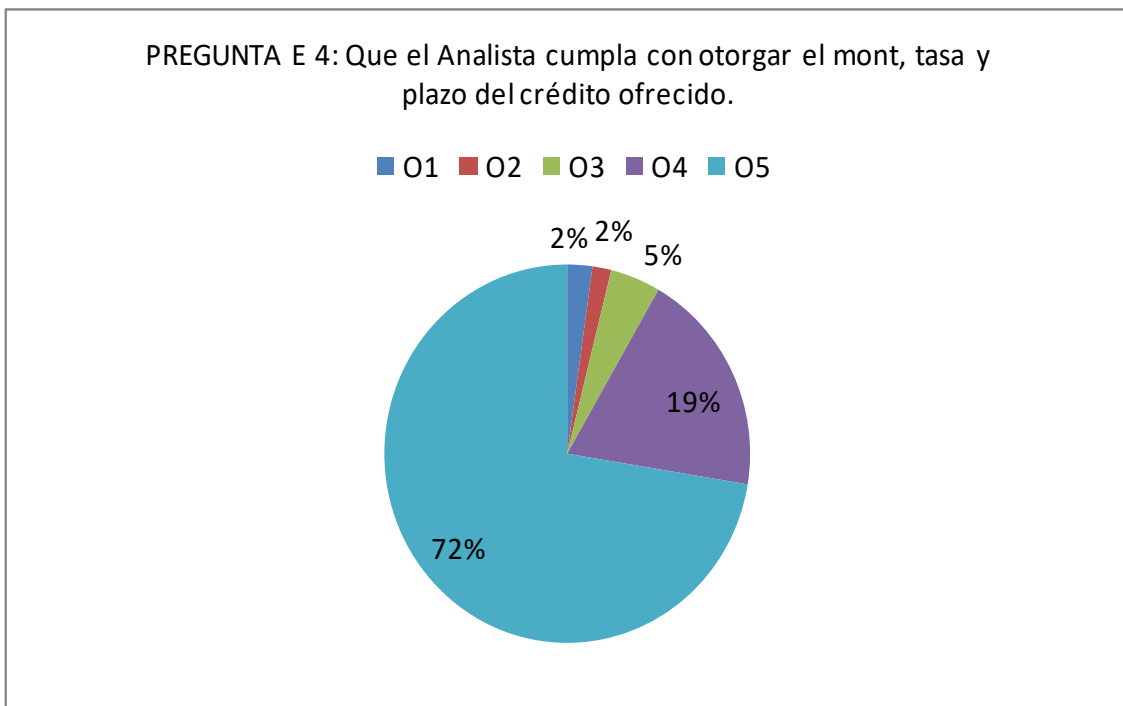
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 13



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 14



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 4 y gráficas N° 13 y 14, se observa que de 359 clientes, 260 clientes (72.42%) indican que es muy importante que el Analista cumpla con otorgar el monto, tasa y plazo del crédito ofrecido; 69 clientes (19.22%) refieren como importante; para 16 clientes (4.46%) les es indiferente este requerimiento; para 6 clientes (1.76%) es algo importante y para 8 clientes (2.23%) es poco importante.

CUADRO N° 5

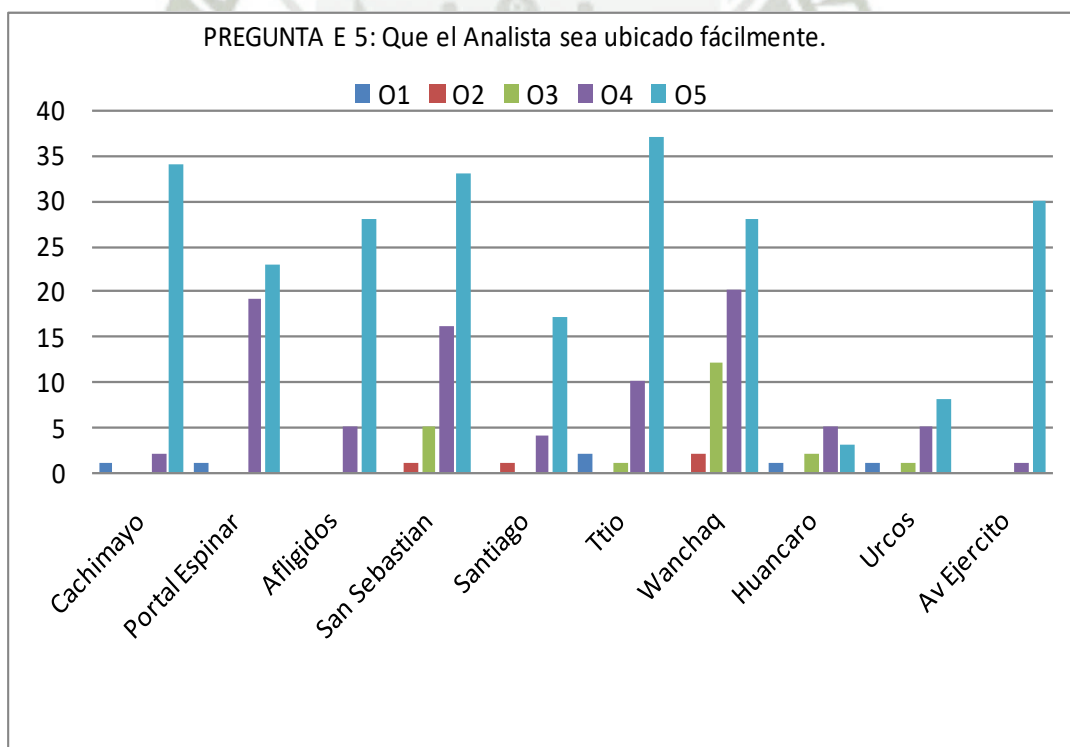
PREGUNTA E 5: Que el Analista sea ubicado fácilmente.

UBICACIÓN DEL ANALISTA

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	1	0	0	2	34	37
Portal Espinar	1	0	0	19	23	43
Afligidos	0	0	0	5	28	33
San Sebastian	0	1	5	16	33	55
Santiago	0	1	0	4	17	22
Ttio	2	0	1	10	37	50
Wanchaq	0	2	12	20	28	62
Huancaro	1	0	2	5	3	11
Urcos	1	0	1	5	8	15
Av Ejercito	0	0	0	1	30	31
TOTALES	6	4	21	87	241	359
%	1.67	1.11	5.85	24.23	67.13	100.00

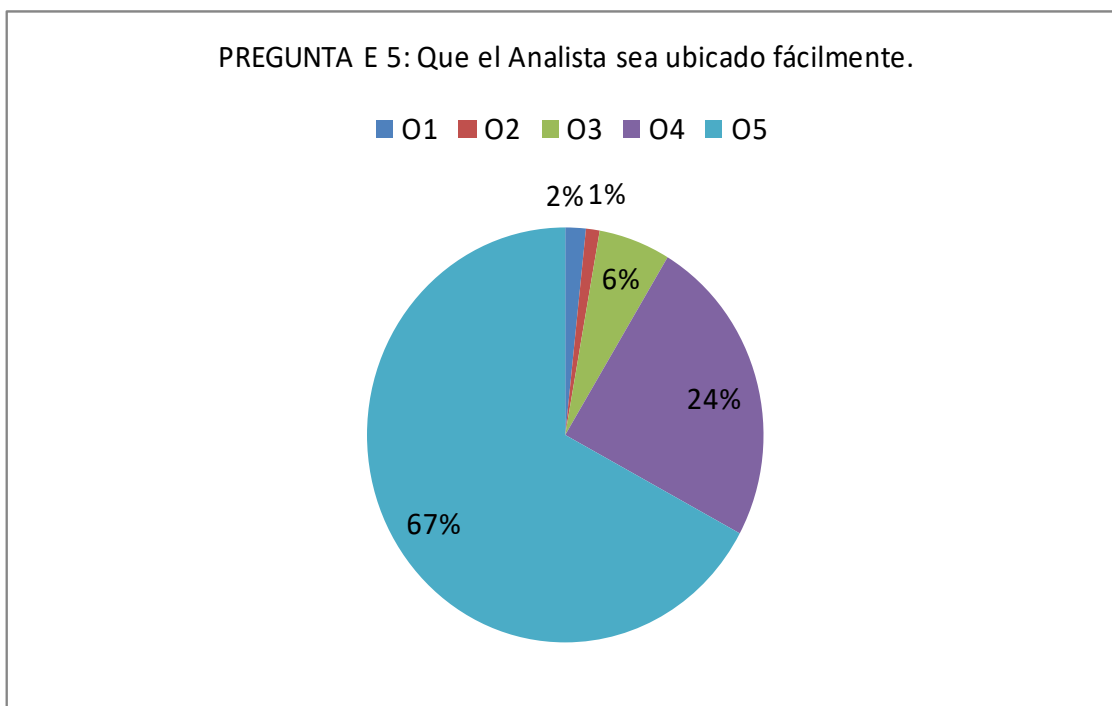
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 15



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 16



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 5 y gráficas N° 15 y 16, se observa que de 359 clientes, 241 clientes (67.13%) indican que es muy importante que el Analista sea ubicado fácilmente; 87 clientes (24.23%) refieren como importante; para 21 clientes (5.85%) les es indiferente este requerimiento; para 4 clientes (1.11%) es algo importante y para 6 clientes (1.67%) es poco importante.

CUADRO N° 6

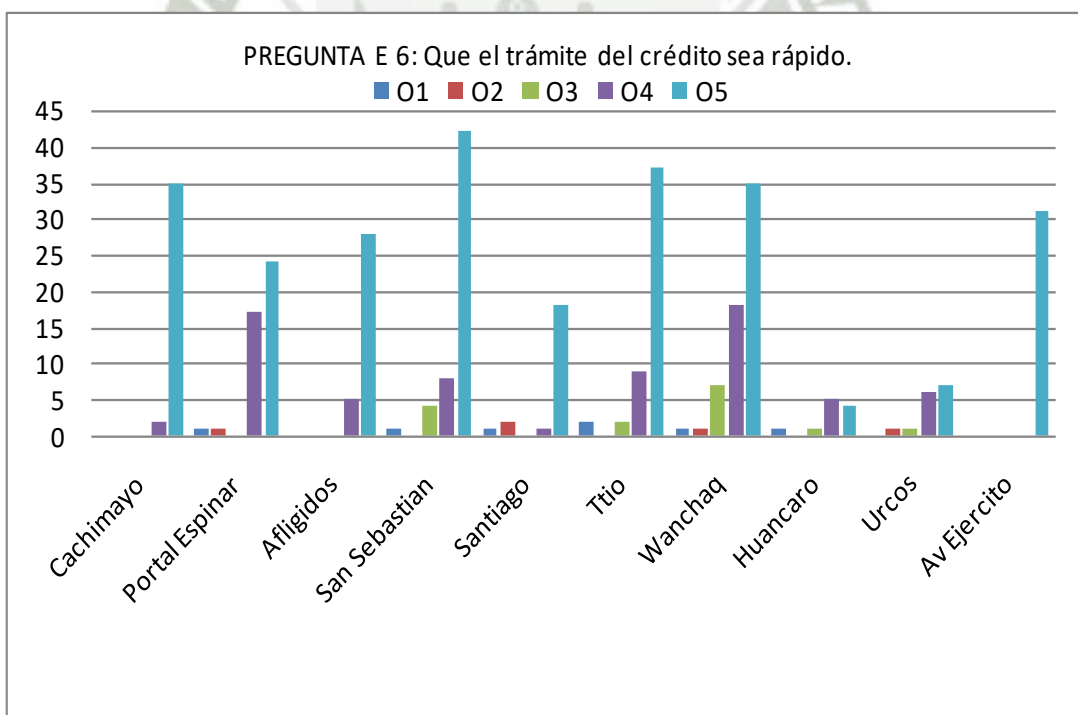
PREGUNTA E 6: Que el trámite del crédito sea rápido.

TRÁMITE RÁPIDO DEL CRÉDITO

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	0	0	0	2	35	37
Portal Espinar	1	1	0	17	24	43
Afligidos	0	0	0	5	28	33
San Sebastian	1	0	4	8	42	55
Santiago	1	2	0	1	18	22
Ttio	2	0	2	9	37	50
Wanchaq	1	1	7	18	35	62
Huancaro	1	0	1	5	4	11
Urcos	0	1	1	6	7	15
Av Ejercito	0	0	0	0	31	31
TOTALES	7	5	15	71	261	359
%	1.95	1.39	4.18	19.78	72.70	100.00

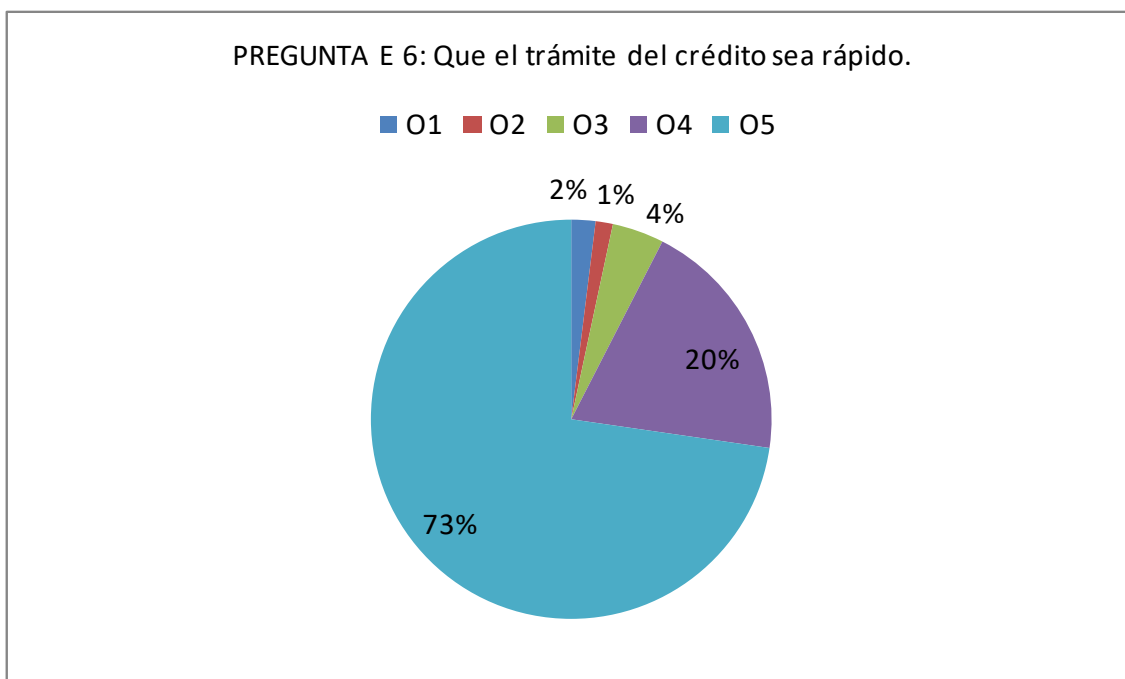
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 17



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 18



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 6 y gráficas N° 17 y 18, se observa que de 359 clientes, 261 clientes (72.70%) indican que es muy importante que el trámite del crédito sea rápido; 71 clientes (19.78%) refieren como importante; para 15 clientes (4.18%) les es indiferente este requerimiento; para 5 clientes (1.39%) es algo importante y para 7 clientes (1.95%) es poco importante.

CUADRO N° 7

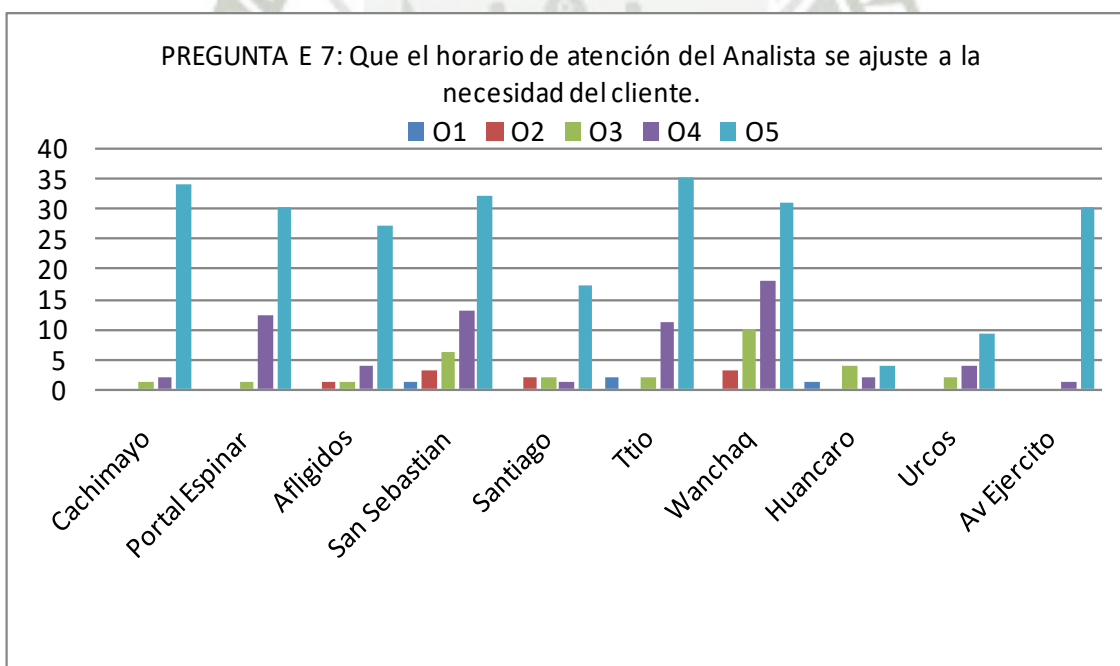
PREGUNTA E 7: Que el horario de atención del Analista se ajuste a la necesidad del cliente.

HORARIO DE ATENCIÓN

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	0	0	1	2	34	37
Portal Espinar	0	0	1	12	30	43
Afligidos	0	1	1	4	27	33
San Sebastian	1	3	6	13	32	55
Santiago	0	2	2	1	17	22
Ttio	2	0	2	11	35	50
Wanchaq	0	3	10	18	31	62
Huancaro	1	0	4	2	4	11
Urcos	0	0	2	4	9	15
Av Ejercito	0	0	0	1	30	31
TOTALES	4	9	29	68	249	359
%	1.11	2.51	8.08	18.94	69.36	100.00

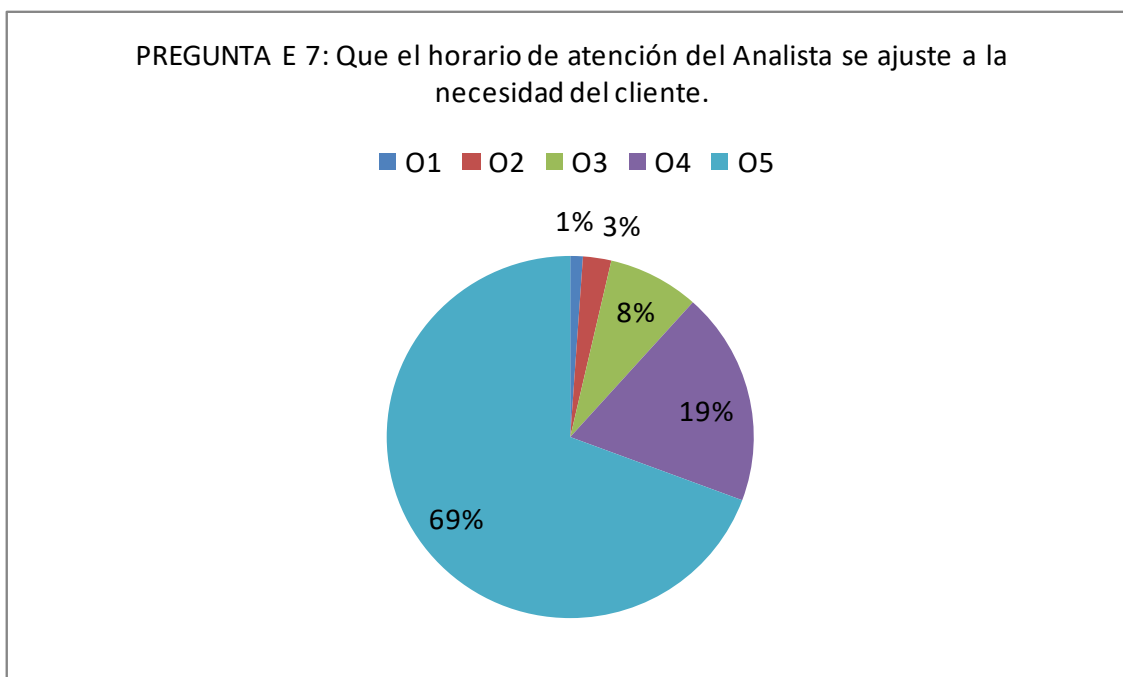
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 19



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 20



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 7 y gráficas N° 19 y 20, se observa que de 359 clientes, 249 clientes (69.36%) indican que es muy importante que el horario de atención del Analista se ajuste a la necesidad del cliente; 68 clientes (18.94%) refieren como importante; a 29 clientes (8.08%) les es indiferente este requerimiento; para 9 clientes (2.51%) algo importante y para 4 clientes (1.11%) es poco importante.

CUADRO N° 8

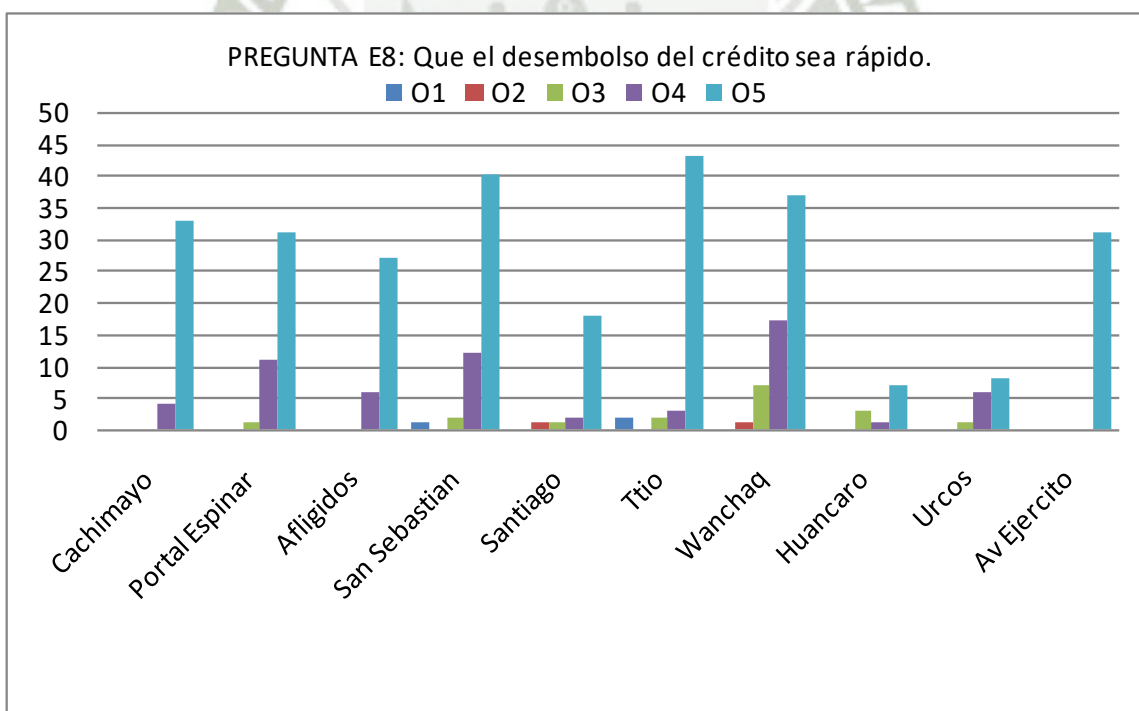
PREGUNTA E8: Que el desembolso del crédito sea rápido.

DESEMBOLSO DEL CRÉDITO

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	0	0	0	4	33	37
Portal Espinar	0	0	1	11	31	43
Afligidos	0	0	0	6	27	33
San Sebastian	1	0	2	12	40	55
Santiago	0	1	1	2	18	22
Ttio	2	0	2	3	43	50
Wanchaq	0	1	7	17	37	62
Huancaro	0	0	3	1	7	11
Urcos	0	0	1	6	8	15
Av Ejercito	0	0	0	0	31	31
TOTALES	3	2	17	62	275	359
%	0.84	0.56	4.74	17.27	76.60	100.00

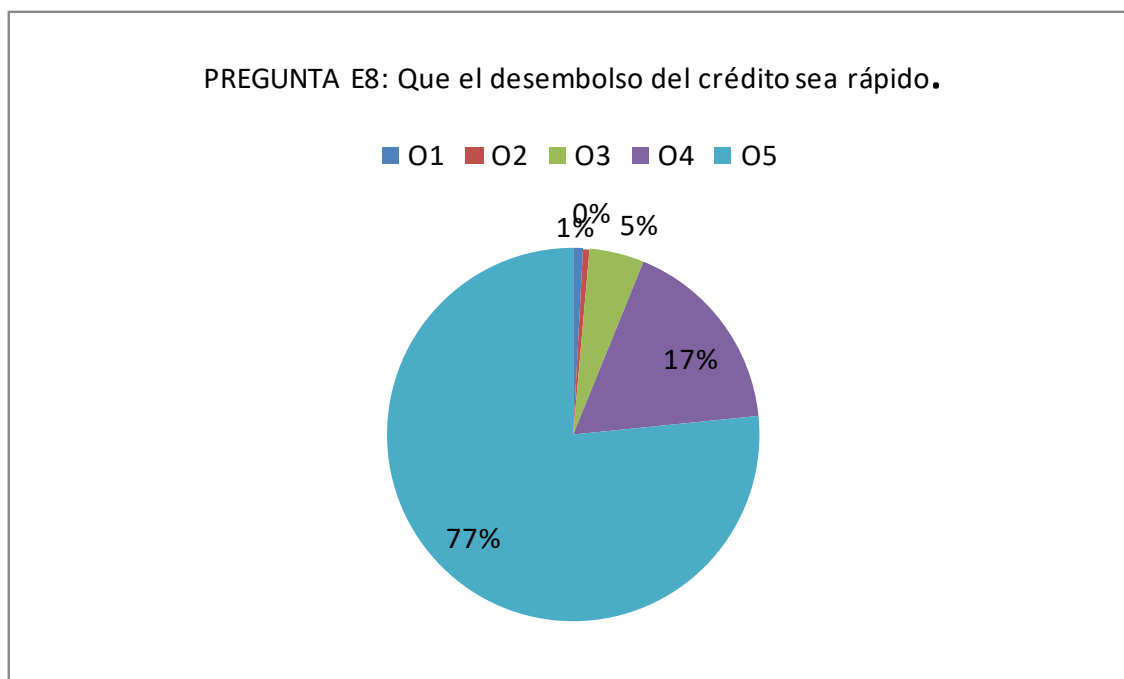
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 21



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 22



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 8 y gráficas N° 21 y 22, se observa que de 359 clientes, 275 clientes (76.60%) indican que es muy importante que el desembolso del crédito sea rápido; 62 clientes (17.27%) refieren como importante; para 17 clientes (4.74) les es indiferente este requerimiento; para 2 clientes (0.56%) es algo importante y para 3 clientes (0.84%) es poco importante.

CUADRO N° 9

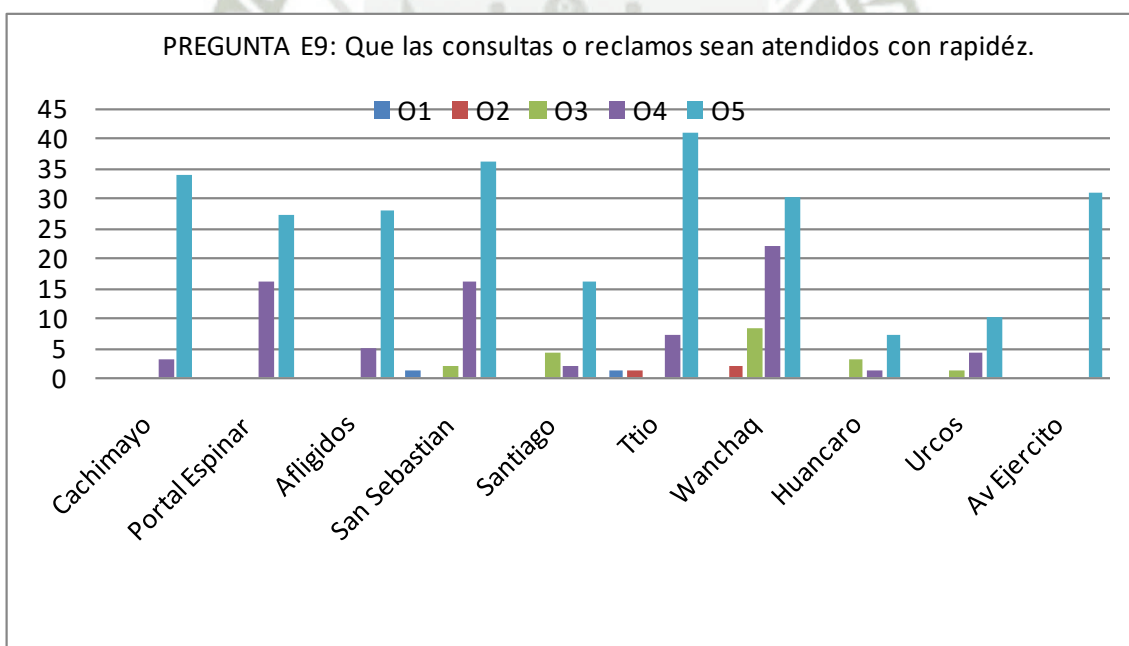
PREGUNTA E9: Que las consultas o reclamos sean atendidos con rapidéz.

CONSULTAS O RECLAMOS

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	0	0	0	3	34	37
Portal Espinar	0	0	0	16	27	43
Afligidos	0	0	0	5	28	33
San Sebastian	1	0	2	16	36	55
Santiago	0	0	4	2	16	22
Ttio	1	1	0	7	41	50
Wanchaq	0	2	8	22	30	62
Huancaro	0	0	3	1	7	11
Urcos	0	0	1	4	10	15
Av Ejercito	0	0	0	0	31	31
TOTALES	2	3	18	76	260	359
%	0.56	0.84	5.01	21.17	72.42	100.00

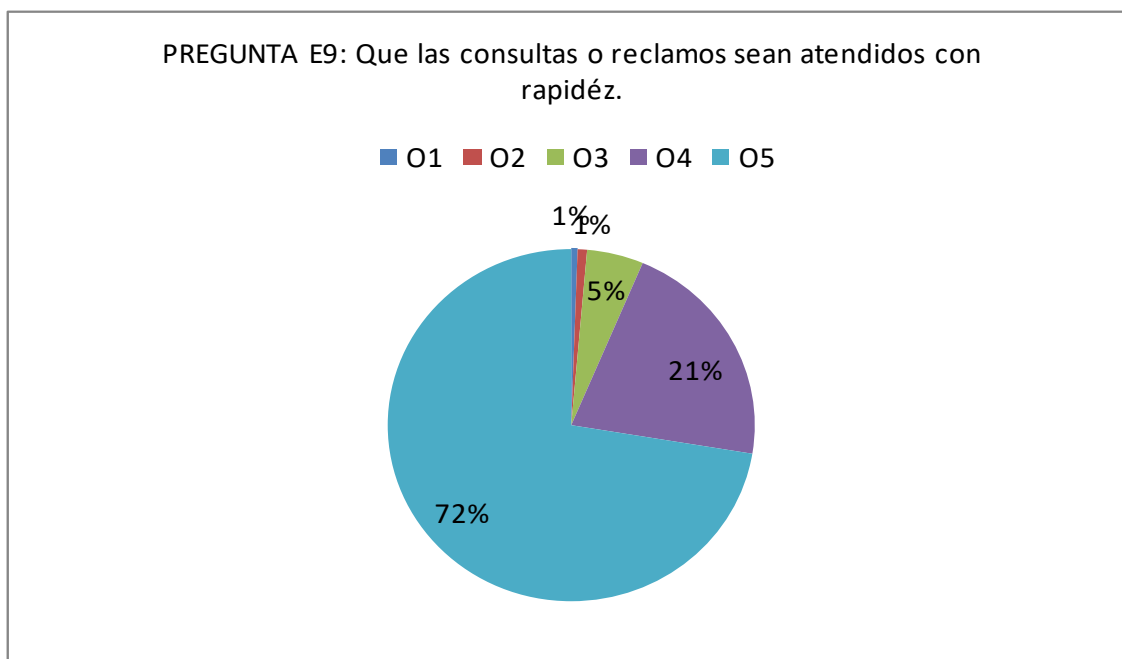
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 23



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 24



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 9 y gráficas N° 23 y 24, se observa que de 359 clientes, 260 clientes (72.42%) indican que es muy importante que las consultas o reclamos sean atendidos con rapidez; 76 clientes (21.17%) refieren como importante; para 18 clientes (5.01%) les es indiferente este requerimiento; para 3 clientes (0.84%) es algo importante y para 2 clientes (0.56%) es poco importante.

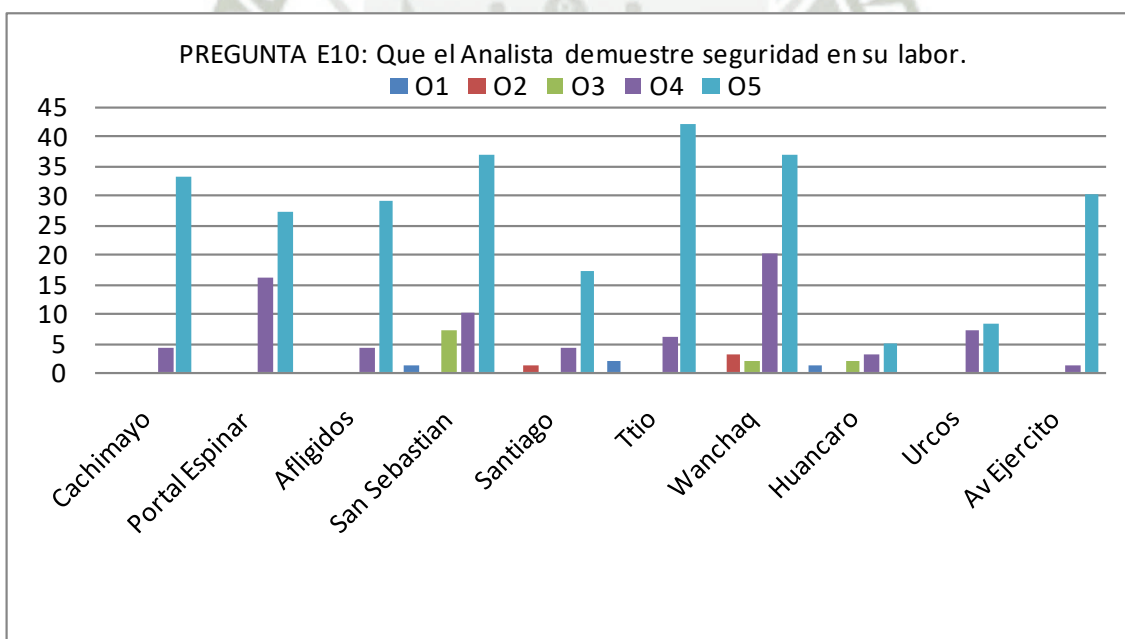
CUADRO N° 10

PREGUNTA E10: Que el Analista demuestre seguridad en su labor.

SEGURIDAD DE LABOR						
Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	0	0	0	4	33	37
Portal Espinar	0	0	0	16	27	43
Afligidos	0	0	0	4	29	33
San Sebastian	1	0	7	10	37	55
Santiago	0	1	0	4	17	22
Ttio	2	0	0	6	42	50
Wanchaq	0	3	2	20	37	62
Huancaro	1	0	2	3	5	11
Urcos	0	0	0	7	8	15
Av Ejercito	0	0	0	1	30	31
TOTALES	4	4	11	75	265	359
%	1.11	1.11	3.06	20.89	73.82	100.00

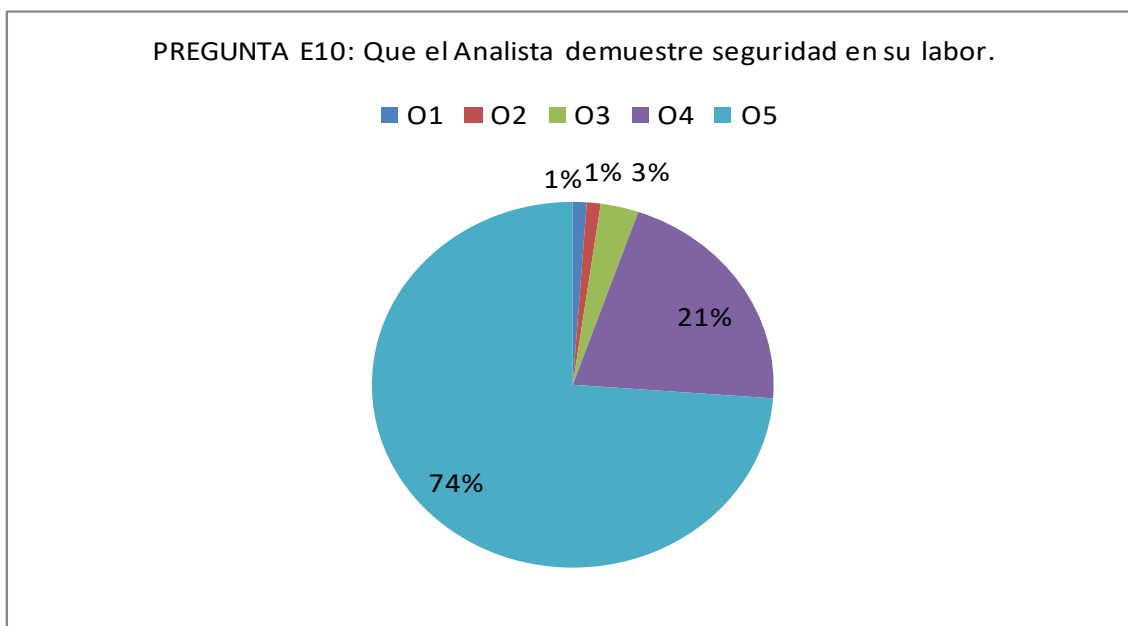
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 25



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 26



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 10 y gráficas N° 25 y 26, se observa que de 359 clientes, 265 clientes (73.82%) indican que es muy importante que el Analista demuestre seguridad en su labor; 75 clientes (20.89%) refieren como importante; para 11 clientes (3.06%) les es indiferente este requerimiento; para 4 clientes (1.11%) es algo importante y para 4 clientes (1.11%) es poco importante.

CUADRO N° 11

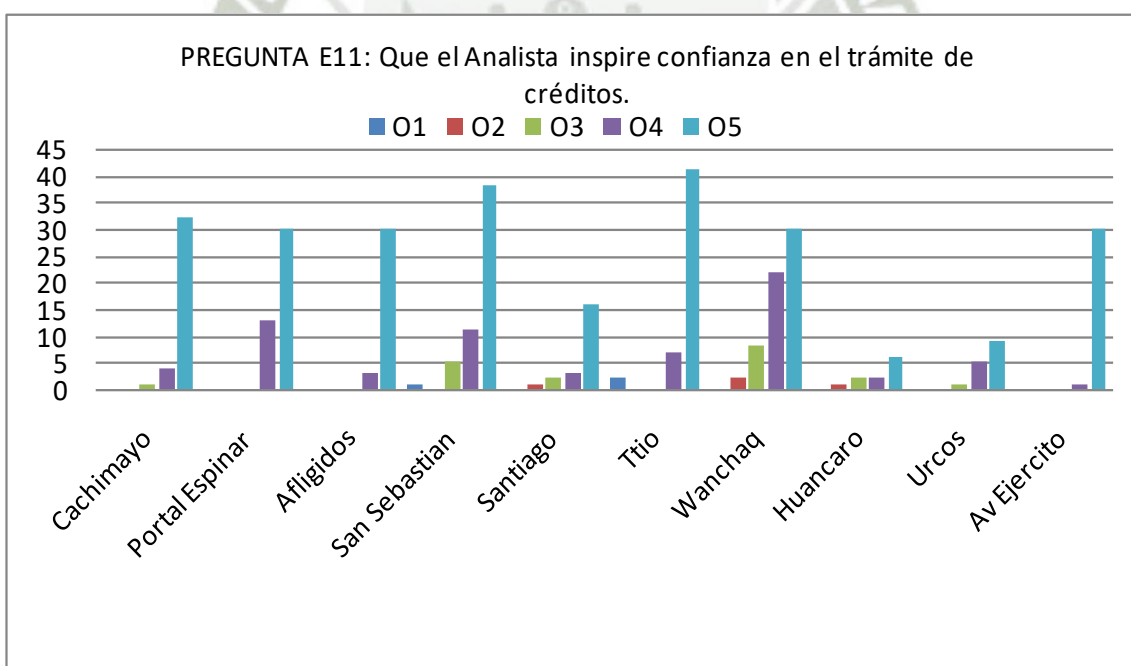
PREGUNTA E11: Que el Analista inspire confianza en el trámite de créditos.

CONFIANZA EN TRÁMITE

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	0	0	1	4	32	37
Portal Espinar	0	0	0	13	30	43
Afligidos	0	0	0	3	30	33
San Sebastian	1	0	5	11	38	55
Santiago	0	1	2	3	16	22
Ttio	2	0	0	7	41	50
Wanchaq	0	2	8	22	30	62
Huancaro	0	1	2	2	6	11
Urcos	0	0	1	5	9	15
Av Ejercito	0	0	0	1	30	31
TOTALES	3	4	19	71	262	359
%	0.84	1.11	5.29	19.78	72.98	100.00

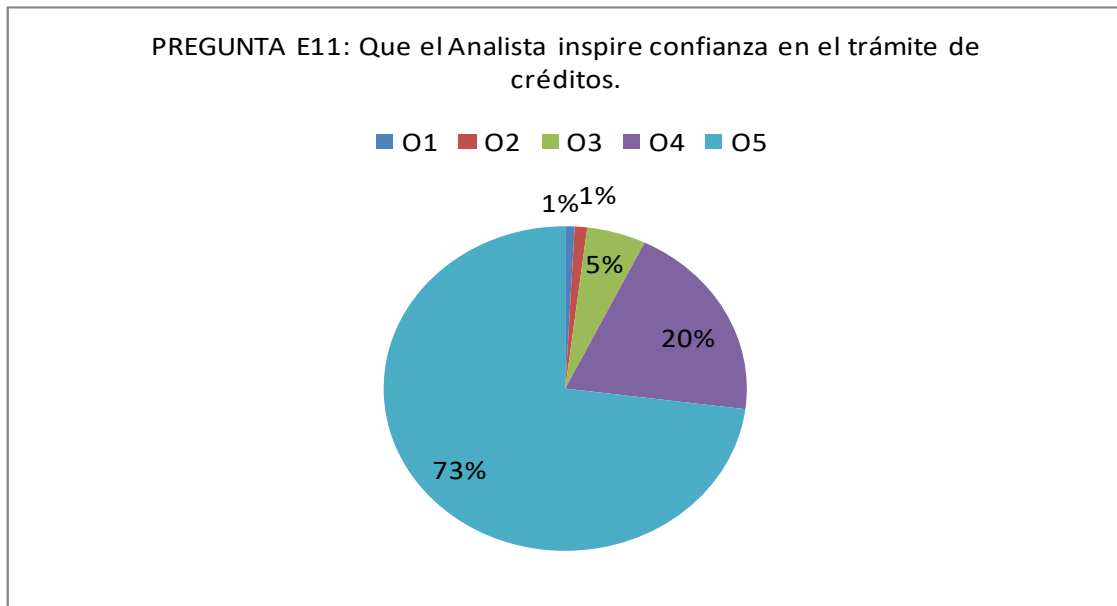
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 27



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 28



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 11 y gráficas N° 27 y 28, se observa que de 359 clientes, 262 clientes (72.98%) indican que es muy importante que el Analista inspire confianza en el trámite de créditos; 71 clientes (19.78%) refieren como importante; a 19 clientes (5.29%) les es indiferente este requerimiento; para 4 clientes (1.11%) es algo importante y para 3 clientes (0.84%) es poco importante.

CUADRO N° 12

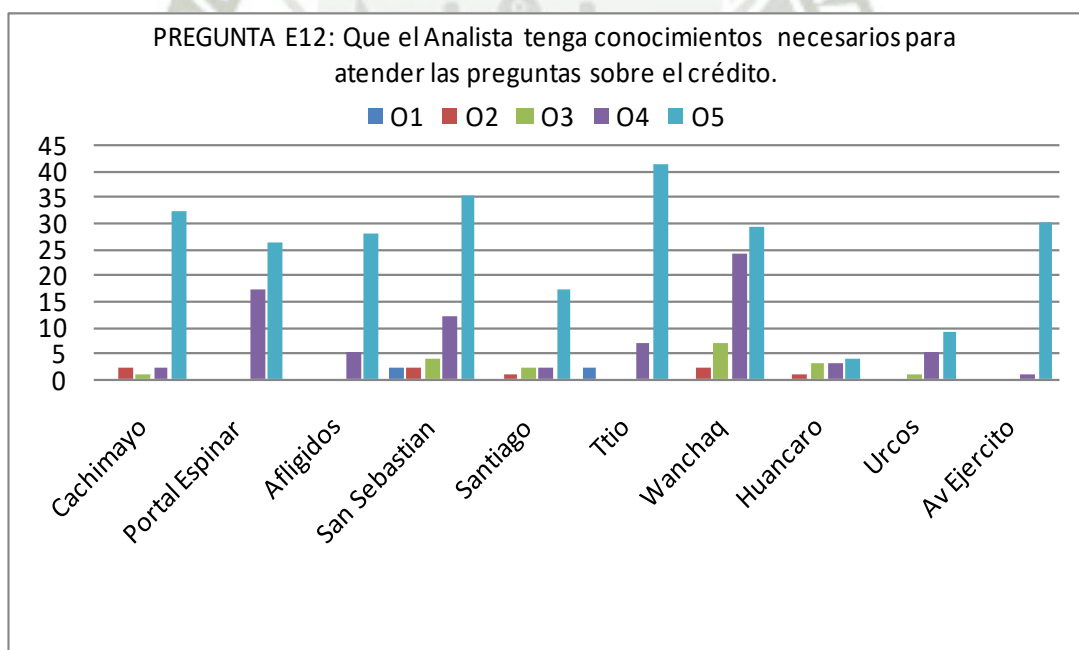
PREGUNTA E12: Que el Analista tenga conocimientos necesarios para atender las preguntas sobre el crédito.

CONOCIMIENTO PARA ATENCIÓN DE PREGUNTAS

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	0	2	1	2	32	37
Portal Espinar	0	0	0	17	26	43
Afligidos	0	0	0	5	28	33
San Sebastian	2	2	4	12	35	55
Santiago	0	1	2	2	17	22
Ttio	2	0	0	7	41	50
Wanchaq	0	2	7	24	29	62
Huancaro	0	1	3	3	4	11
Urcos	0	0	1	5	9	15
Av Ejercito	0	0	0	1	30	31
TOTALES	4	8	18	78	251	359
%	1.11	2.23	5.01	21.73	69.92	100.00

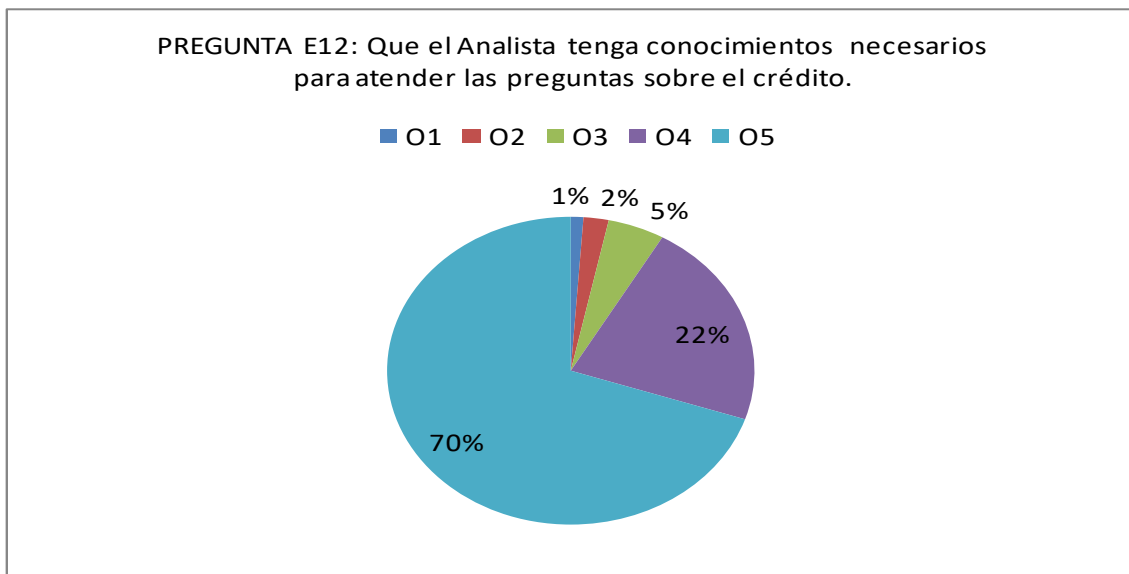
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 29



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 30



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 12 y gráficas N° 29 y 30, se observa que de 359 clientes, 251 clientes (69.92%) indican que es muy importante que el Analista tenga conocimientos necesarios para atender las preguntas sobre el crédito; 78 clientes (21.73%) refieren como importante; para 18 clientes (5.01%) les es indiferente este requerimiento; para 8 clientes (2.23%) es algo importante y para 4 clientes (1.11%) es poco importante.

CUADRO N° 13

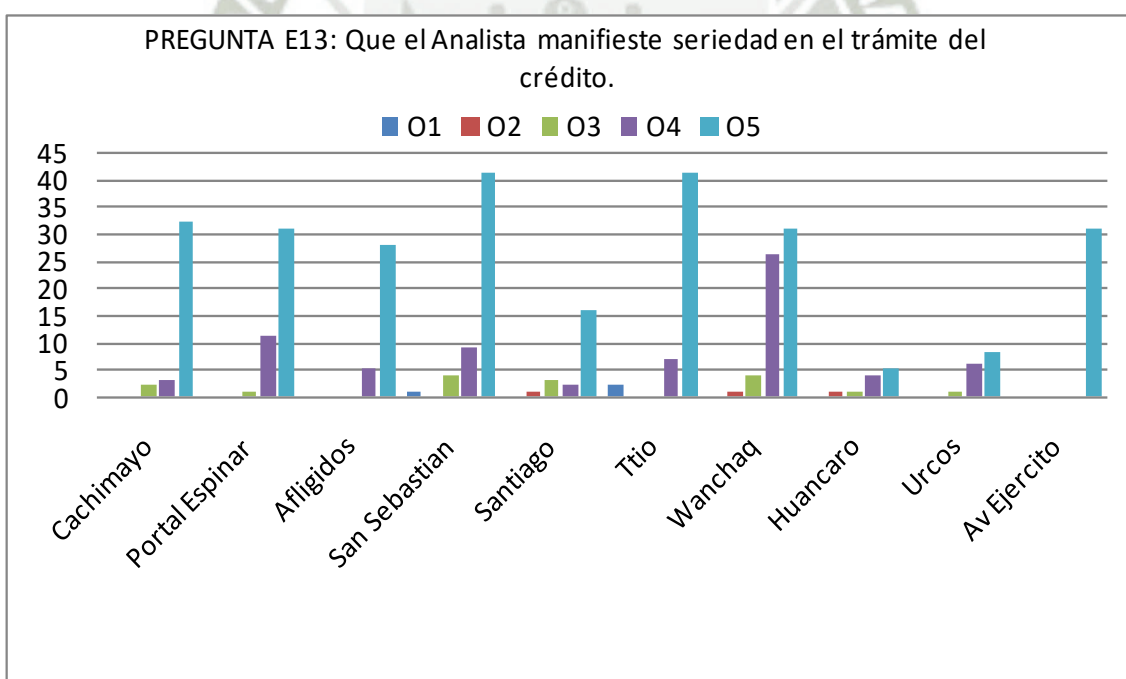
PREGUNTA E13: Que el Analista manifieste seriedad en el trámite del crédito.

SERIEDAD EN TRÁMITE

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	0	0	2	3	32	37
Portal Espinar	0	0	1	11	31	43
Afligidos	0	0	0	5	28	33
San Sebastian	1	0	4	9	41	55
Santiago	0	1	3	2	16	22
Ttio	2	0	0	7	41	50
Wanchaq	0	1	4	26	31	62
Huancaro	0	1	1	4	5	11
Urcos	0	0	1	6	8	15
Av Ejercito	0	0	0	0	31	31
TOTALES	3	3	16	73	264	359
%	0.84	0.84	4.46	20.33	73.54	100.00

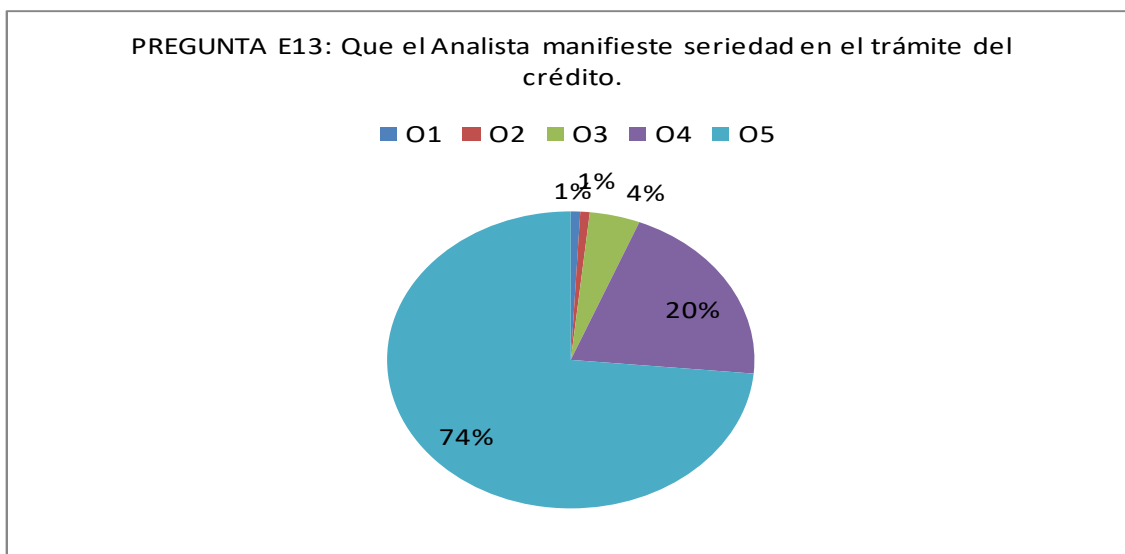
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 31



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 32



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 13 y gráficas N° 31 y 32, se observa que de 359 clientes, 264 clientes (73.54%) indican que es muy importante que el Analista manifieste seriedad en el trámite del crédito; 73 clientes (20.33%) refieren como importante; para 16 clientes (4.46%) les es indiferente este requerimiento; para 3 clientes (0.84%) es algo importante y para 3 clientes (0.84%) es poco importante.

CUADRO N° 14

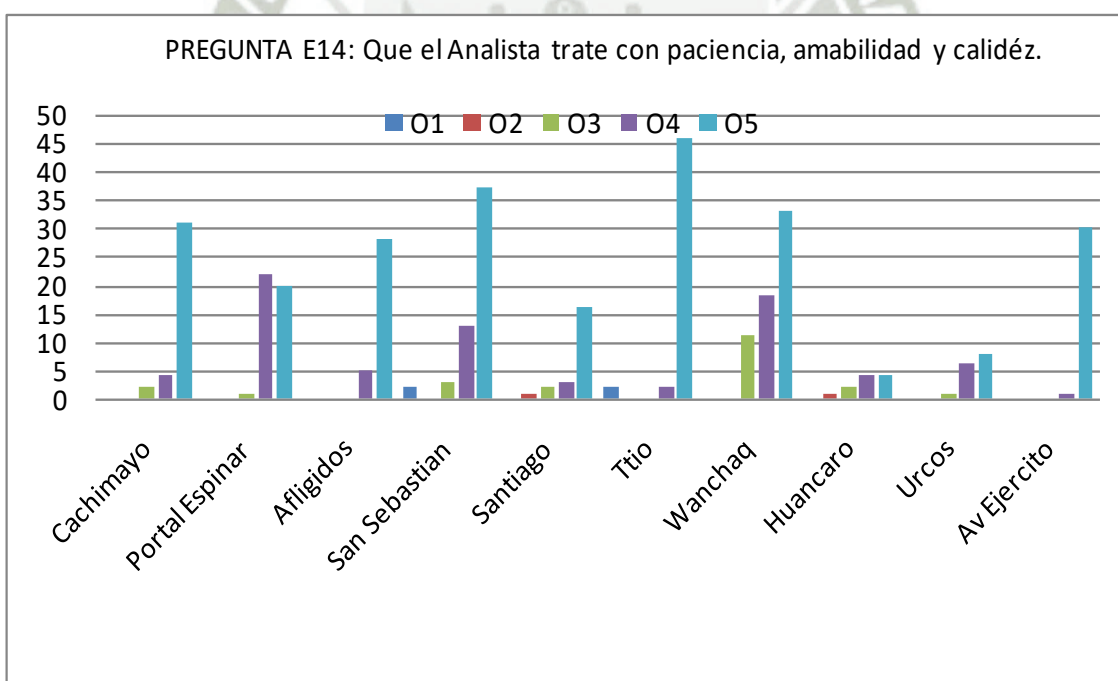
PREGUNTA E14: Que el Analista trate con paciencia, amabilidad y calidez.

PACIENCIA, AMABILIDAD Y CALIDEZ.

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	0	0	2	4	31	37
Portal Espinar	0	0	1	22	20	43
Afligidos	0	0	0	5	28	33
San Sebastian	2	0	3	13	37	55
Santiago	0	1	2	3	16	22
Ttio	2	0	0	2	46	50
Wanchaq	0	0	11	18	33	62
Huancaro	0	1	2	4	4	11
Urcos	0	0	1	6	8	15
Av Ejercito	0	0	0	1	30	31
TOTALES	4	2	22	78	253	359
%	1.11	0.56	6.13	21.73	70.47	100.00

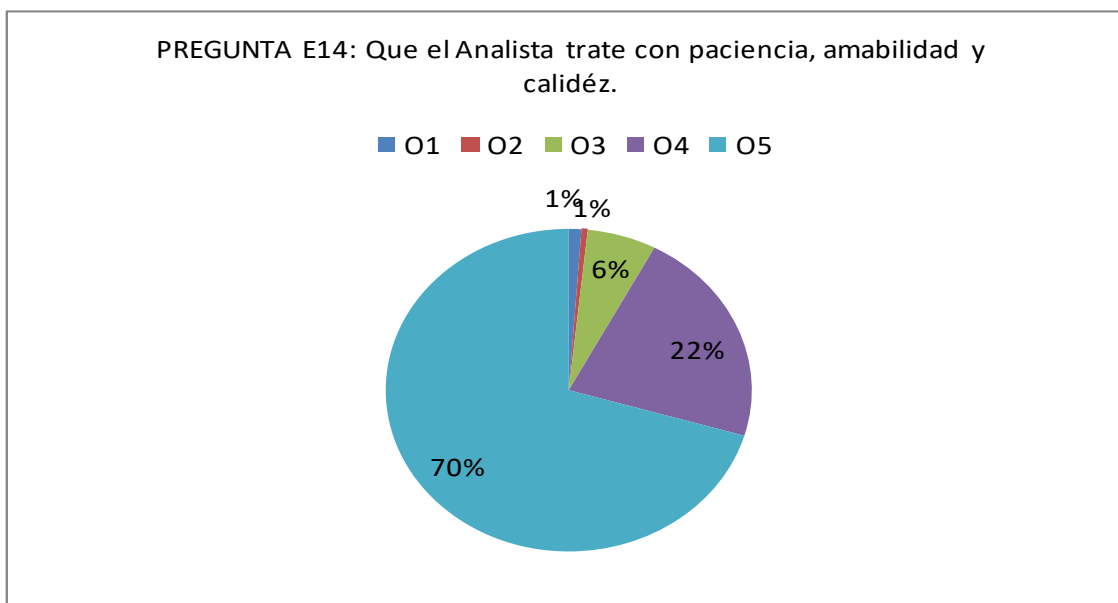
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 33



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 34



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 14 y gráficas 33 y 34, se observa que de 359 clientes, 253 clientes (70.47%) indican que es muy importante que el Analista trate con paciencia, amabilidad y calidez; 78 clientes (21.73%) refieren como importante; para 22 clientes (6.13%) les es indiferente este requerimiento; para 2 clientes (0.56%) es algo importante y para 4 clientes (1.11%) es poco importante.

CUADRO N° 15

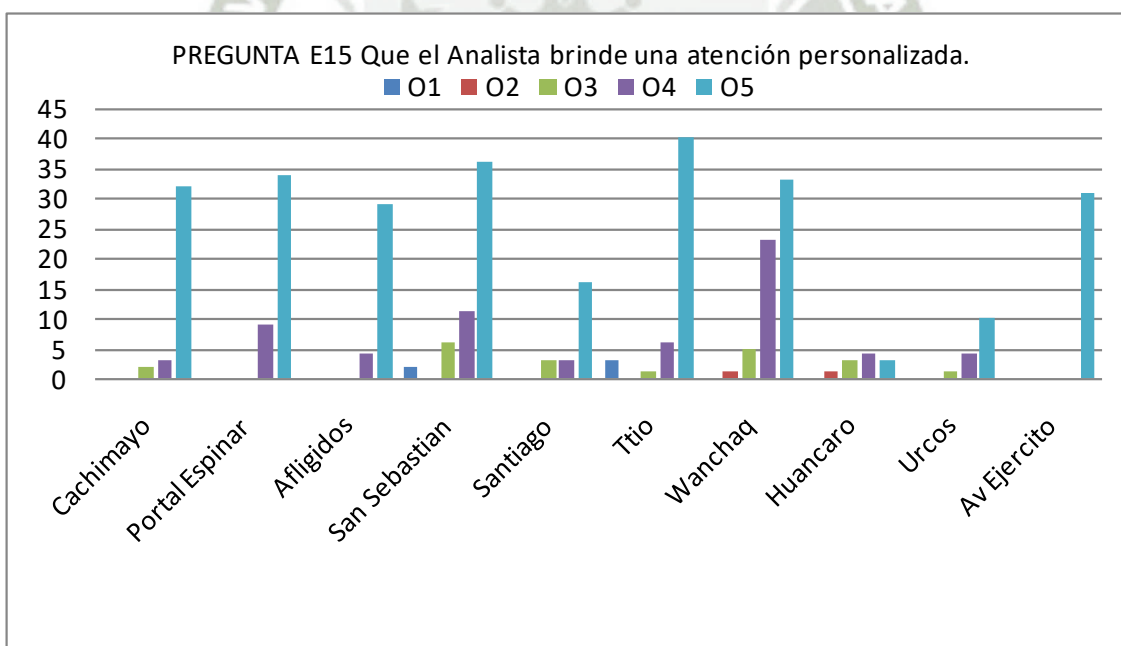
PREGUNTA E15 Que el Analista brinde una atención personalizada.

ATENCIÓN PERSONALIZADA

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	0	0	2	3	32	37
Portal Espinar	0	0	0	9	34	43
Afligidos	0	0	0	4	29	33
San Sebastian	2	0	6	11	36	55
Santiago	0	0	3	3	16	22
Ttio	3	0	1	6	40	50
Wanchaq	0	1	5	23	33	62
Huancaro	0	1	3	4	3	11
Urcos	0	0	1	4	10	15
Av Ejercito	0	0	0	0	31	31
TOTALES	5	2	21	67	264	359
%	1.39	0.56	5.85	18.66	73.54	100.00

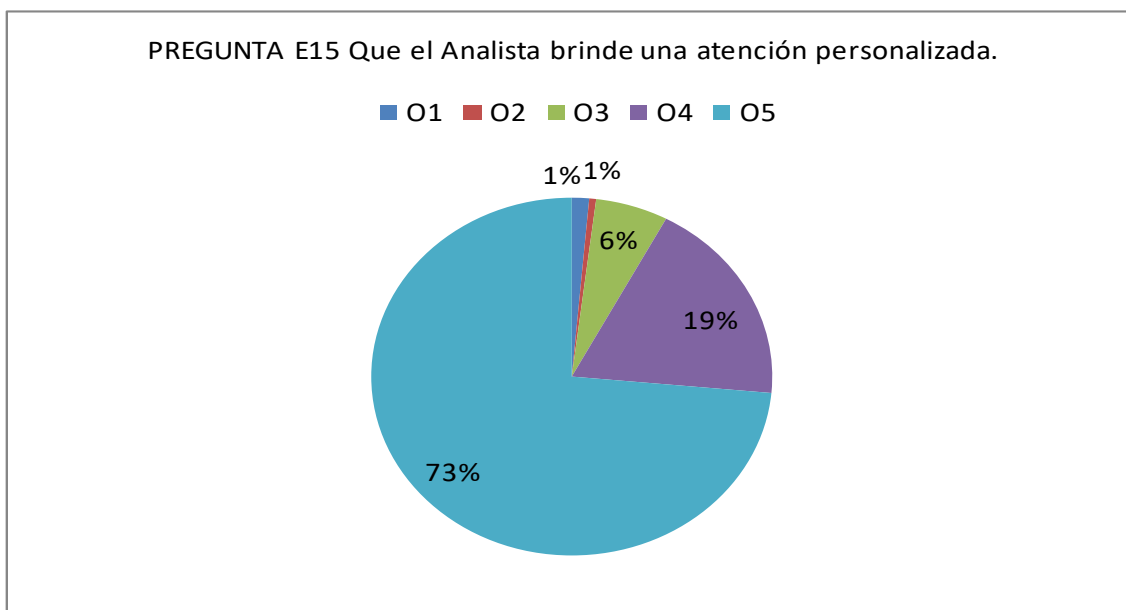
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 35



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 36



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 15 y gráficas N° 35 y 36, se observa que de 359 clientes, 264 (73.54%) indican que es muy importante que el Analista brinde una atención personalizada; 67 clientes (18.66%) refieren como importante; para 21 clientes (5.85%) les es indiferente este requerimiento; para 2 clientes (0.56%) es algo importante y para 5 clientes (1.39%) es poco importante.

CUADRO N° 16

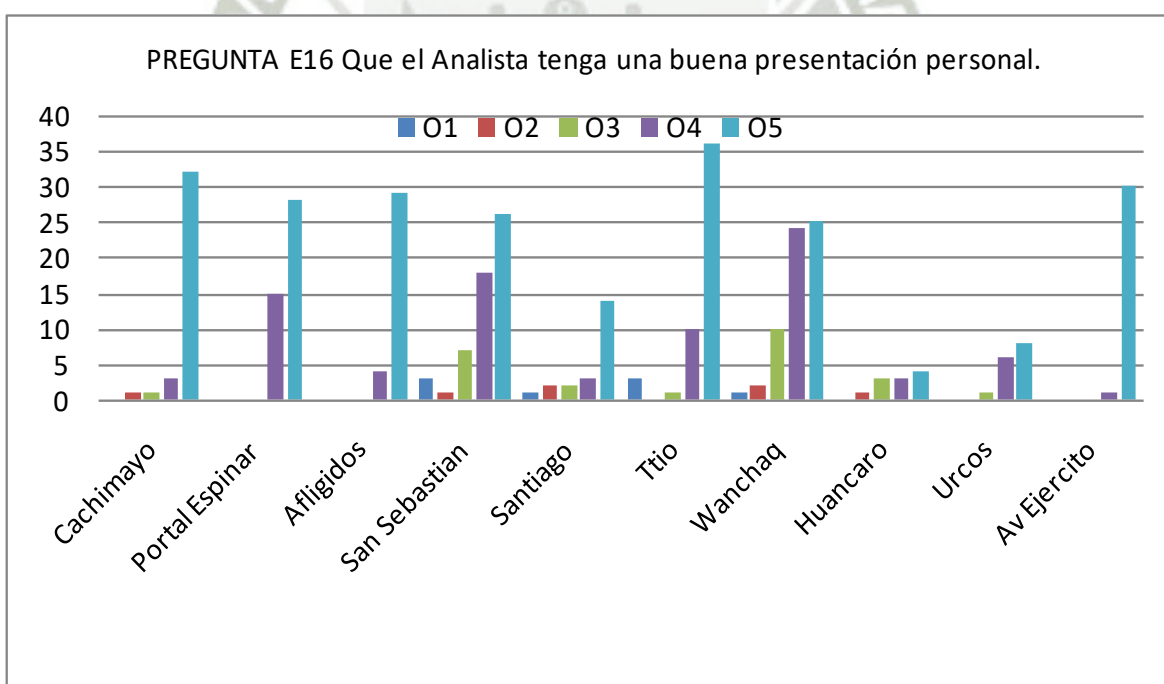
PREGUNTA E16 Que el Analista tenga una buena presentación personal.

PRESENTACIÓN PERSONAL

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	0	1	1	3	32	37
Portal Espinar	0	0	0	15	28	43
Afligidos	0	0	0	4	29	33
San Sebastian	3	1	7	18	26	55
Santiago	1	2	2	3	14	22
Ttio	3	0	1	10	36	50
Wanchaq	1	2	10	24	25	62
Huancaro	0	1	3	3	4	11
Urcos	0	0	1	6	8	15
Av Ejercito	0	0	0	1	30	31
TOTALES	8	7	25	87	232	359
%	2.23	1.95	6.96	24.23	64.62	100.00

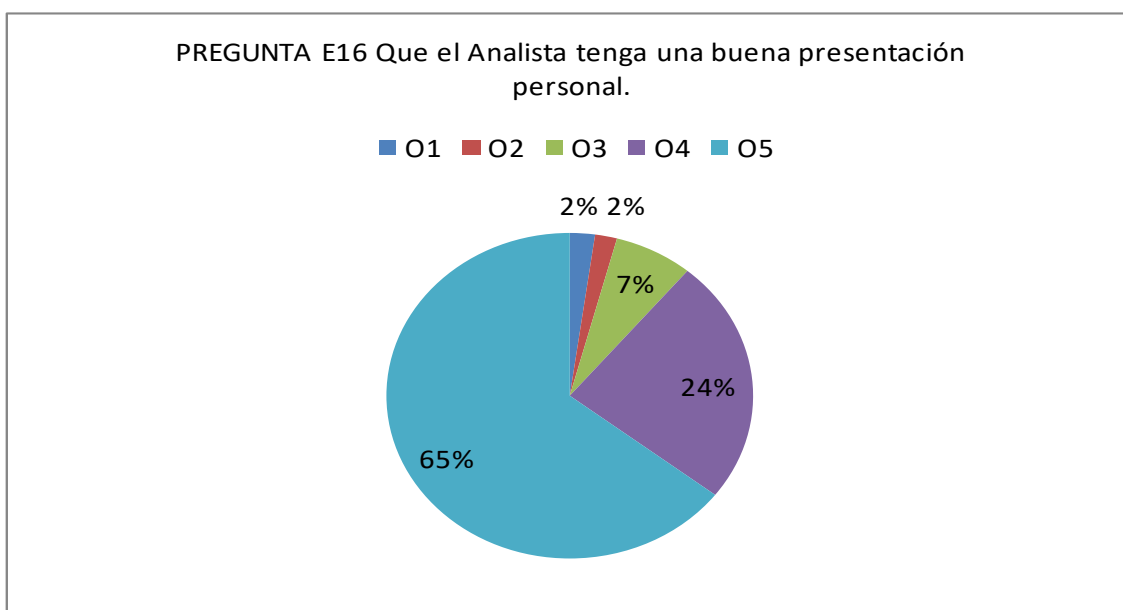
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 37



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 38



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 16, gráficas N° 37 y 38, se observa que de 359 clientes, 232 clientes (64.62%) indican que es muy importante que el Analista tenga una buena presentación personal; 87 clientes (24.23%) refieren como importante; para 25 clientes (6.96%) les es indiferente este requerimiento; para 7 clientes (1.95%) es algo importante y para 8 clientes (2.23%) es poco importante.

CUADRO N° 17

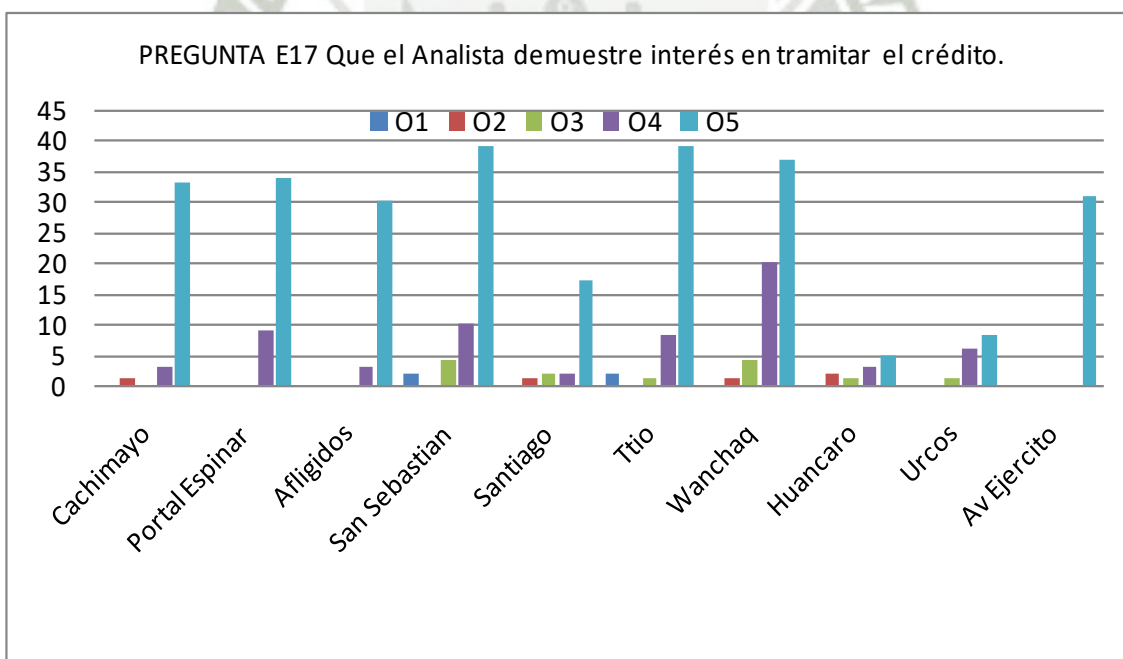
PREGUNTA E17 Que el Analista demuestre interés en tramitar el crédito.

INTERÉS EN TRÁMITE DEL CRÉDITO

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	0	1	0	3	33	37
Portal Espinar	0	0	0	9	34	43
Afligidos	0	0	0	3	30	33
San Sebastian	2	0	4	10	39	55
Santiago	0	1	2	2	17	22
Ttio	2	0	1	8	39	50
Wanchaq	0	1	4	20	37	62
Huancaro	0	2	1	3	5	11
Urcos	0	0	1	6	8	15
Av Ejercito	0	0	0	0	31	31
TOTALES	4	5	13	64	273	359
%	1.11	1.39	3.62	17.83	76.04	100.00

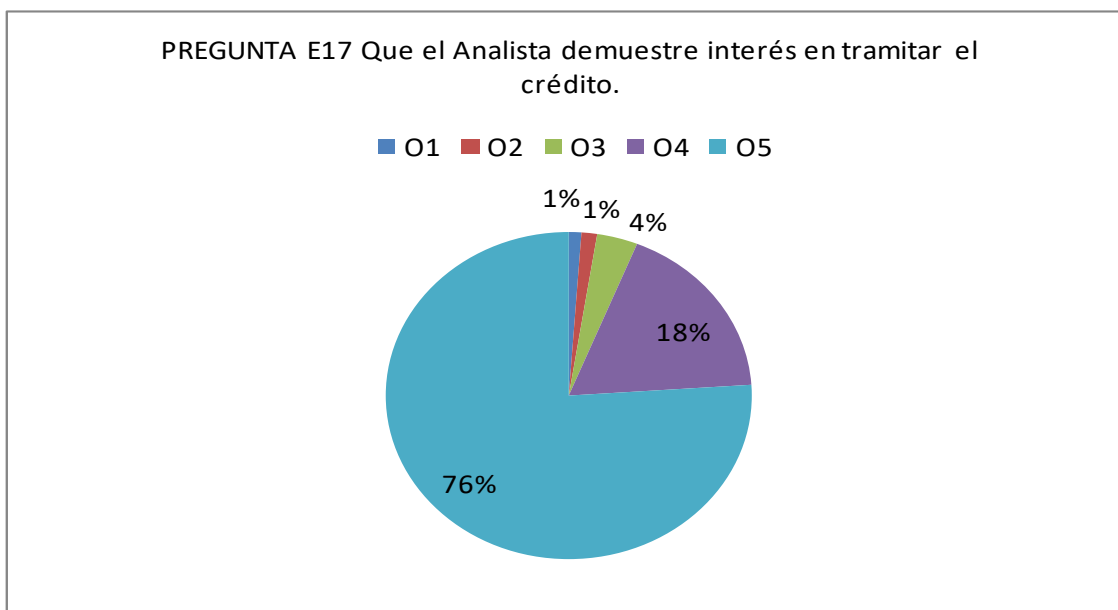
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 39



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 40



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 17 y gráficas 39 y 40, se observa que de 359 clientes, 273 clientes (76.04%) indican que es muy importante que el Analista demuestre interés en tramitar el crédito; 64 clientes (17.83%) refieren como importante; para 13 clientes (3.62%) les es indiferente este requerimiento; para 5 clientes (1.39%) es algo importante y para 4 clientes (1.11%) es poco importante.

CUADRO N° 18

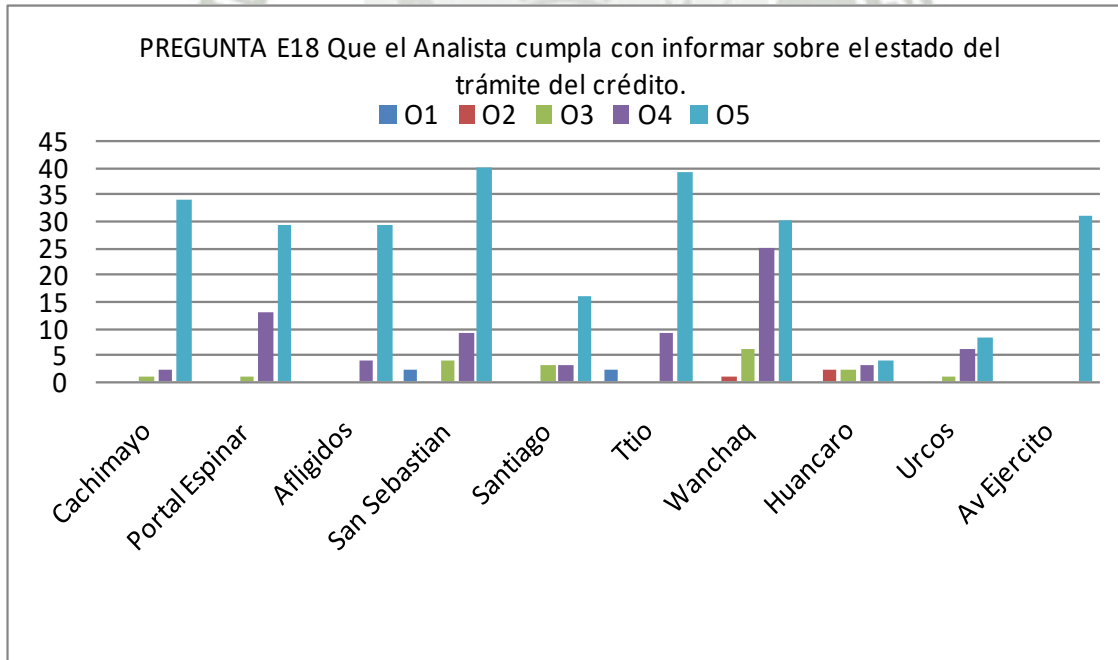
PREGUNTA E18 Que el Analista cumpla con informar sobre el estado del trámite del crédito.

ESTADO DE TRÁMITE

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	0	0	1	2	34	37
Portal Espinar	0	0	1	13	29	43
Afligidos	0	0	0	4	29	33
San Sebastian	2	0	4	9	40	55
Santiago	0	0	3	3	16	22
Ttio	2	0	0	9	39	50
Wanchaq	0	1	6	25	30	62
Huancaro	0	2	2	3	4	11
Urcos	0	0	1	6	8	15
Av Ejercito	0	0	0	0	31	31
TOTALES	4	3	18	74	260	359
%	1.11	0.84	5.01	20.61	72.42	100.00

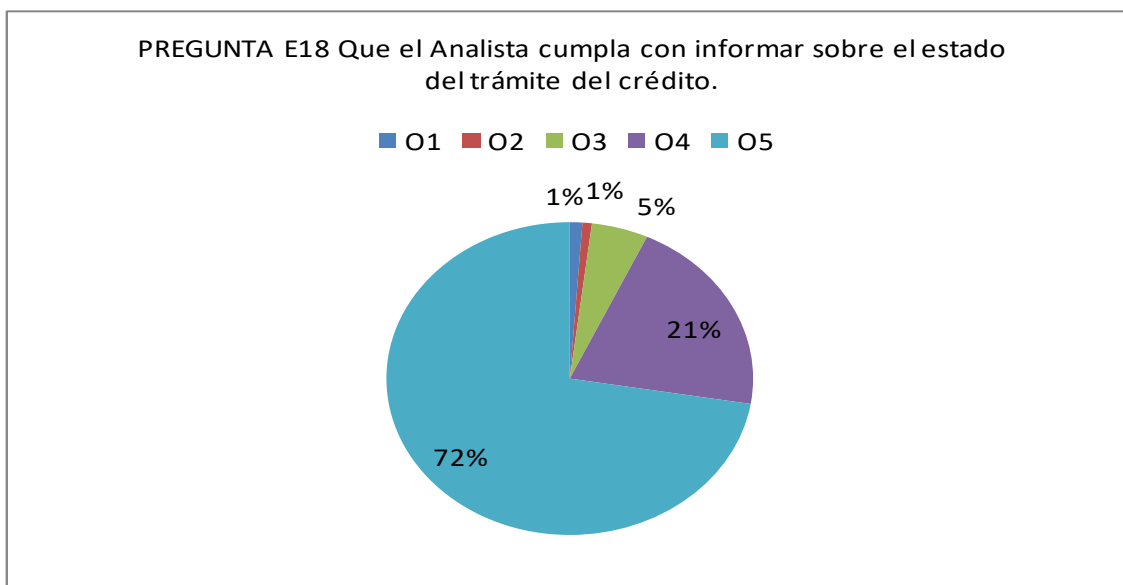
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 41



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 42



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 18 y gráficas 41 y 42, se observa que de 359 clientes, 260 clientes (72.42%) indican que es muy importante que el Analista cumpla con informar sobre el estado del trámite del crédito; 74 clientes (20.61%) refieren como importante; para 18 clientes (5.01%) les es indiferente este requerimiento; para 3 clientes (0.84%) es algo importante y para 4 clientes (1.11%) es poco importante.

CUADRO N° 19

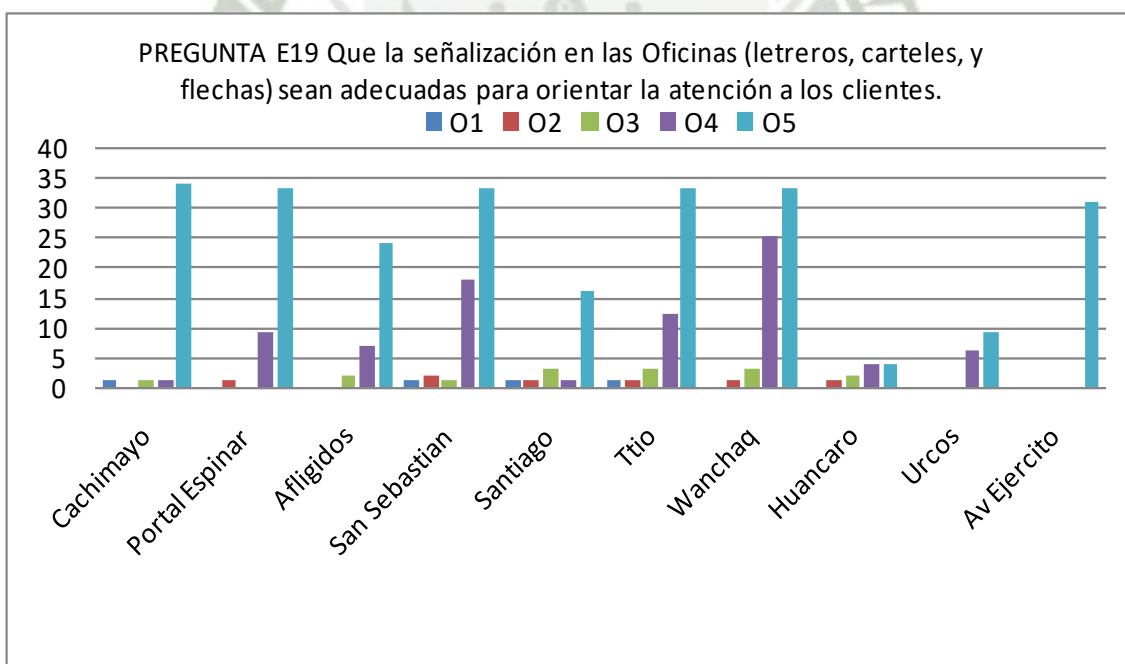
PREGUNTA E19 Que la señalización en las Oficinas (letreros, carteles, y flechas) sean adecuadas para orientar la atención a los clientes.

SEÑALIZACIÓN DE OFICINAS

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	1	0	1	1	34	37
Portal Espinar	0	1	0	9	33	43
Afligidos	0	0	2	7	24	33
San Sebastian	1	2	1	18	33	55
Santiago	1	1	3	1	16	22
Ttio	1	1	3	12	33	50
Wanchaq	0	1	3	25	33	62
Huancaro	0	1	2	4	4	11
Urcos	0	0	0	6	9	15
Av Ejercito	0	0	0	0	31	31
TOTALES	4	7	15	83	250	359
%	1.11	1.95	4.18	23.12	69.64	100.00

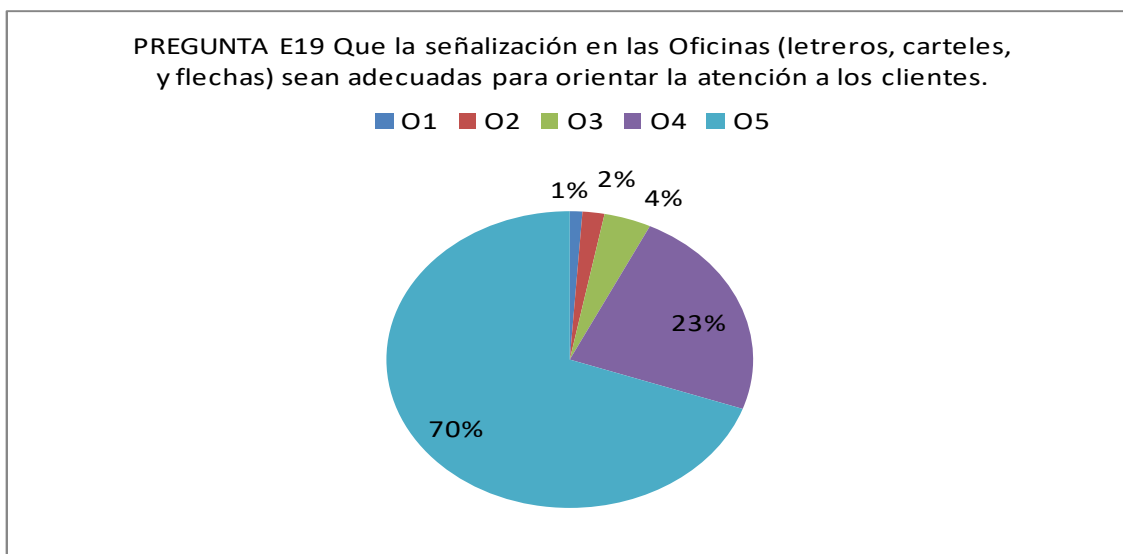
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 43



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 44



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 19 y gráficas N° 43 y 44, se observa que de 359 clientes, 250 clientes (69.64%) indican que es muy importante que la señalización en las Oficinas (letreros, carteles y flechas) sean adecuadas para orientar la atención a los clientes; 83 clientes (23.12%) refieren como importante; para 15 clientes (4.18%) les es indiferente este requerimiento; para 7 clientes (1.95%) es algo importante y para 4 clientes (1.11%) es poco importante.

CUADRO N° 20

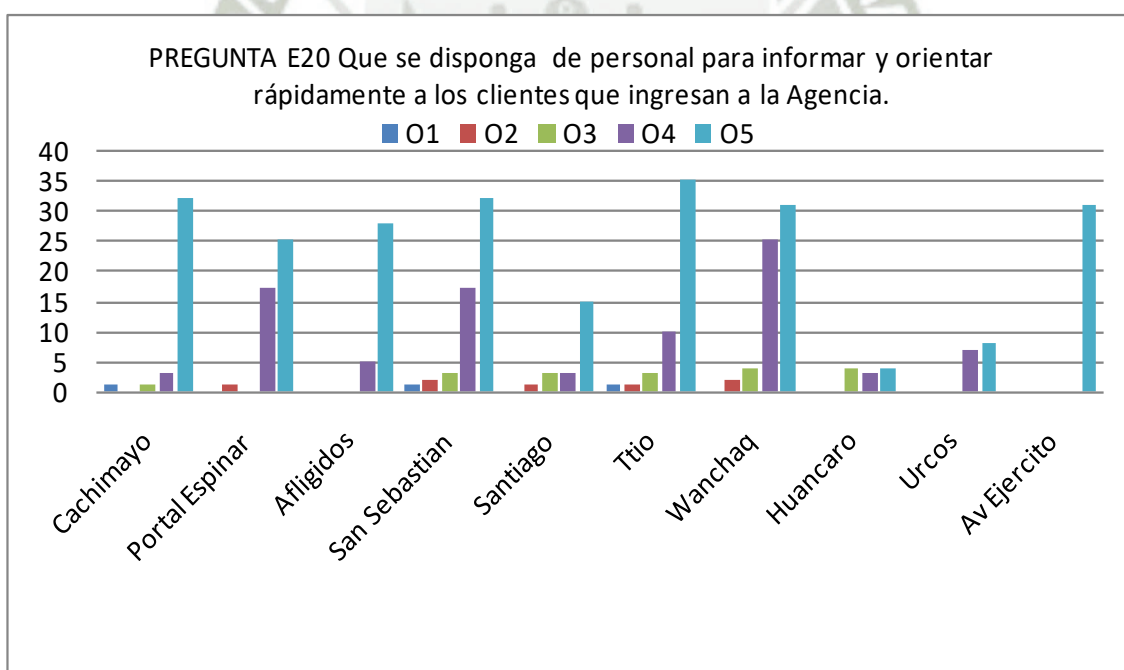
PREGUNTA E20 Que se disponga de personal para informar y orientar rápidamente a los clientes que ingresan a la Agencia.

DISPONIBILIDAD DE PERSONAL

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	1	0	1	3	32	37
Portal Espinar	0	1	0	17	25	43
Afligidos	0	0	0	5	28	33
San Sebastian	1	2	3	17	32	55
Santiago	0	1	3	3	15	22
Ttio	1	1	3	10	35	50
Wanchaq	0	2	4	25	31	62
Huancaro	0	0	4	3	4	11
Urcos	0	0	0	7	8	15
Av Ejercito	0	0	0	0	31	31
TOTALES	3	7	18	90	241	359
%	0.84	1.95	5.01	25.07	67.13	100.00

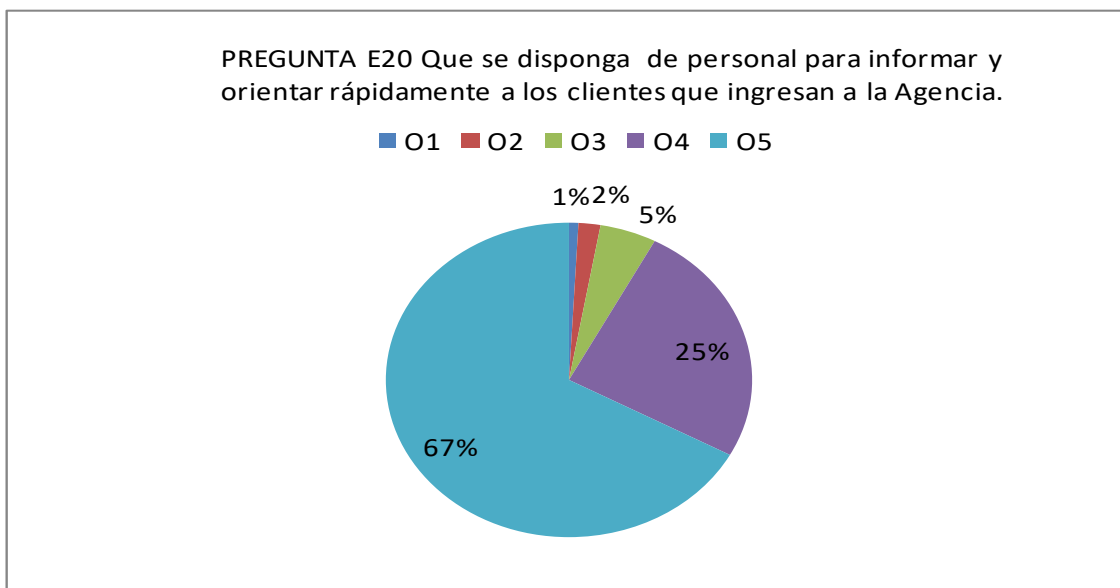
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 45



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 46



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 20 y gráficas N° 45 y 46, se observa que de 359 clientes, 241 clientes (67.13%) indican que es muy importante que se disponga de personal para informar y orientar rápidamente a los clientes que ingresan a la Agencia; 90 clientes (25.07%) refieren como importante; para 18 clientes (5.01%) les es indiferente este requerimiento; para 7 clientes (1.95%) es algo importante y para 3 clientes (0.84%) es poco importante.

CUADRO N° 21

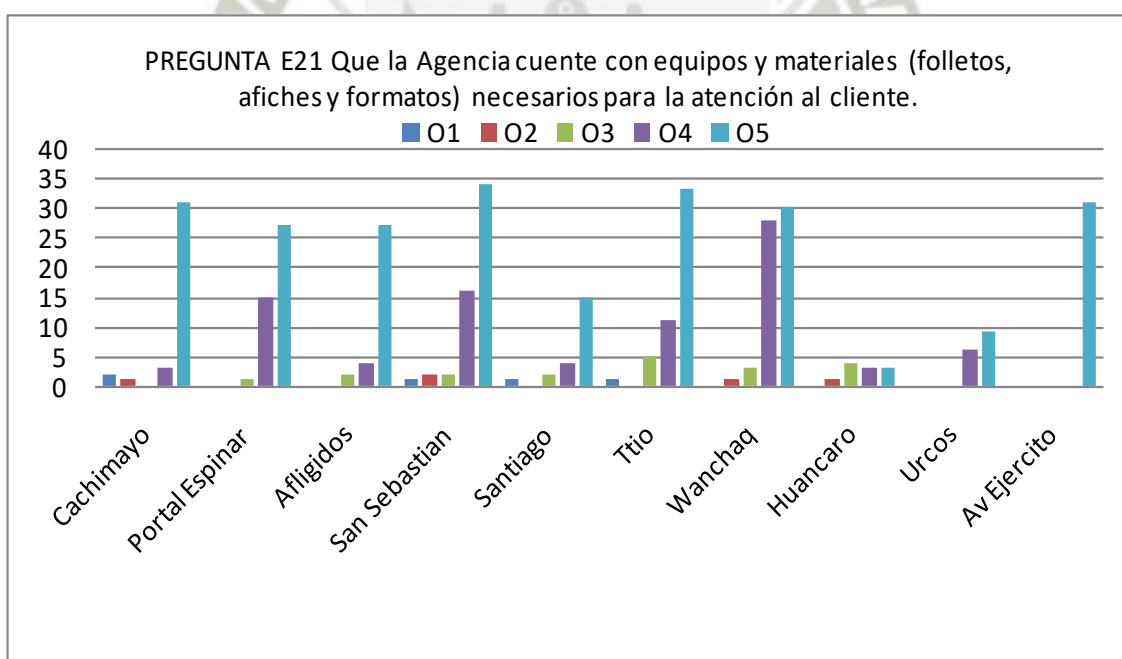
PREGUNTA E21 Que la Agencia cuente con equipos y materiales (folletos, afiches y formatos) necesarios para la atención al cliente.

DISPONIBILIDAD DE EQUIPOS Y MATERIALES

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	2	1	0	3	31	37
Portal Espinar	0	0	1	15	27	43
Afligidos	0	0	2	4	27	33
San Sebastian	1	2	2	16	34	55
Santiago	1	0	2	4	15	22
Ttio	1	0	5	11	33	50
Wanchaq	0	1	3	28	30	62
Huancaro	0	1	4	3	3	11
Urcos	0	0	0	6	9	15
Av Ejercito	0	0	0	0	31	31
TOTALES	5	5	19	90	240	359
%	1.39	1.39	5.29	25.07	66.85	100.00

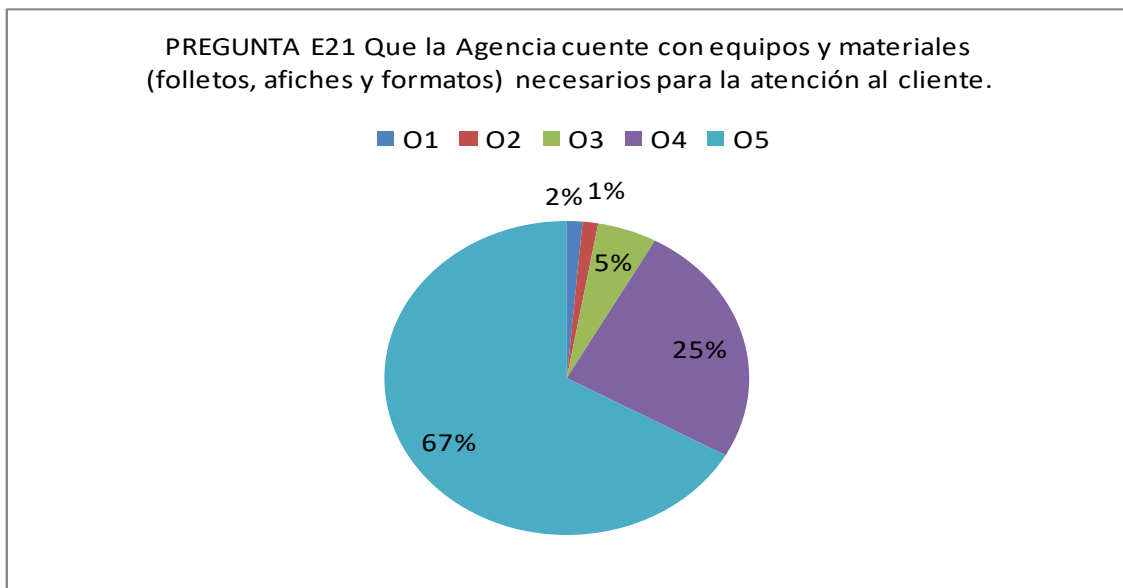
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 47



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 48



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 21 y gráficas N° 47 y 48, se observa que de 359 clientes, 240 clientes (66.85%) indican que es muy importante que la Agencia cuente con equipos y materiales (folletos, afiches y formatos) necesarios para la atención al cliente; 90 clientes (25.07%) refieren como importante; para 19 clientes (5.29%) les es indiferente este requerimiento; para 5 clientes (1.39%) es algo importante y para 5 clientes (1.39%) es poco importante.

CUADRO N° 22

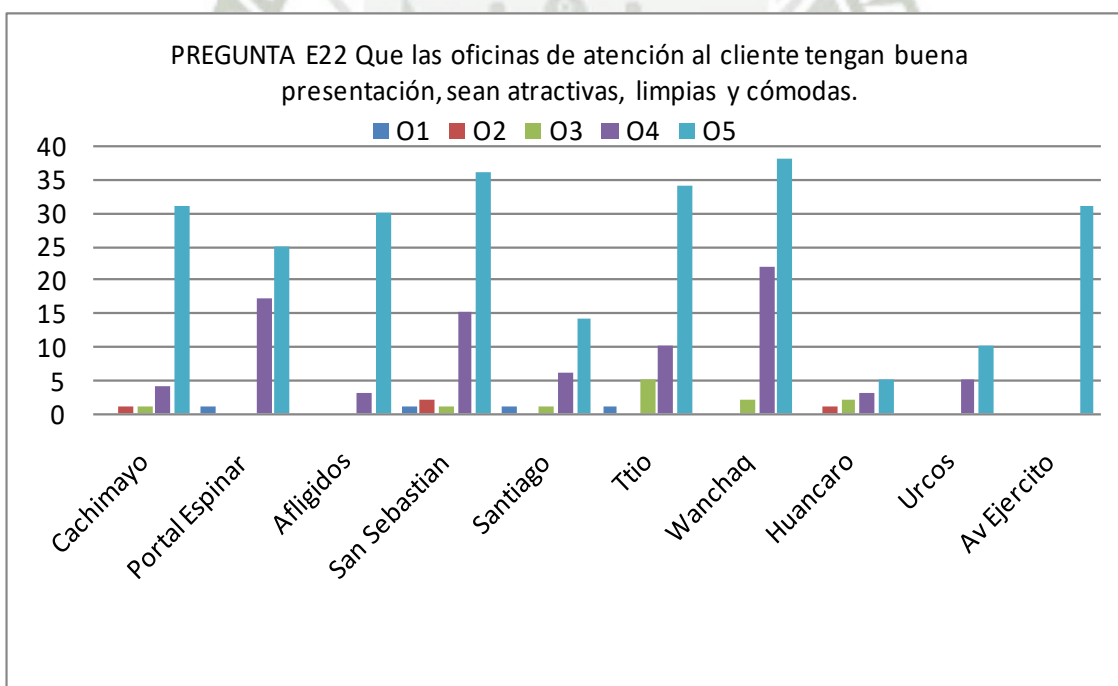
PREGUNTA E22 Que las oficinas de atención al cliente tengan buena presentación, sean atractivas, limpias y cómodas.

INFRAESTRUCTURA

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	0	1	1	4	31	37
Portal Espinar	1	0	0	17	25	43
Afligidos	0	0	0	3	30	33
San Sebastian	1	2	1	15	36	55
Santiago	1	0	1	6	14	22
Ttio	1	0	5	10	34	50
Wanchaq	0	0	2	22	38	62
Huancaro	0	1	2	3	5	11
Urcos	0	0	0	5	10	15
Av Ejercito	0	0	0	0	31	31
TOTALES	4	4	12	85	254	359
%	1.11	1.11	3.34	23.68	70.75	100.00

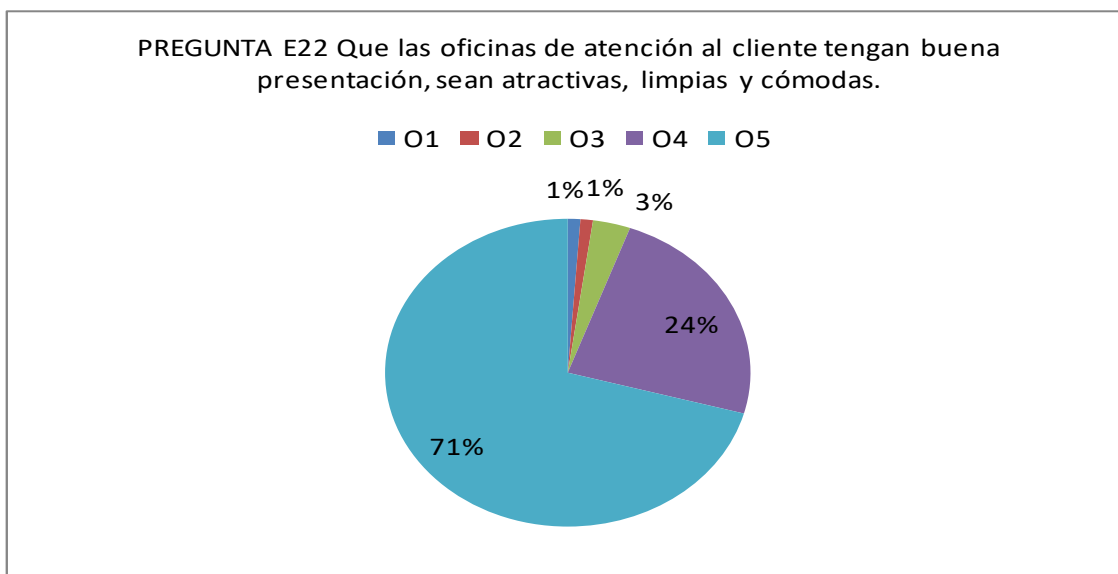
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 49



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 50



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 22 y gráficas N° 49 y 50, se observa que de 359 clientes, 254 clientes (70.75%) indican que es muy importante que las oficinas de atención al cliente tengan buena presentación, sean atractivas, limpias y cómodas; 85 clientes (23.68%) refieren como importante; para 12 clientes (3.34%) les es indiferente este requerimiento; para 4 clientes (1.11%) les es algo importante y para 4 clientes (1.11%) es poco importante.

CUADRO N° 23

PERCEPCIONES

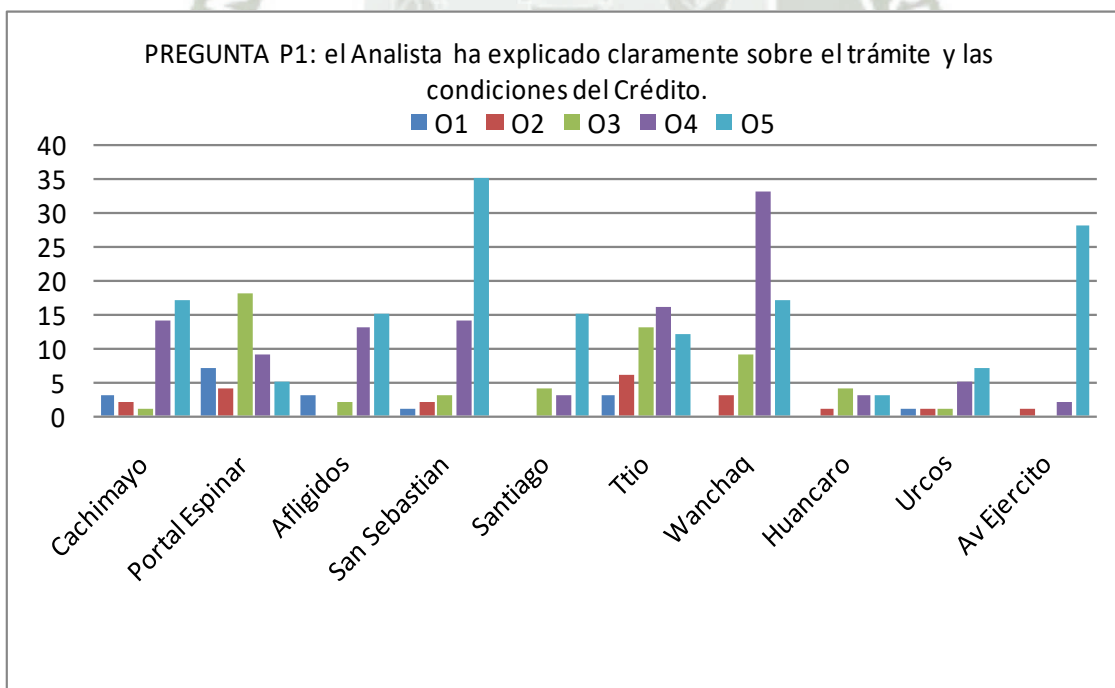
PREGUNTA P1: El Analista ha explicado claramente sobre el trámite y las condiciones del Crédito.

TRAMITE Y CONDICIONES DE CRÉDITO

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	3	2	1	14	17	37
Portal Espinar	7	4	18	9	5	43
Afligidos	3	0	2	13	15	33
San Sebastian	1	2	3	14	35	55
Santiago	0	0	4	3	15	22
Ttio	3	6	13	16	12	50
Wanchaq	0	3	9	33	17	62
Huancaro	0	1	4	3	3	11
Urcos	1	1	1	5	7	15
Av Ejercito	0	1	0	2	28	31
TOTALES	18	20	55	112	154	359
%	5.01	5.57	15.32	31.20	42.90	100.00

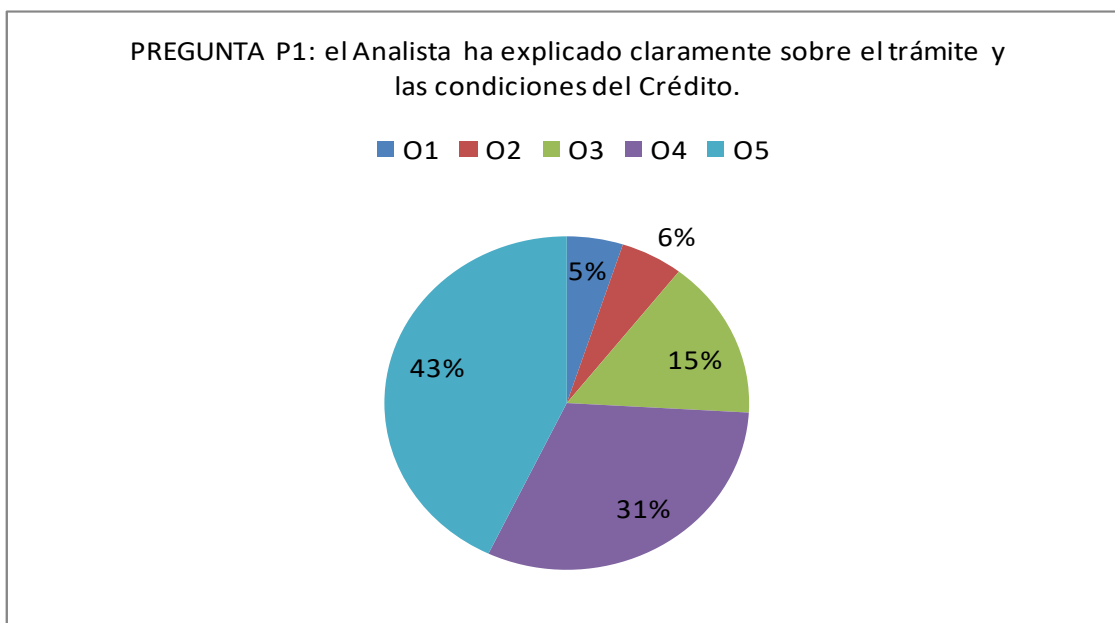
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 51



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 52



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 23 y gráficas N° 51 y 52, se observa que de 359 clientes, 154 clientes (42.90%) indican que están muy satisfechos con que el Analista ha explicado claramente sobre el trámite y las condiciones del Crédito; 112 clientes (31.20%) refieren estar satisfechos; para 55 clientes (15.32%) les es indiferente este aspecto; 20 clientes (5.57%) están algo satisfechos y 18 clientes (5.01%) están poco satisfechos.

CUADRO N° 24

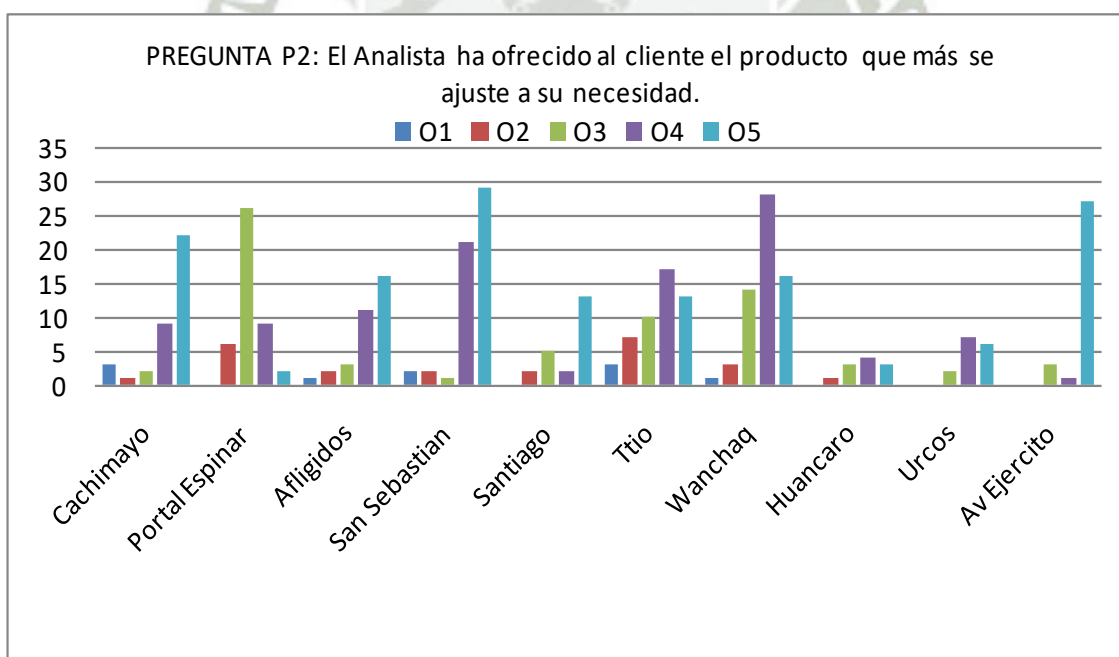
PREGUNTA P2: El Analista ha ofrecido al cliente el producto que más se ajuste a su necesidad.

OFRECIMIENTO DEL PRODUCTO

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	3	1	2	9	22	37
Portal Espinar	0	6	26	9	2	43
Afligidos	1	2	3	11	16	33
San Sebastian	2	2	1	21	29	55
Santiago	0	2	5	2	13	22
Ttio	3	7	10	17	13	50
Wanchaq	1	3	14	28	16	62
Huancaro	0	1	3	4	3	11
Urcos	0	0	2	7	6	15
Av Ejercito	0	0	3	1	27	31
TOTALES	10	24	69	109	147	359
%	2.79	6.69	19.22	30.36	40.95	100.00

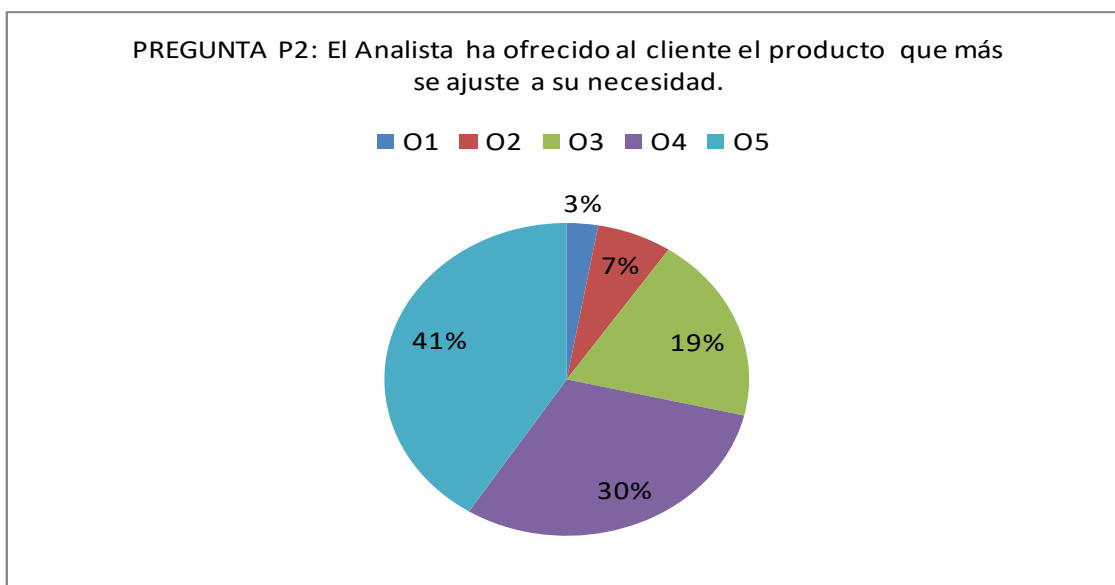
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 53



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 54



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 24 y gráficas N° 53 y 54, se observa que de 359 clientes, 147 clientes (40.95%) indican que están muy satisfechos con que el Analista ha ofrecido al cliente el producto que más se ajuste a su necesidad; 109 clientes (30.36%) refieren estar satisfechos; para 69 clientes (19.22%) les es indiferente este aspecto; 24 clientes (6.69%) están algo satisfechos y 10 clientes (2.79%) están poco satisfechos.

CUADRO N° 25

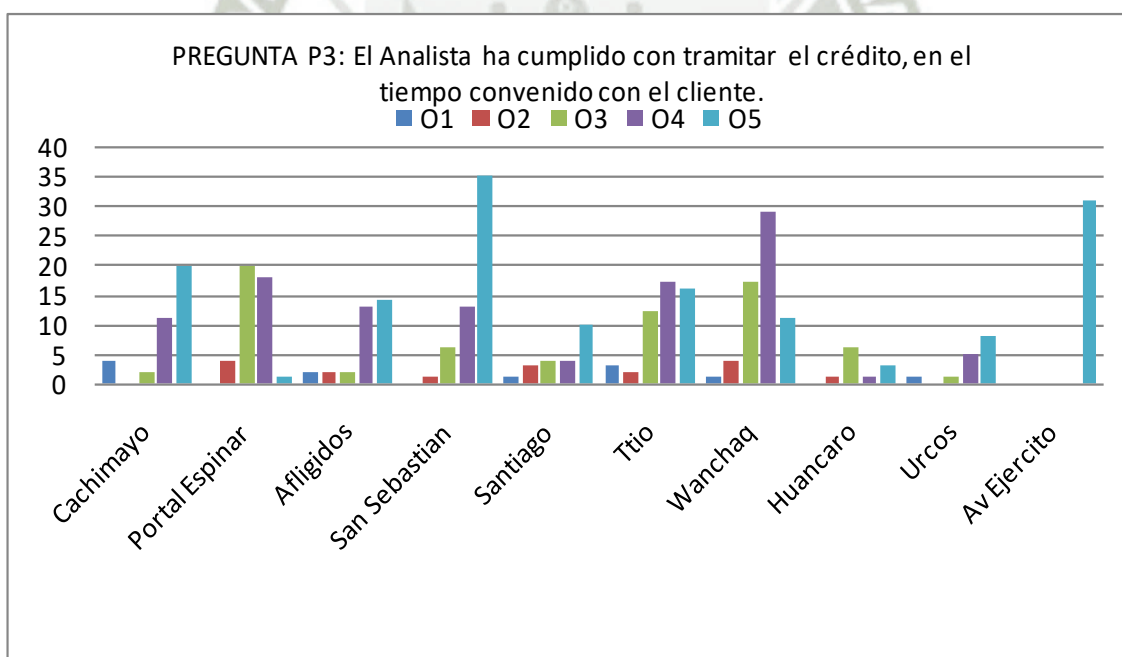
PREGUNTA P3: El Analista ha cumplido con tramitar el crédito, en el tiempo convenido con el cliente.

CUMPLIMIENTO DE TRÁMITE DE CRÉDITO

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	4	0	2	11	20	37
Portal Espinar	0	4	20	18	1	43
Afligidos	2	2	2	13	14	33
San Sebastian	0	1	6	13	35	55
Santiago	1	3	4	4	10	22
Ttio	3	2	12	17	16	50
Wanchaq	1	4	17	29	11	62
Huancaro	0	1	6	1	3	11
Urcos	1	0	1	5	8	15
Av Ejercito	0	0	0	0	31	31
TOTALES	12	17	70	111	149	359
%	3.34	4.74	19.50	30.92	41.50	100.00

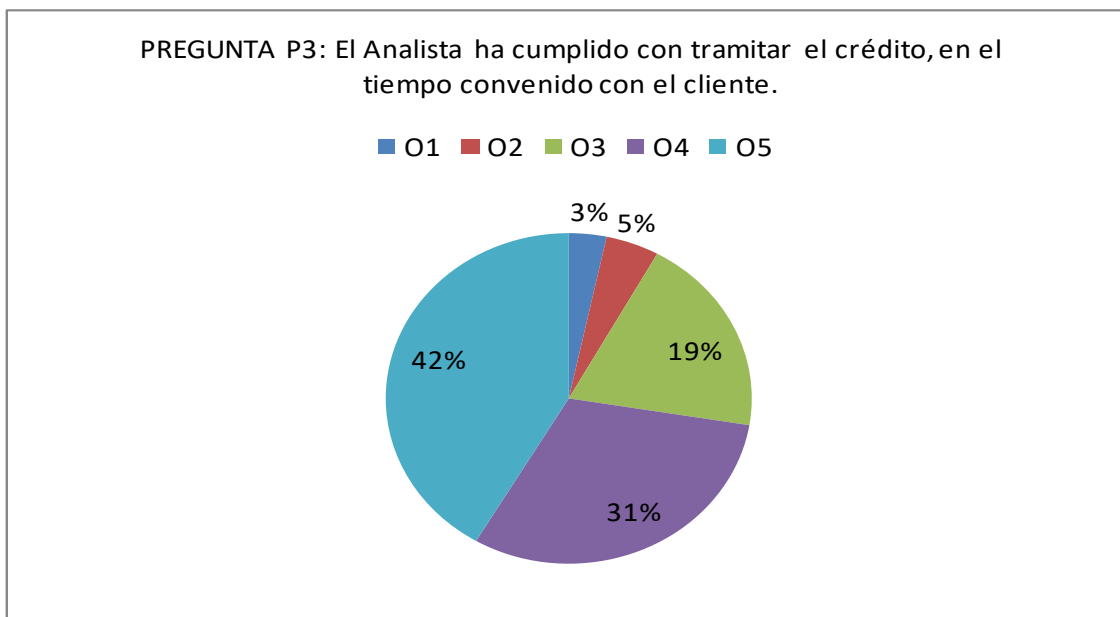
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 55



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 56



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 25 y gráficas N° 55 y 56, se observa que de 359 clientes, 149 clientes (41.50%) indican que están muy satisfechos con que el Analista ha cumplido con tramitar el crédito, en el tiempo convenido con el cliente; 111 clientes (30.92%) refieren estar satisfechos; para 70 clientes (19.50%) les es indiferente este aspecto; 17 clientes (4.74%) están algo satisfechos y 12 clientes (3.34%) están poco satisfechos.

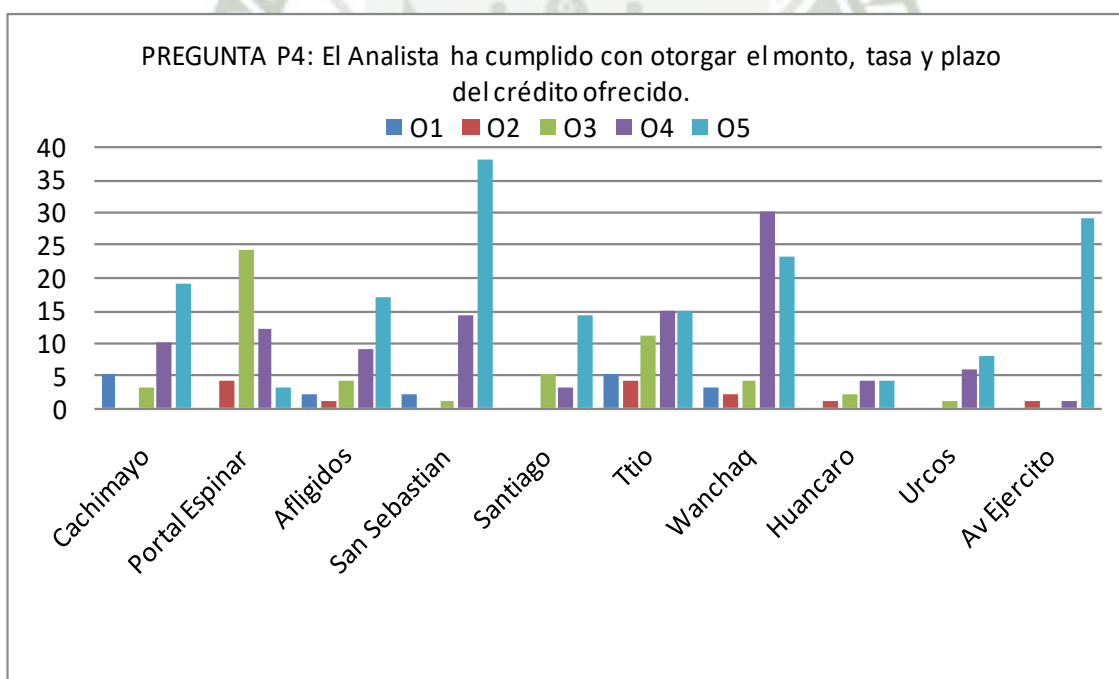
CUADRO N° 26

PREGUNTA P4: El Analista ha cumplido con otorgar el monto, tasa y plazo del crédito ofrecido.

MONTO, TASA Y PLAZO						
Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	5	0	3	10	19	37
Portal Espinar	0	4	24	12	3	43
Afligidos	2	1	4	9	17	33
San Sebastian	2	0	1	14	38	55
Santiago	0	0	5	3	14	22
Ttio	5	4	11	15	15	50
Wanchaq	3	2	4	30	23	62
Huancaro	0	1	2	4	4	11
Urcos	0	0	1	6	8	15
Av Ejercito	0	1	0	1	29	31
TOTALES	17	13	55	104	170	359
%	4.74	3.62	15.32	28.97	47.35	100.00

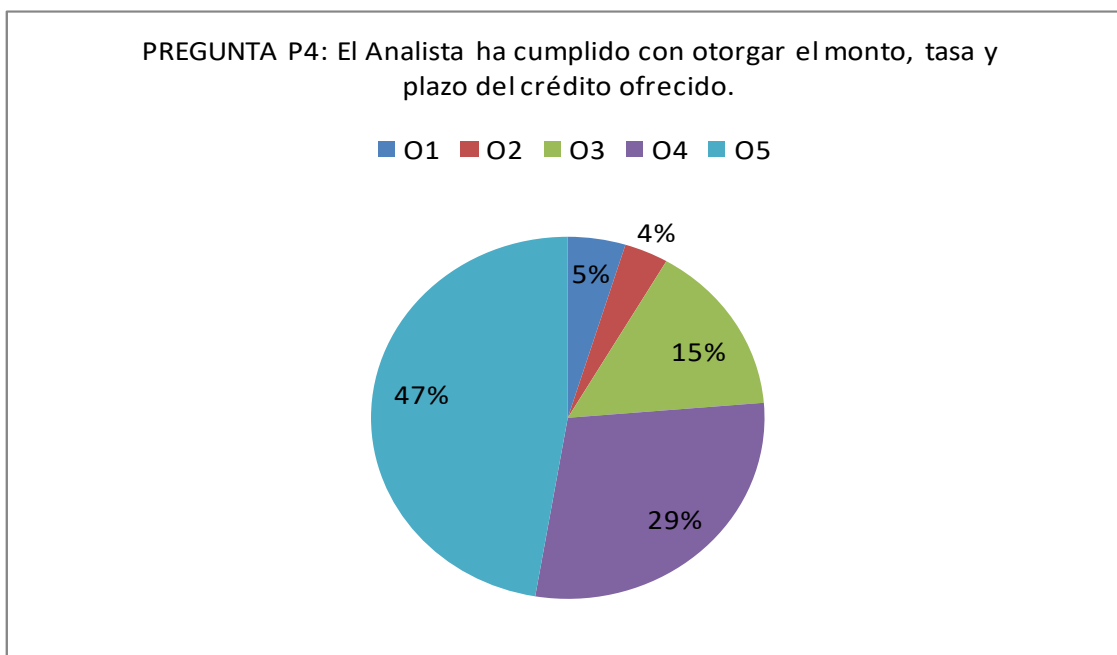
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 57



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 58



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 26 y gráficas N° 57 y 58, se observa que de 359 clientes, 170 clientes (47.35%) indican que están muy satisfechos con que el Analista ha cumplido con otorgar el monto, tasa y plazo del crédito ofrecido; 104 clientes (28.97%) refieren estar satisfechos; para 55 clientes (15.32%) les es indiferente este aspecto; 13 clientes (3.62%) están algo satisfechos y 17 clientes (4.74%) están poco satisfechos.

CUADRO N° 27

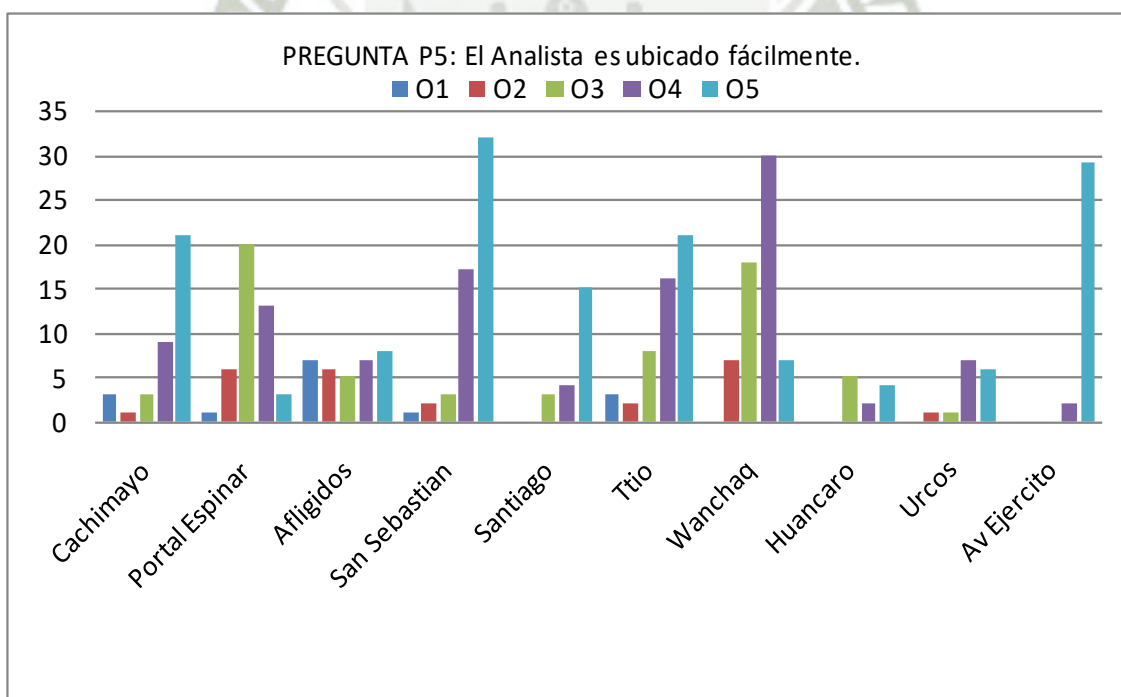
PREGUNTA P5: El Analista es ubicado fácilmente.

UBICACIÓN DEL ANALISTA

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	3	1	3	9	21	37
Portal Espinar	1	6	20	13	3	43
Afligidos	7	6	5	7	8	33
San Sebastian	1	2	3	17	32	55
Santiago	0	0	3	4	15	22
Ttio	3	2	8	16	21	50
Wanchaq	0	7	18	30	7	62
Huancaro	0	0	5	2	4	11
Urcos	0	1	1	7	6	15
Av Ejercito	0	0	0	2	29	31
TOTALES	15	25	66	107	146	359
%	4.18	6.96	18.38	29.81	40.67	100.00

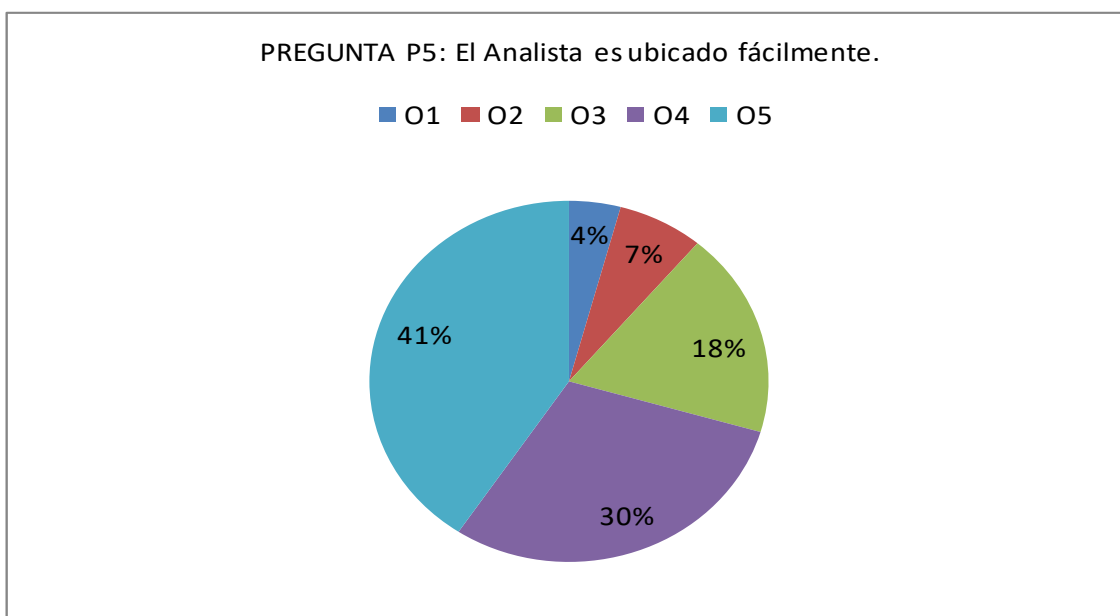
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 59



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 60



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 27 y gráficas N° 59 y 60, se observa que de 359 clientes, 146 clientes (40.67%) indican que están muy satisfechos con que el Analista es ubicado fácilmente; 107 clientes (29.81%) refieren estar satisfechos; para 66 clientes (18.38%) les es indiferente este aspecto; 25 clientes (6.96%) están algo satisfechos y 15 clientes (4.18%) están poco satisfechos.

CUADRO N° 28

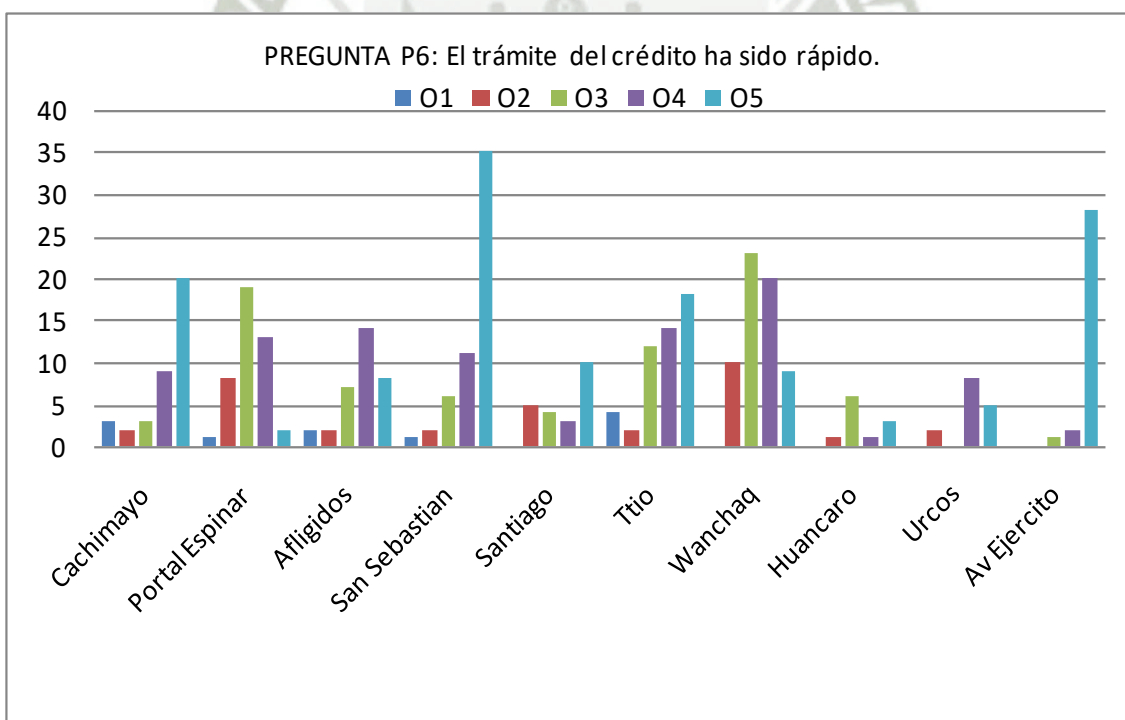
PREGUNTA P6: El trámite del crédito ha sido rápido.

TRÁMITE RÁPIDO DEL CRÉDITO

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	3	2	3	9	20	37
Portal Espinar	1	8	19	13	2	43
Afligidos	2	2	7	14	8	33
San Sebastian	1	2	6	11	35	55
Santiago	0	5	4	3	10	22
Ttio	4	2	12	14	18	50
Wanchaq	0	10	23	20	9	62
Huancaro	0	1	6	1	3	11
Urcos	0	2	0	8	5	15
Av Ejercito	0	0	1	2	28	31
TOTALES	11	34	81	95	138	359
%	3.06	9.47	22.56	26.46	38.44	100.00

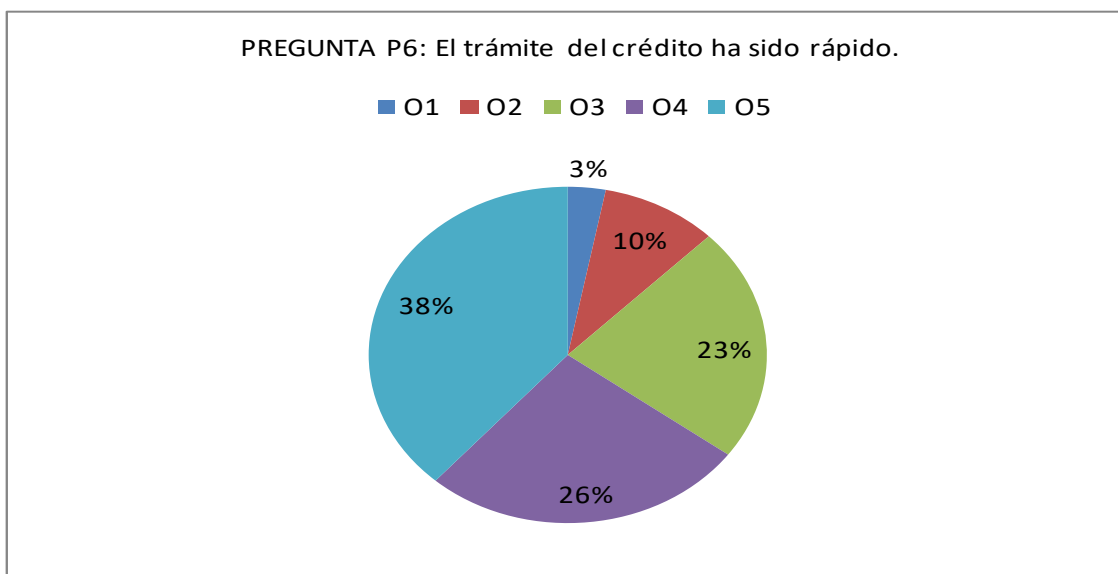
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 61



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 62



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 28 y gráficas N° 61 y 62, se observa que de 359 clientes, 138 clientes (38.44%) indican que están muy satisfechos con que el trámite del crédito ha sido rápido; 95 clientes (26.46%) refieren estar satisfechos; para 81 clientes (22.56%) les es indiferente este aspecto; 34 clientes (9.47%) están algo satisfechos y 11 clientes (3.06%) están poco satisfechos.

CUADRO N° 29

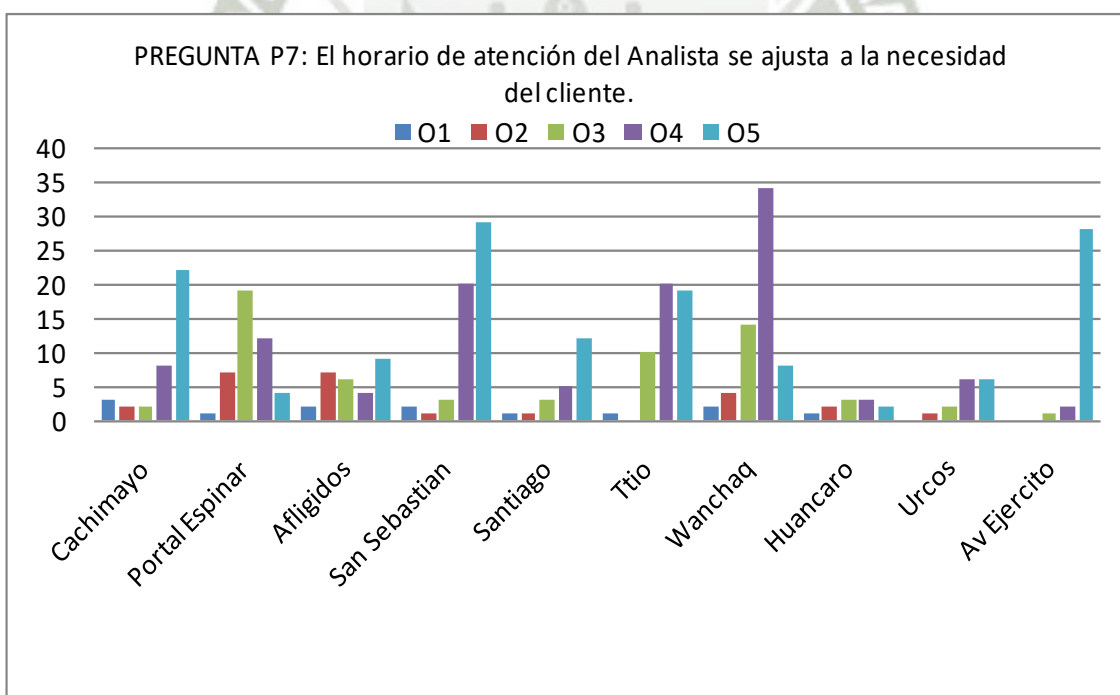
PREGUNTA P7: El horario de atención del Analista se ajusta a la necesidad del cliente.

HORARIO DE ATENCIÓN

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	3	2	2	8	22	37
Portal Espinar	1	7	19	12	4	43
Afligidos	2	7	6	4	9	28
San Sebastian	2	1	3	20	29	55
Santiago	1	1	3	5	12	22
Ttio	1	0	10	20	19	50
Wanchaq	2	4	14	34	8	62
Huancaro	1	2	3	3	2	11
Urcos	0	1	2	6	6	15
Av Ejercito	0	0	1	2	28	31
TOTALES	13	25	63	114	139	354
%	3.67	7.06	17.80	32.20	39.27	100.00

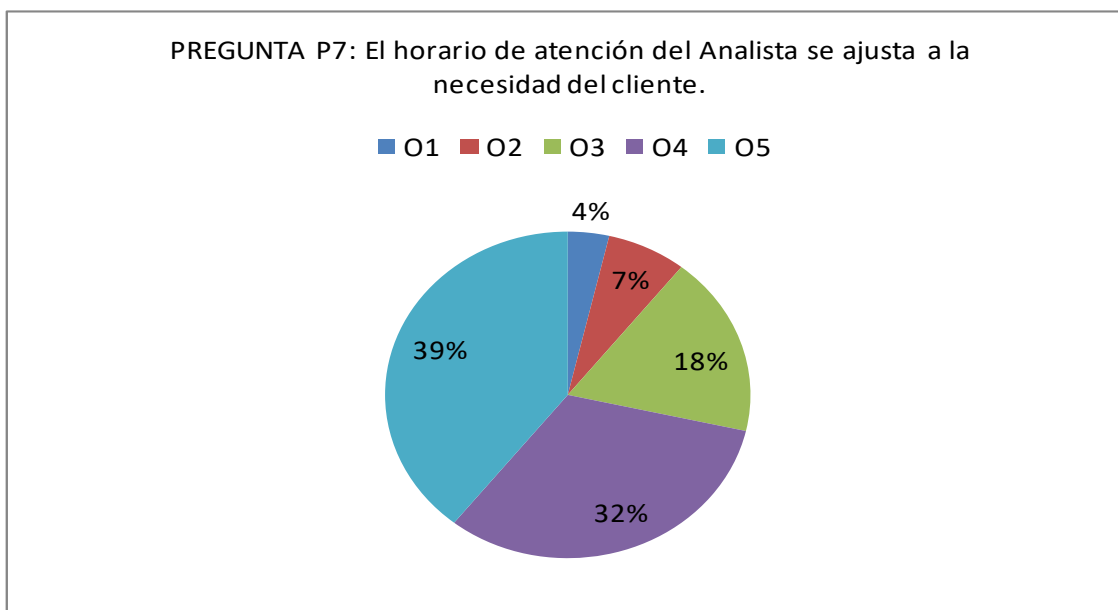
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 63



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 64



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 29 y gráficas N° 63 y 64, se observa que de 359 clientes, 139 clientes (39.27%) indican que están muy satisfechos con que el horario de atención del Analista se ajusta a la necesidad del cliente; 114 clientes (32.20%) refieren estar satisfechos; para 63 clientes (17.80%) les es indiferente este aspecto; 25 clientes (7.06%) están algo satisfechos y 13 clientes (3.67%) están poco satisfechos.

CUADRO N° 30

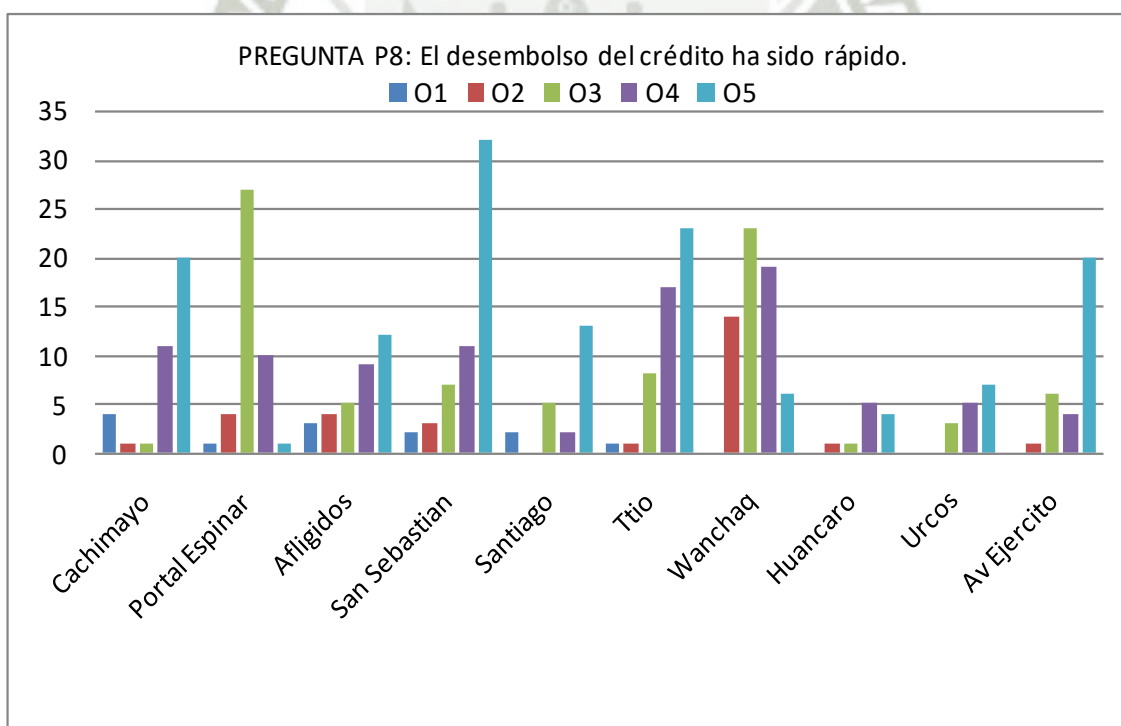
PREGUNTA P8: El desembolso del crédito ha sido rápido.

DESEMBOLSO DEL CRÉDITO

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	4	1	1	11	20	37
Portal Espinar	1	4	27	10	1	43
Afligidos	3	4	5	9	12	33
San Sebastian	2	3	7	11	32	55
Santiago	2	0	5	2	13	22
Ttio	1	1	8	17	23	50
Wanchaq	0	14	23	19	6	62
Huancaro	0	1	1	5	4	11
Urcos	0	0	3	5	7	15
Av Ejercito	0	1	6	4	20	31
TOTALES	13	29	86	93	138	359
%	3.62	8.08	23.96	25.91	38.44	100.00

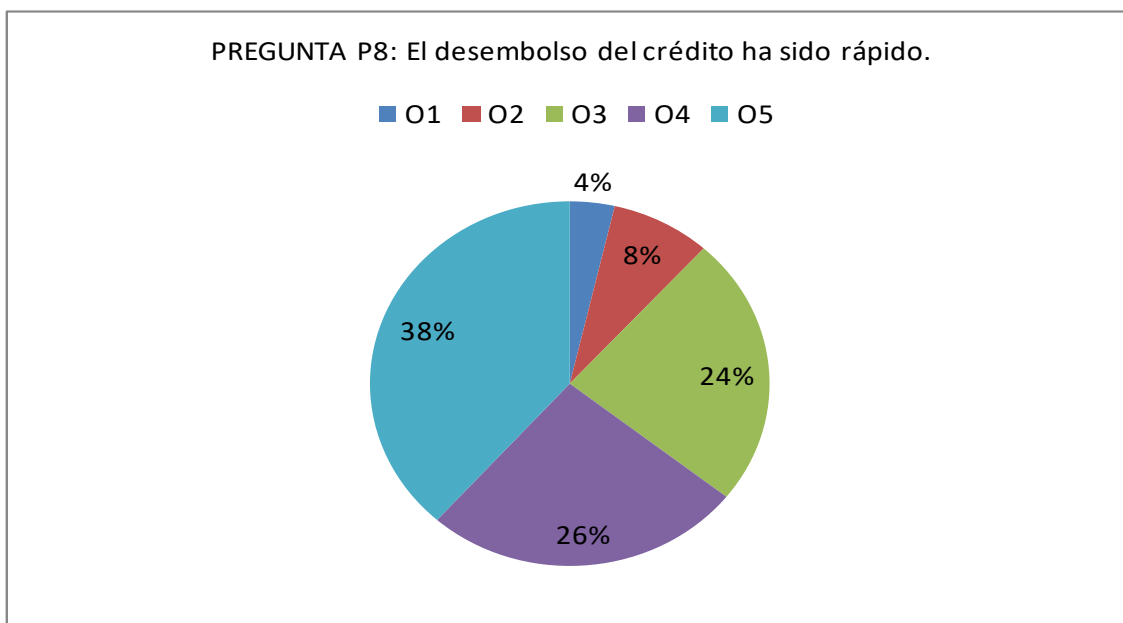
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 65



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 66



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 30 y gráficas N° 65 y 66, se observa que de 359 clientes, 138 clientes (38.44%) indican que están muy satisfechos con que el desembolso del crédito haya sido rápido; 93 clientes (25.91%) refieren estar satisfechos; para 86 clientes (23.96%) les es indiferente este aspecto; 29 clientes (8.08%) están algo satisfechos y 13 (3.62%) están poco satisfechos.

CUADRO N° 31

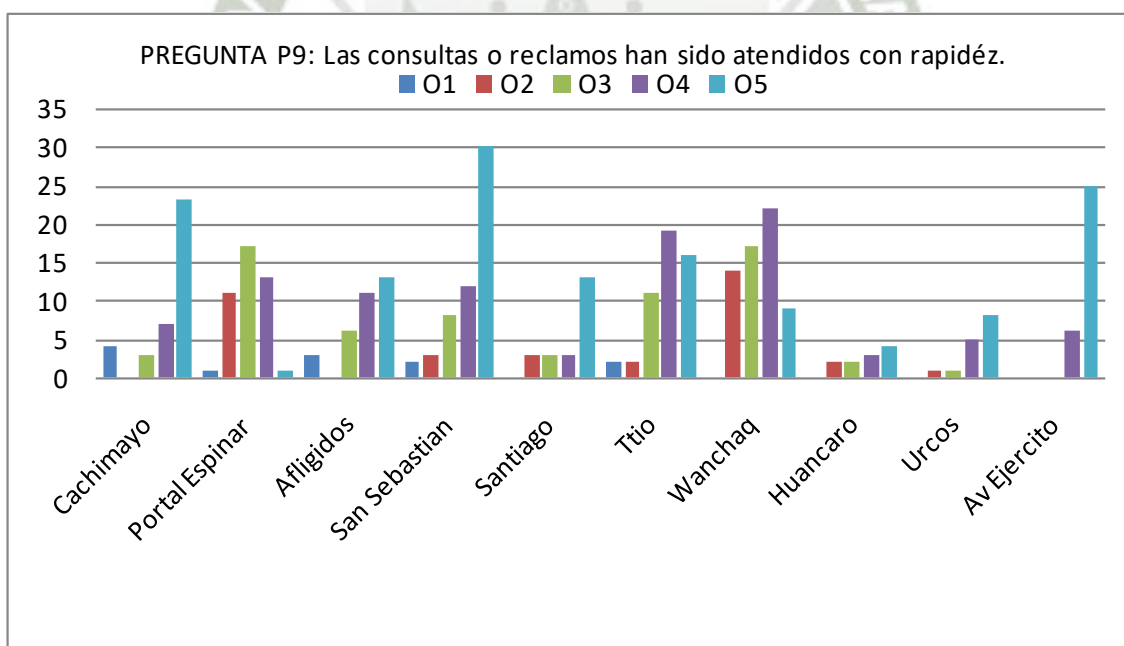
PREGUNTA P9: Las consultas o reclamos han sido atendidos con rapidéz.

CONSULTAS O RECLAMOS

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	4	0	3	7	23	37
Portal Espinar	1	11	17	13	1	43
Afligidos	3	0	6	11	13	33
San Sebastian	2	3	8	12	30	55
Santiago	0	3	3	3	13	22
Ttio	2	2	11	19	16	50
Wanchaq	0	14	17	22	9	62
Huancaro	0	2	2	3	4	11
Urcos	0	1	1	5	8	15
Av Ejercito	0	0	0	6	25	31
TOTALES	12	36	68	101	142	359
%	3.34	10.03	18.94	28.13	39.55	100.00

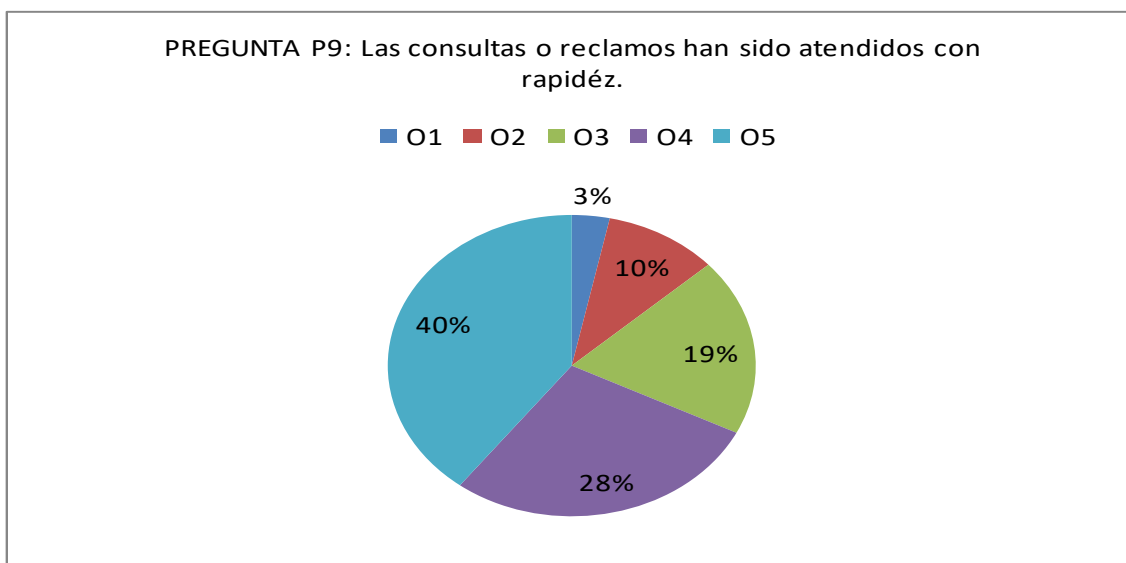
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 67



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 68



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 31 y gráficas N° 67 y 68, se observa que de 359 clientes, 142 clientes (39.55%) indican que están muy satisfechos con que las consultas o reclamos han sido atendidos con rapidez; 101 clientes (28.13%) refieren estar satisfechos; para 68 clientes (18.94%) les es indiferente este aspecto; 36 clientes (10.03%) están algo satisfechos y 12 clientes (3.34%) están poco satisfechos.

CUADRO N° 32

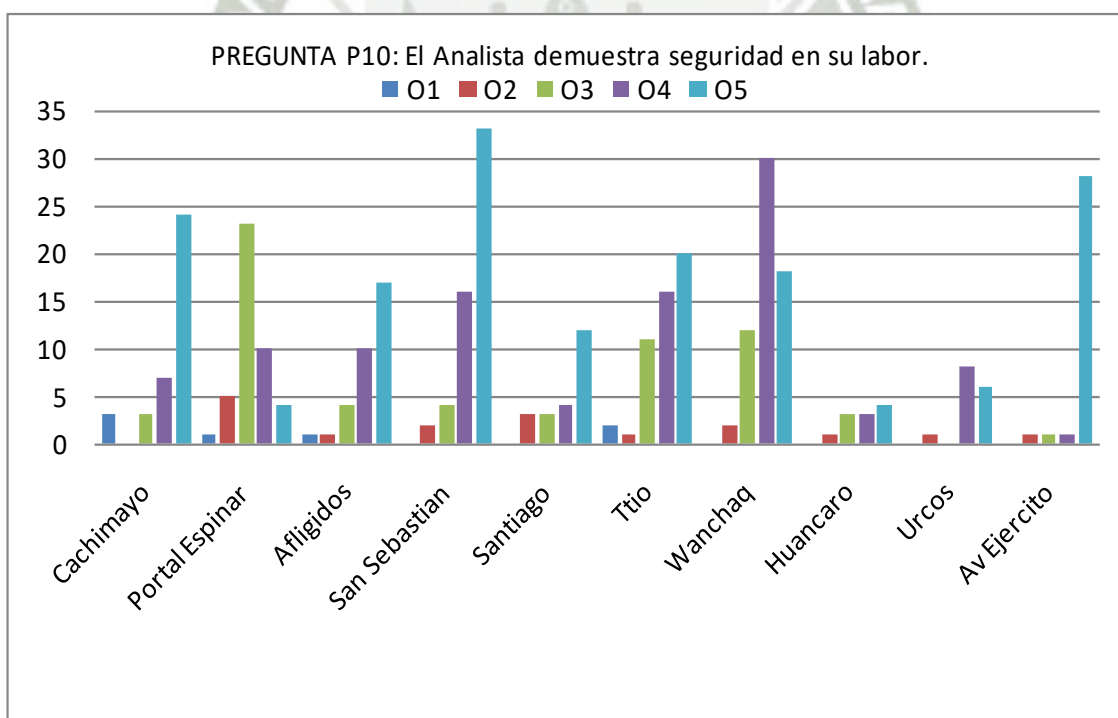
PREGUNTA P10: El Analista demuestra seguridad en su labor.

SEGURIDAD DE LABOR

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	3	0	3	7	24	37
Portal Espinar	1	5	23	10	4	43
Afligidos	1	1	4	10	17	33
San Sebastian	0	2	4	16	33	55
Santiago	0	3	3	4	12	22
Ttio	2	1	11	16	20	50
Wanchaq	0	2	12	30	18	62
Huancaro	0	1	3	3	4	11
Urcos	0	1	0	8	6	15
Av Ejercito	0	1	1	1	28	31
TOTALES	7	17	64	105	166	359
%	1.95	4.74	17.83	29.25	46.24	100.00

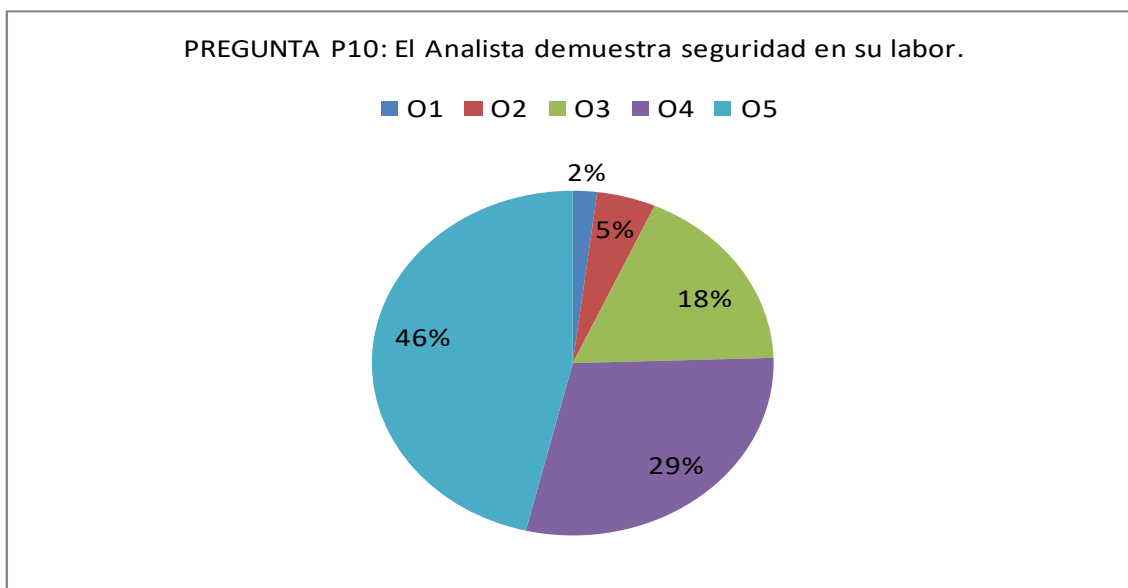
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 69



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 70



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 32 y gráficas N° 69 y 70, se observa que de 359 clientes, 166 clientes (46.24%) indican que están muy satisfechos con que el Analista demuestra seguridad en su labor; 105 clientes (29.25%) refieren estar satisfechos; para 64 clientes (17.83%) les es indiferente este aspecto; 17 clientes (4.74%) están algo satisfechos y 7 clientes (1.95%) están poco satisfechos.

CUADRO N° 33

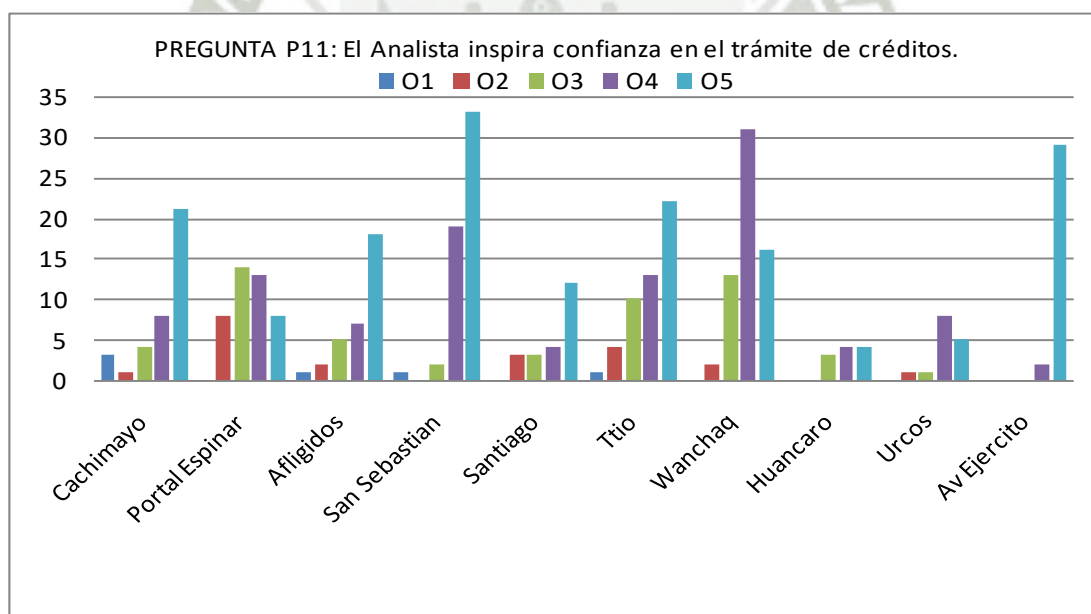
PREGUNTA P11: El Analista inspira confianza en el trámite de créditos.

CONFIANZA EN TRÁMITE

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	3	1	4	8	21	37
Portal Espinar	0	8	14	13	8	43
Afligidos	1	2	5	7	18	33
San Sebastian	1	0	2	19	33	55
Santiago	0	3	3	4	12	22
Ttio	1	4	10	13	22	50
Wanchaq	0	2	13	31	16	62
Huancaro	0	0	3	4	4	11
Urcos	0	1	1	8	5	15
Av Ejercito	0	0	0	2	29	31
TOTALES	6	21	55	109	168	359
%	1.67	5.85	15.32	30.36	46.80	100.00

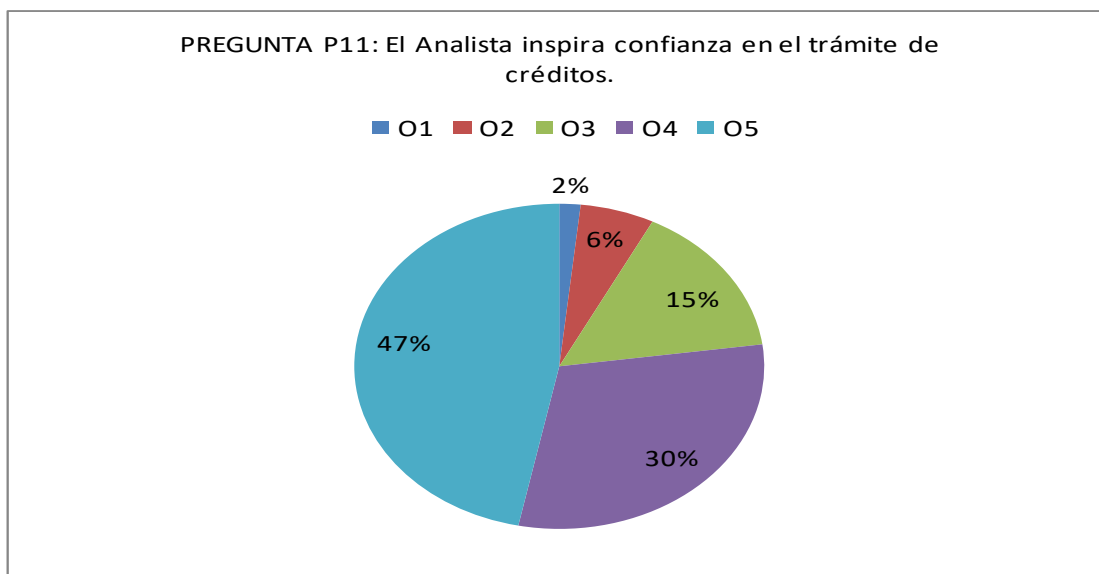
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 71



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 72



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 33 y gráficas N° 71 y 72, se observa que de 359 clientes, 168 clientes (46.80%) indican que están muy satisfechos con que el Analista inspira confianza en el trámite de créditos; 109 clientes (30.36%) refieren estar satisfechos; para 55 clientes (15.32%) les es indiferente este aspecto; 21 clientes (5.85%) están algo satisfechos y 6 clientes (1.67%) están poco satisfechos.

CUADRO N° 34

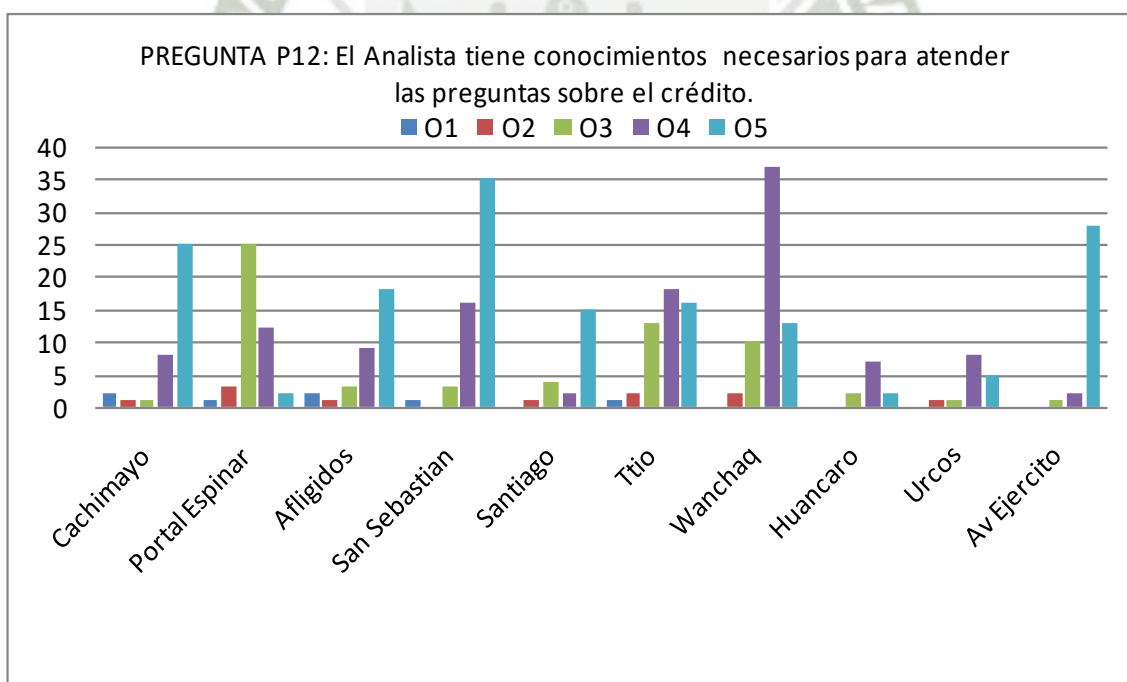
PREGUNTA P12: El Analista tiene conocimientos necesarios para atender las preguntas sobre el crédito.

CONOCIMIENTO PARA ATENCIÓN DE PREGUNTAS

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	2	1	1	8	25	37
Portal Espinar	1	3	25	12	2	43
Afligidos	2	1	3	9	18	33
San Sebastian	1	0	3	16	35	55
Santiago	0	1	4	2	15	22
Ttio	1	2	13	18	16	50
Wanchaq	0	2	10	37	13	62
Huancaro	0	0	2	7	2	11
Urcos	0	1	1	8	5	15
Av Ejercito	0	0	1	2	28	31
TOTALES	7	11	63	119	159	359
%	1.95	3.06	17.55	33.15	44.29	100.00

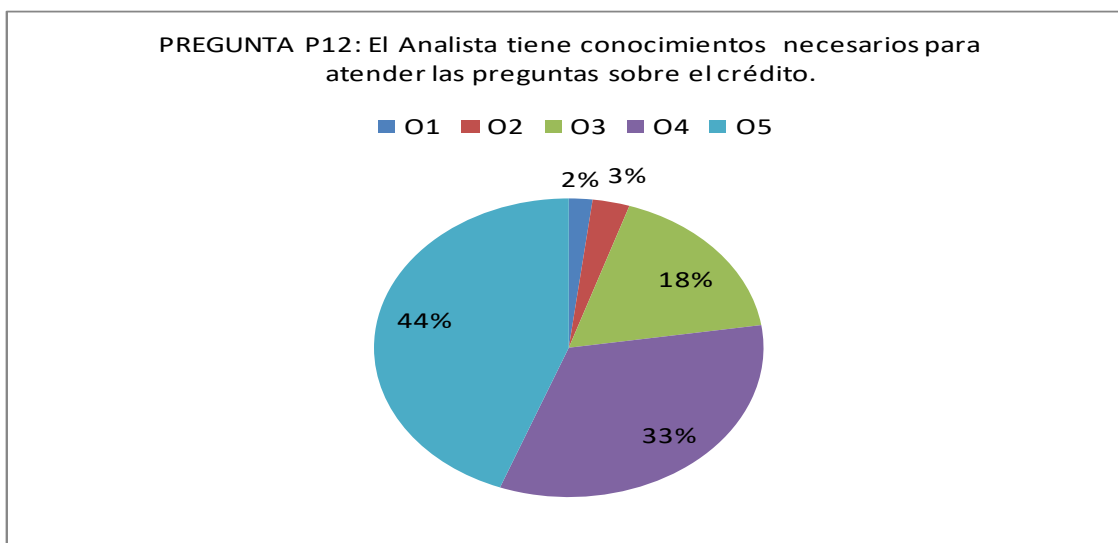
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 73



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 74



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 34 y gráficas N° 73 y 74, se observa que de 359 clientes, 159 clientes (44.29%) indican que están muy satisfechos con que el Analista tiene conocimientos necesarios para atender las preguntas sobre el crédito; 119 clientes (33.15%) refieren estar satisfechos; para 63 clientes les es indiferente este aspecto; 11 clientes (3.06%) están algo satisfechos y 7 clientes (1.95%) están poco satisfechos.

CUADRO N° 35

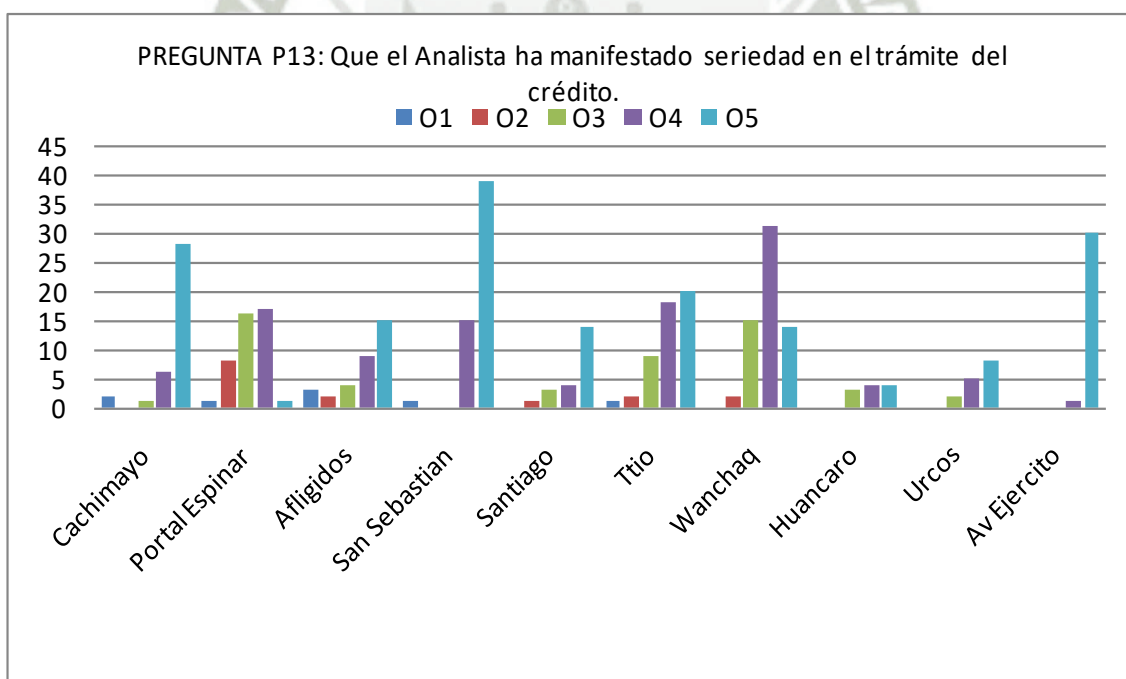
PREGUNTA P13: Que el Analista ha manifestado seriedad en el trámite del crédito.

SERIEDAD EN TRÁMITE

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	2	0	1	6	28	37
Portal Espinar	1	8	16	17	1	43
Afligidos	3	2	4	9	15	33
San Sebastian	1	0	0	15	39	55
Santiago	0	1	3	4	14	22
Ttio	1	2	9	18	20	50
Wanchaq	0	2	15	31	14	62
Huancaro	0	0	3	4	4	11
Urcos	0	0	2	5	8	15
Av Ejercito	0	0	0	1	30	31
TOTALES	8	15	53	110	173	359
%	2.23	4.18	14.76	30.64	48.19	100.00

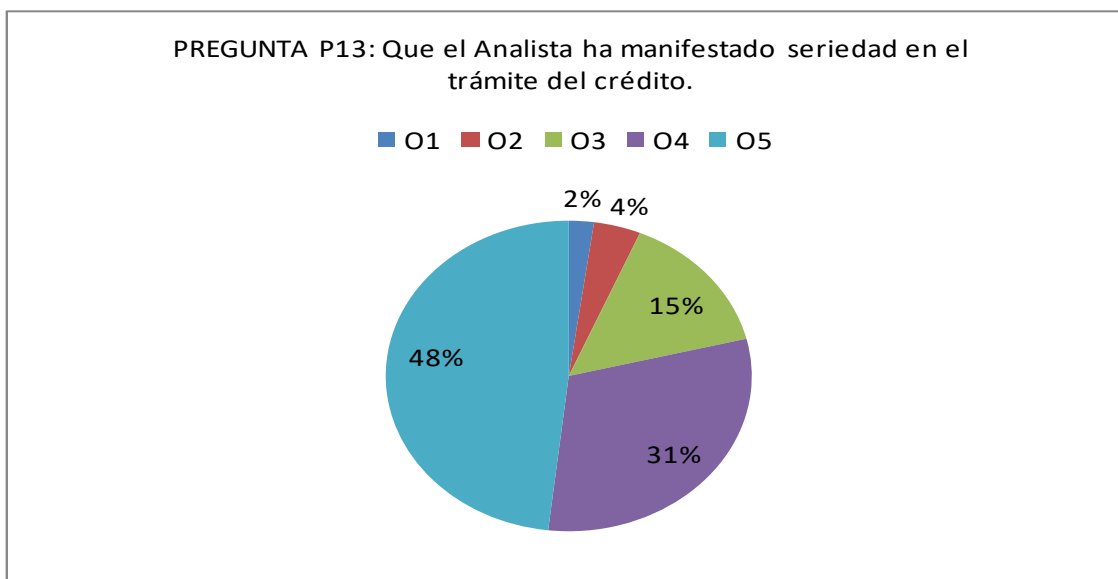
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 75



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 76



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 35 y gráficas N° 75 y 76, se observa que de 359 clientes, 173 clientes (48.19%) indican que están muy satisfechos con que el Analista ha manifestado seriedad en el trámite del crédito; 110 clientes (30.64%) refieren estar satisfechos; para 53 clientes (14.76%) les es indiferente este aspecto; 15 clientes (4.18%) están algo satisfechos y 8 clientes (2.23%) están poco satisfechos.

CUADRO N° 36

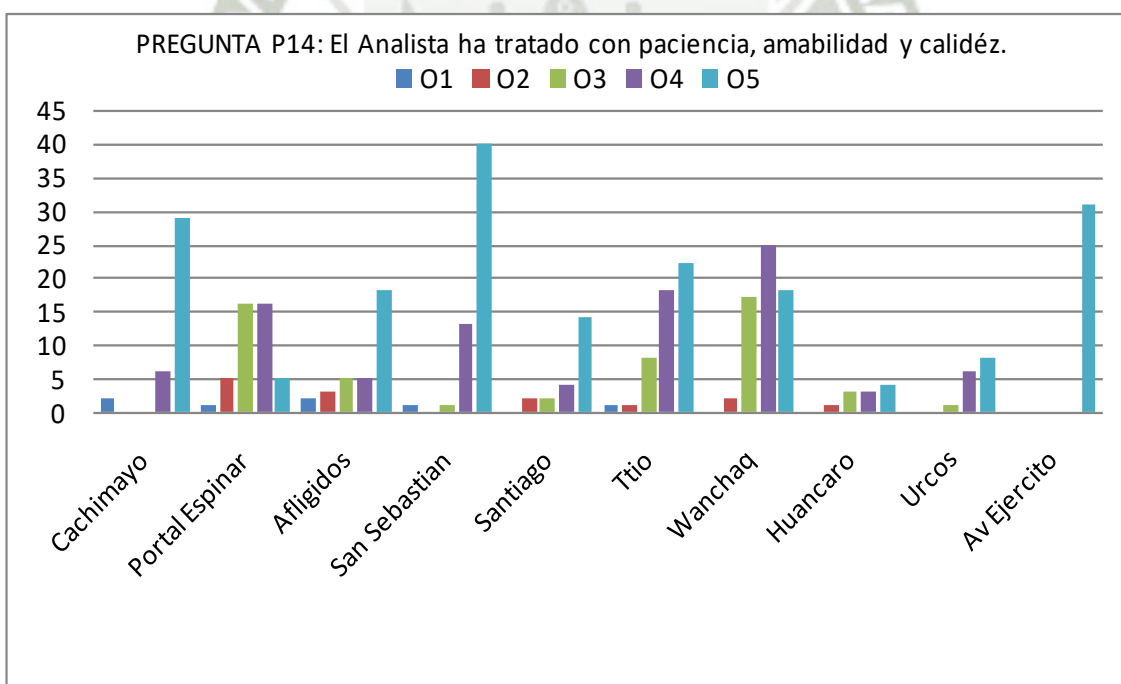
PREGUNTA P14: El Analista ha tratado con paciencia, amabilidad y calidez.

PACIENCIA, AMABILIDAD Y CALIDEZ.

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	2	0	0	6	29	37
Portal Espinar	1	5	16	16	5	43
Afligidos	2	3	5	5	18	33
San Sebastian	1	0	1	13	40	55
Santiago	0	2	2	4	14	22
Ttio	1	1	8	18	22	50
Wanchaq	0	2	17	25	18	62
Huancaro	0	1	3	3	4	11
Urcos	0	0	1	6	8	15
Av Ejercito	0	0	0	0	31	31
TOTALES	7	14	53	96	189	359
%	1.95	3.90	14.76	26.74	52.65	100.00

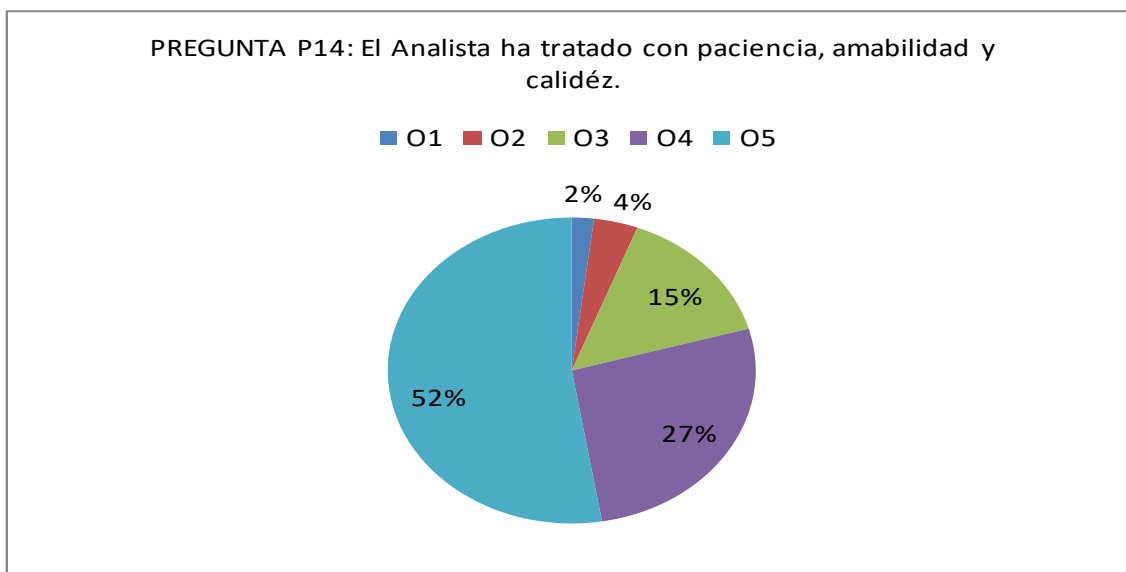
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 77



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 78



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 36 y gráficas N° 77 y 78, se observa que de 359 clientes, 189 clientes (52.65%) indican que están muy satisfechos con que el Analista ha tratado con paciencia, amabilidad y calidez; 96 clientes (26.74%) refieren estar satisfechos; para 53 clientes (14.76%) les es indiferente este aspecto; 14 clientes (3.90%) están algo satisfechos y 7 clientes (1.95%) están poco satisfechos.

CUADRO N° 37

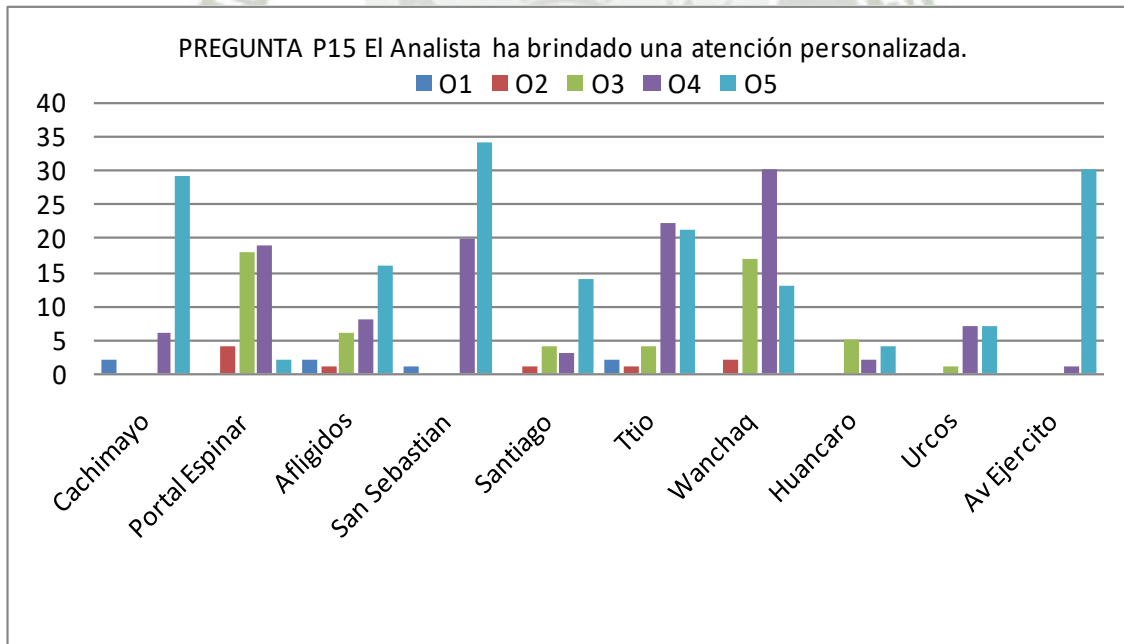
PREGUNTA P15 El Analista ha brindado una atención personalizada.

ATENCIÓN PERSONALIZADA

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	2	0	0	6	29	37
Portal Espinar	0	4	18	19	2	43
Afligidos	2	1	6	8	16	33
San Sebastian	1	0	0	20	34	55
Santiago	0	1	4	3	14	22
Ttio	2	1	4	22	21	50
Wanchaq	0	2	17	30	13	62
Huancaro	0	0	5	2	4	11
Urcos	0	0	1	7	7	15
Av Ejercito	0	0	0	1	30	31
TOTALES	7	9	55	118	170	359
%	1.95	2.51	15.32	32.87	47.35	100.00

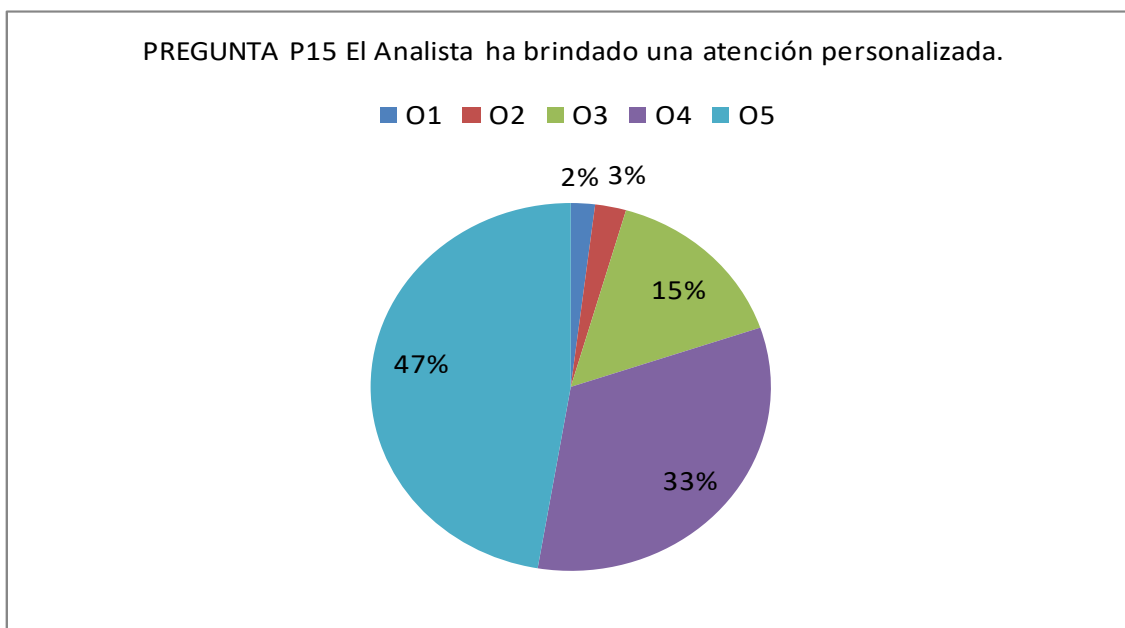
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 79



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 80



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 37 y gráficas N° 79 y 80, se observa que de 359 clientes, 170 clientes (47.35%) indican que están muy satisfechos con que el Analista ha brindado una atención personalizada; 118 clientes (32.87%) refieren estar satisfechos; para 55 clientes (15.32%) les es indiferente este aspecto; 9 clientes (2.51%) están algo satisfechos y 7 clientes (1.95%) están poco satisfechos.

CUADRO N° 38

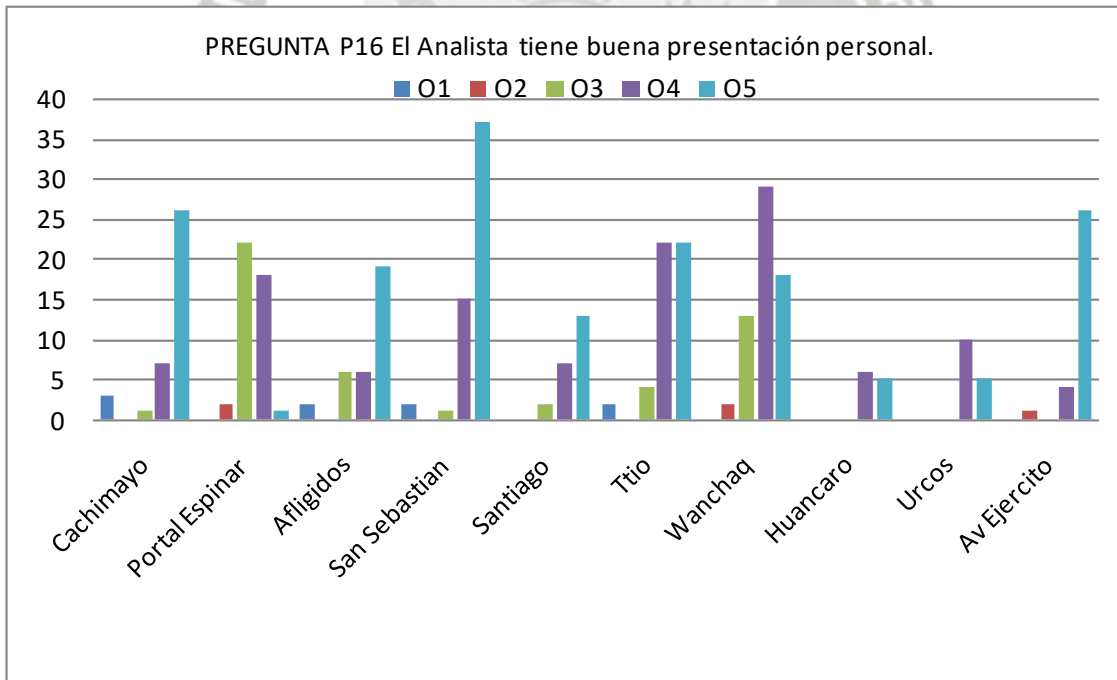
PREGUNTA P16 El Analista tiene buena presentación personal.

PRESENTACIÓN PERSONAL

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	3	0	1	7	26	37
Portal Espinar	0	2	22	18	1	43
Afligidos	2	0	6	6	19	33
San Sebastian	2	0	1	15	37	55
Santiago	0	0	2	7	13	22
Ttio	2	0	4	22	22	50
Wanchaq	0	2	13	29	18	62
Huancaro	0	0	0	6	5	11
Urcos	0	0	0	10	5	15
Av Ejercito	0	1	0	4	26	31
TOTALES	9	5	49	124	172	359
%	2.51	1.39	13.65	34.54	47.91	100.00

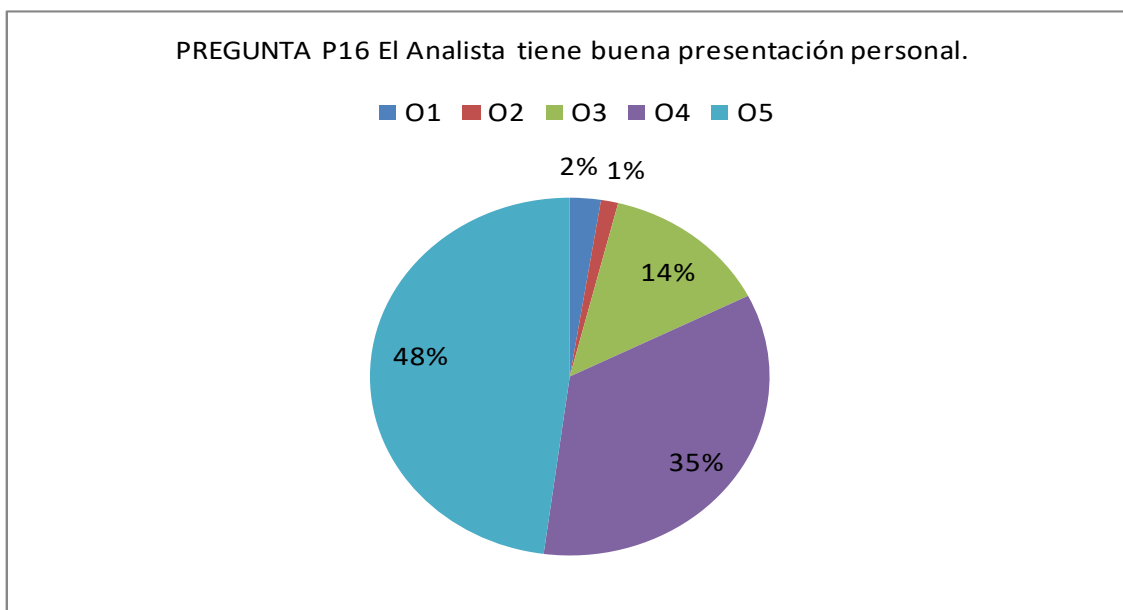
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 81



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 82



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 38 y gráficas N° 81 y 82, se observa que de 359 clientes, 172 clientes (47.91%) indican que están muy satisfechos con que el Analista tiene buena presentación personal; 124 clientes (34.54%) refieren estar satisfechos; para 49 clientes (13.65%) les es indiferente este aspecto; 5 clientes (1.39%) están algo satisfechos y 9 clientes (2.51%) están poco satisfechos.

CUADRO N° 39

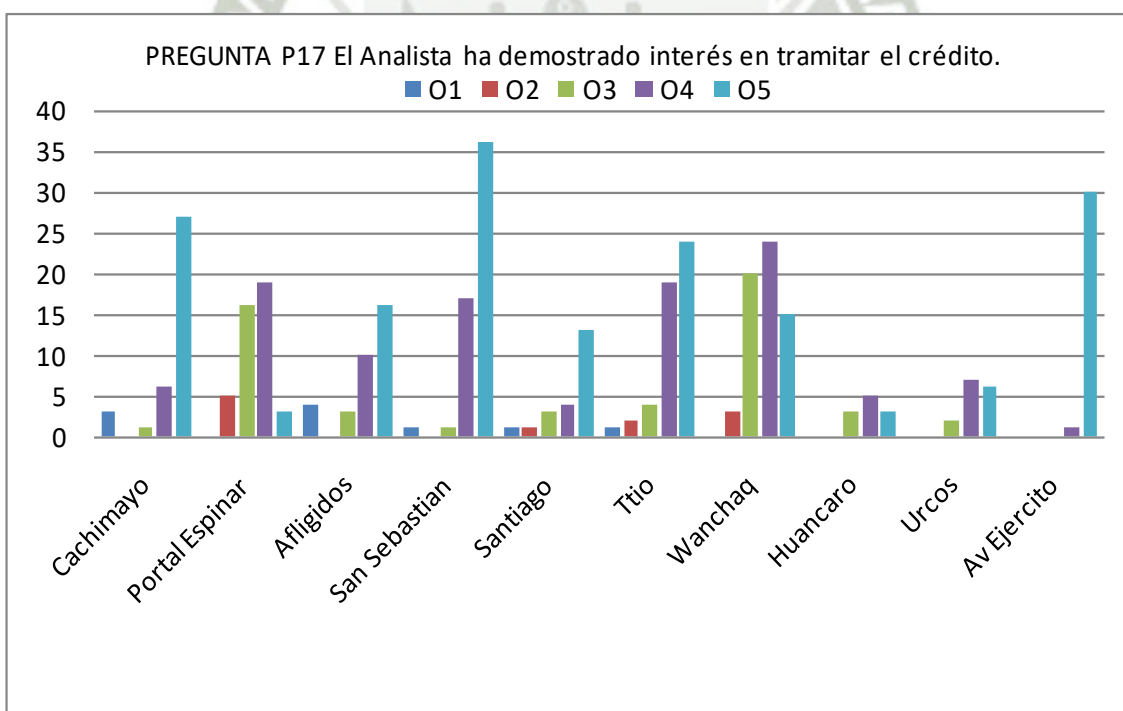
PREGUNTA P17 El Analista ha demostrado interés en tramitar el crédito.

INTERÉS EN TRÁMITE DEL CRÉDITO

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	3	0	1	6	27	37
Portal Espinar	0	5	16	19	3	43
Afligidos	4	0	3	10	16	33
San Sebastian	1	0	1	17	36	55
Santiago	1	1	3	4	13	22
Ttio	1	2	4	19	24	50
Wanchaq	0	3	20	24	15	62
Huancaro	0	0	3	5	3	11
Urcos	0	0	2	7	6	15
Av Ejercito	0	0	0	1	30	31
TOTALES	10	11	53	112	173	359
%	2.79	3.06	14.76	31.20	48.19	100.00

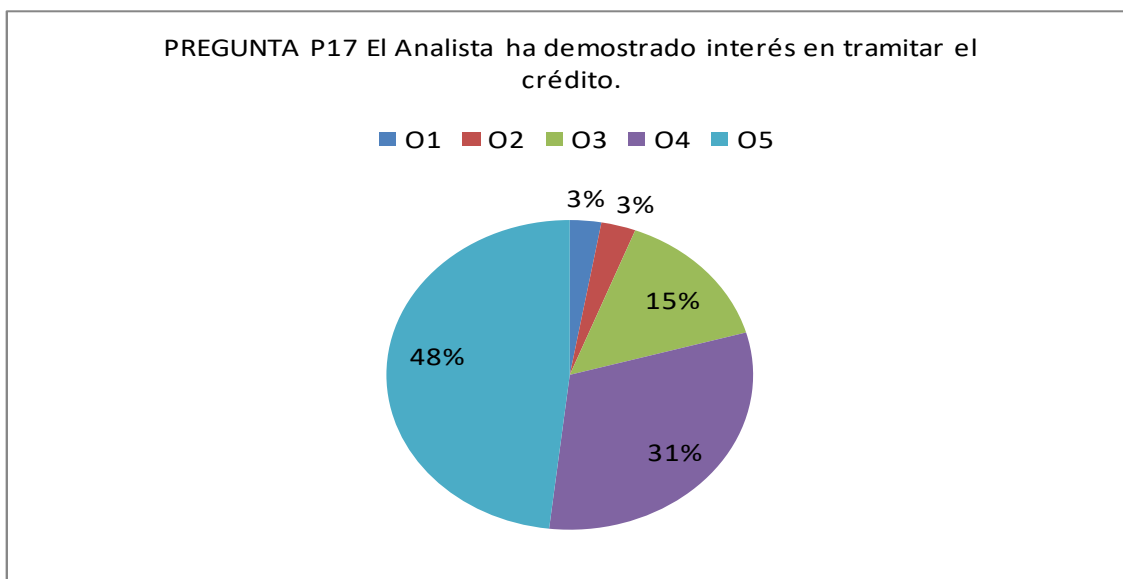
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 83



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 84



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 39 y gráficas N° 83 y 84, se observa que de 359 clientes, 173 clientes (48.19%) indican que están muy satisfechos con que el Analista ha demostrado interés en tramitar el crédito; 112 clientes (31.20%) refieren estar satisfechos; para 53 clientes (14.76%) les es indiferente este aspecto; 11 clientes (3.06%) están algo satisfechos y 10 clientes (2.79%) están poco satisfechos.

CUADRO N° 40

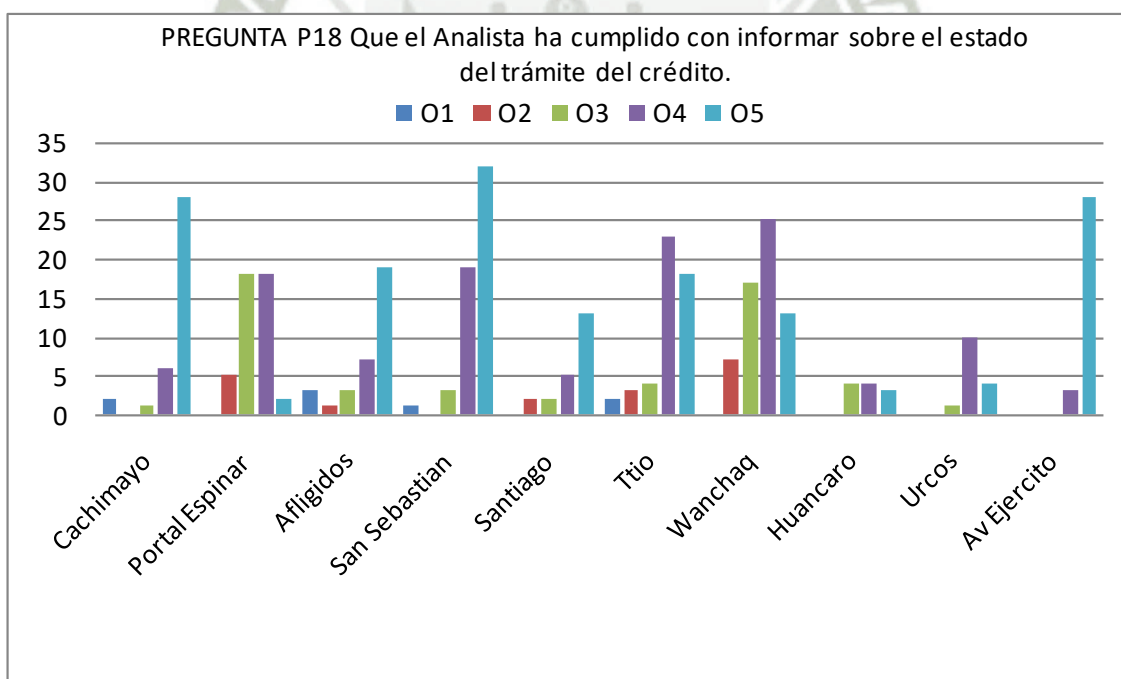
PREGUNTA P18 Que el Analista ha cumplido con informar sobre el estado del trámite del crédito.

ESTADO DE TRÁMITE

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	2	0	1	6	28	37
Portal Espinar	0	5	18	18	2	43
Afligidos	3	1	3	7	19	33
San Sebastian	1	0	3	19	32	55
Santiago	0	2	2	5	13	22
Ttio	2	3	4	23	18	50
Wanchaq	0	7	17	25	13	62
Huancaro	0	0	4	4	3	11
Urcos	0	0	1	10	4	15
Av Ejercito	0	0	0	3	28	31
TOTALES	8	18	53	120	160	359
%	2.23	5.01	14.76	33.43	44.57	100.00

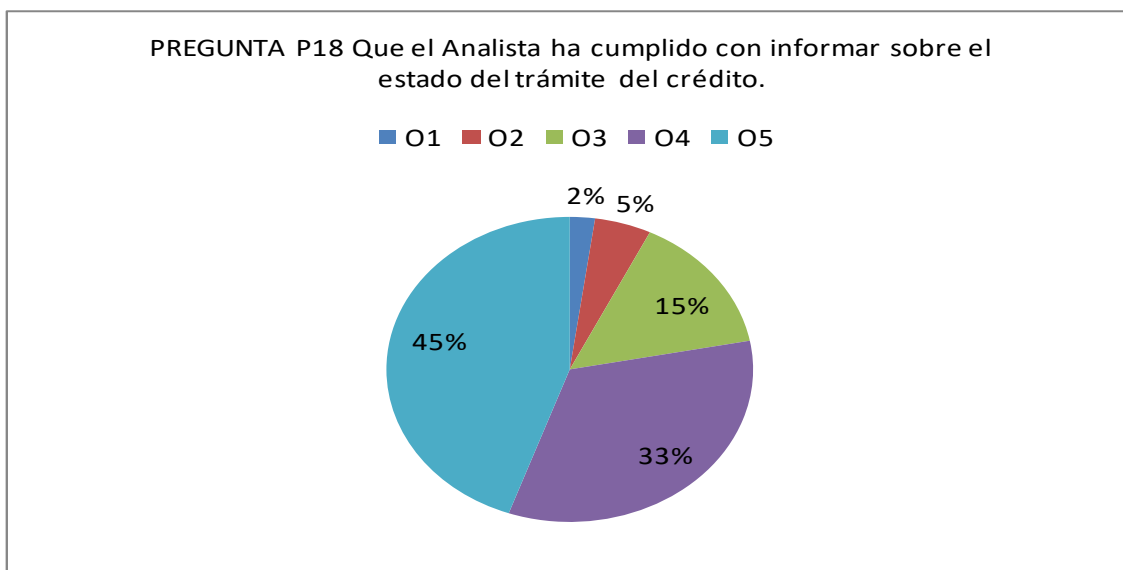
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 85



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 86



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 40 y gráficas N° 85 y 86, se observa que de 359 clientes, 160 clientes (44.57%) indican que están muy satisfechos con que el Analista ha cumplido con informar sobre el estado del trámite del crédito; 120 clientes (33.43%) refieren estar satisfechos; para 53 clientes (14.76%) les es indiferente este aspecto; 18 clientes (5.01%) están algo satisfechos y 8 clientes (2.23%) están poco satisfechos.

CUADRO N° 41

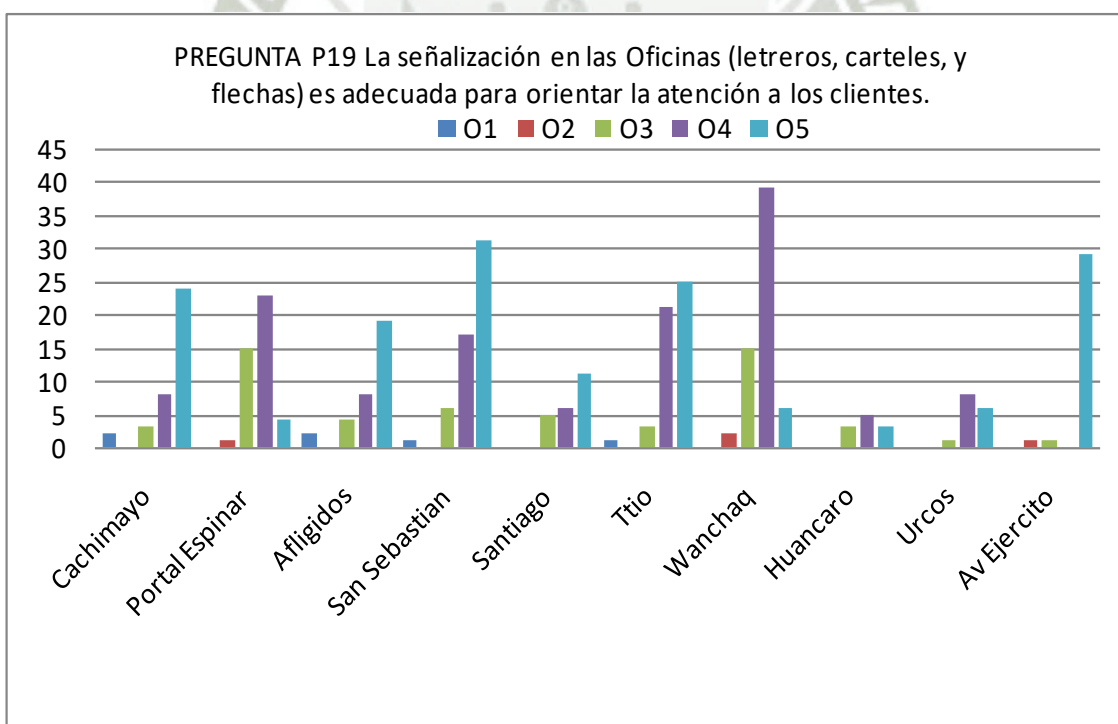
PREGUNTA P19 La señalización en las Oficinas (letreros, carteles, y flechas) es adecuada para orientar la atención a los clientes.

SEÑALIZACIÓN DE OFICINAS

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	2	0	3	8	24	37
Portal Espinar	0	1	15	23	4	43
Afligidos	2	0	4	8	19	33
San Sebastian	1	0	6	17	31	55
Santiago	0	0	5	6	11	22
Ttio	1	0	3	21	25	50
Wanchaq	0	2	15	39	6	62
Huancaro	0	0	3	5	3	11
Urcos	0	0	1	8	6	15
Av Ejercito	0	1	1	0	29	31
TOTALES	6	4	56	135	158	359
%	1.67	1.11	15.60	37.60	44.01	100.00

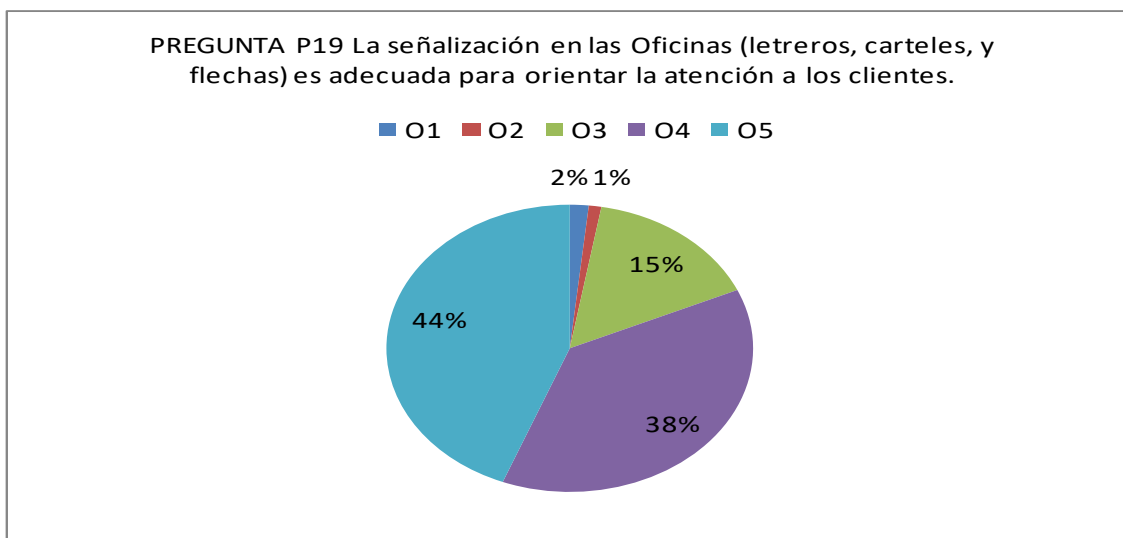
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 87



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 88



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 41 y gráficas N° 87 y 88, se observa que de 359 clientes, 158 clientes (44.01%) indican que están muy satisfechos con la señalización en las Oficinas (letreros, carteles, y flechas) es adecuada para orientar la atención a los clientes; 135 clientes (37.60%) refieren estar satisfechos; para 56 clientes (15.60%) les es indiferente este aspecto; 4 clientes (1.11%) están algo satisfechos y 6 clientes (1.67%) están poco satisfechos.

CUADRO N° 42

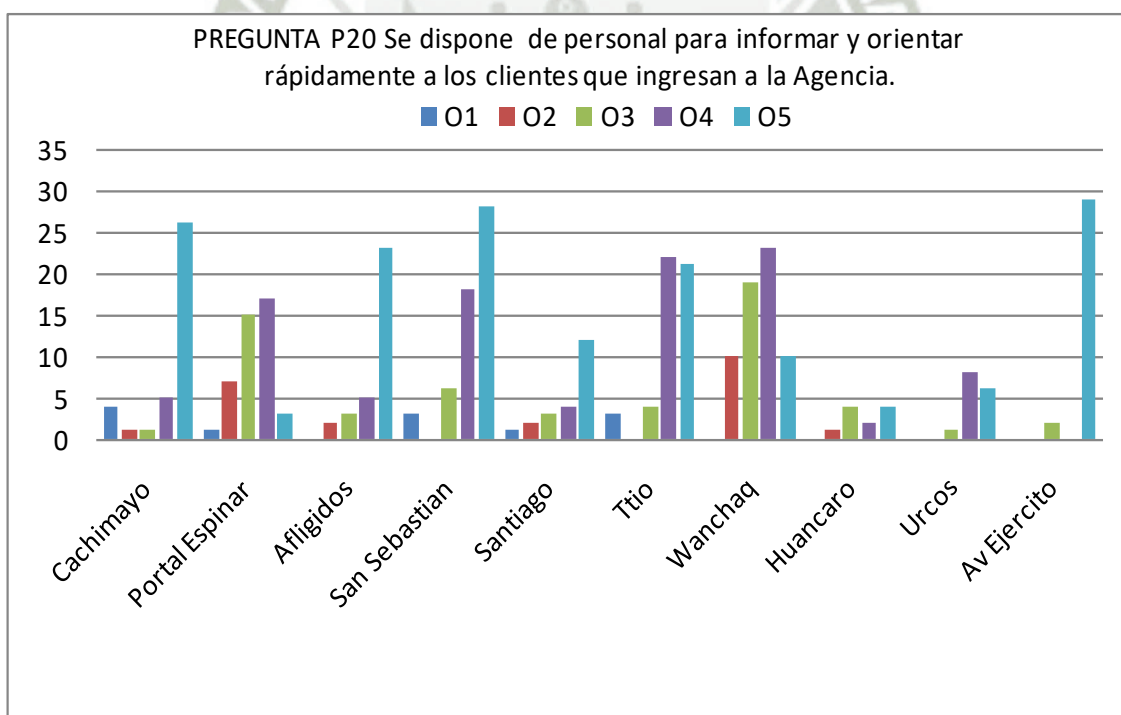
PREGUNTA P20 Se dispone de personal para informar y orientar rápidamente a los clientes que ingresan a la Agencia.

DISPONIBILIDAD DE PERSONAL

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	4	1	1	5	26	37
Portal Espinar	1	7	15	17	3	43
Afligidos	0	2	3	5	23	33
San Sebastian	3	0	6	18	28	55
Santiago	1	2	3	4	12	22
Ttio	3	0	4	22	21	50
Wanchaq	0	10	19	23	10	62
Huancaro	0	1	4	2	4	11
Urcos	0	0	1	8	6	15
Av Ejercito	0	0	2	0	29	31
TOTALES	12	23	58	104	162	359
%	3.34	6.41	16.16	28.97	45.13	100.00

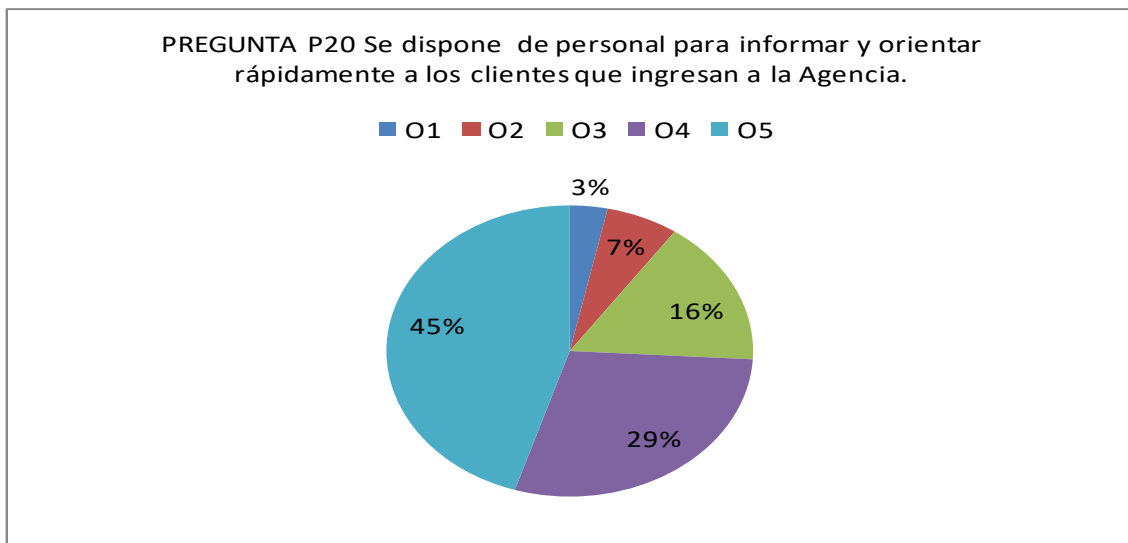
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 89



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 90



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 42 y gráficas N° 89 y 90, se observa que de 359 clientes, 162 clientes indican que están muy satisfechos con que se dispone de personal para informar y orientar rápidamente a los clientes que ingresan a la Agencia; 104 clientes (28.97%) refieren estar satisfechos; para 58 clientes (16.16%) les es indiferente este aspecto; 23 clientes (6.41%) están algo satisfechos y 12 clientes (3.34%) están poco satisfechos.

CUADRO N° 43

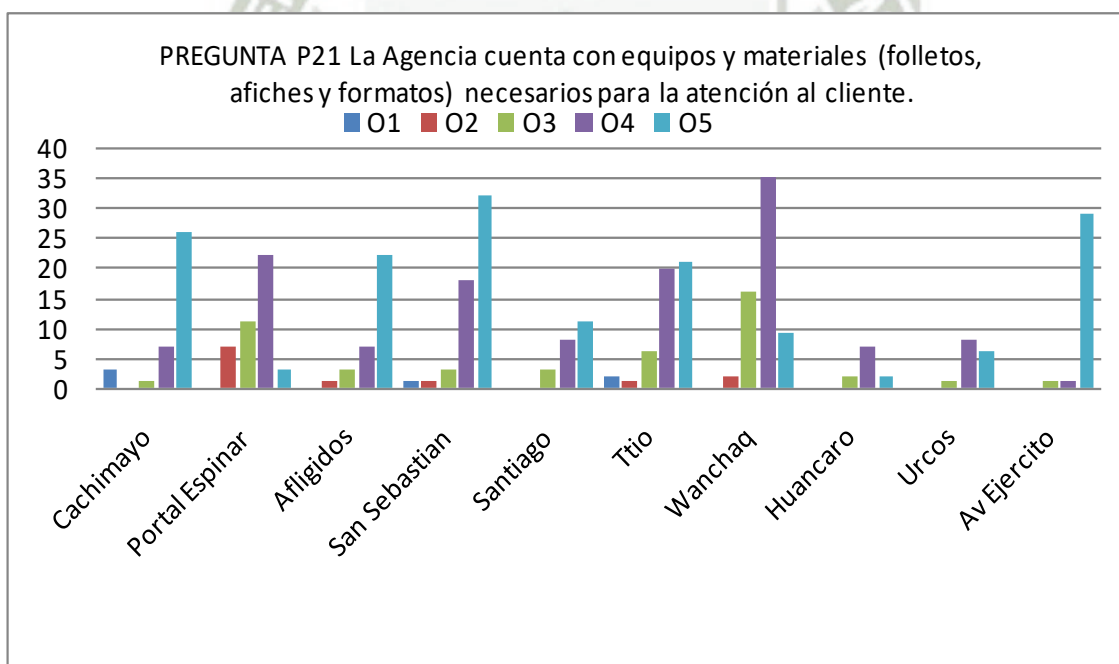
PREGUNTA P21 La Agencia cuenta con equipos y materiales (folletos, afiches y formatos) necesarios para la atención al cliente.

DISPONIBILIDAD DE EQUIPOS Y MATERIALES

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	3	0	1	7	26	37
Portal Espinar	0	7	11	22	3	43
Afligidos	0	1	3	7	22	33
San Sebastian	1	1	3	18	32	55
Santiago	0	0	3	8	11	22
Ttio	2	1	6	20	21	50
Wanchaq	0	2	16	35	9	62
Huancaro	0	0	2	7	2	11
Urcos	0	0	1	8	6	15
Av Ejercito	0	0	1	1	29	31
TOTALES	6	12	47	133	161	359
%	1.67	3.34	13.09	37.05	44.85	100.00

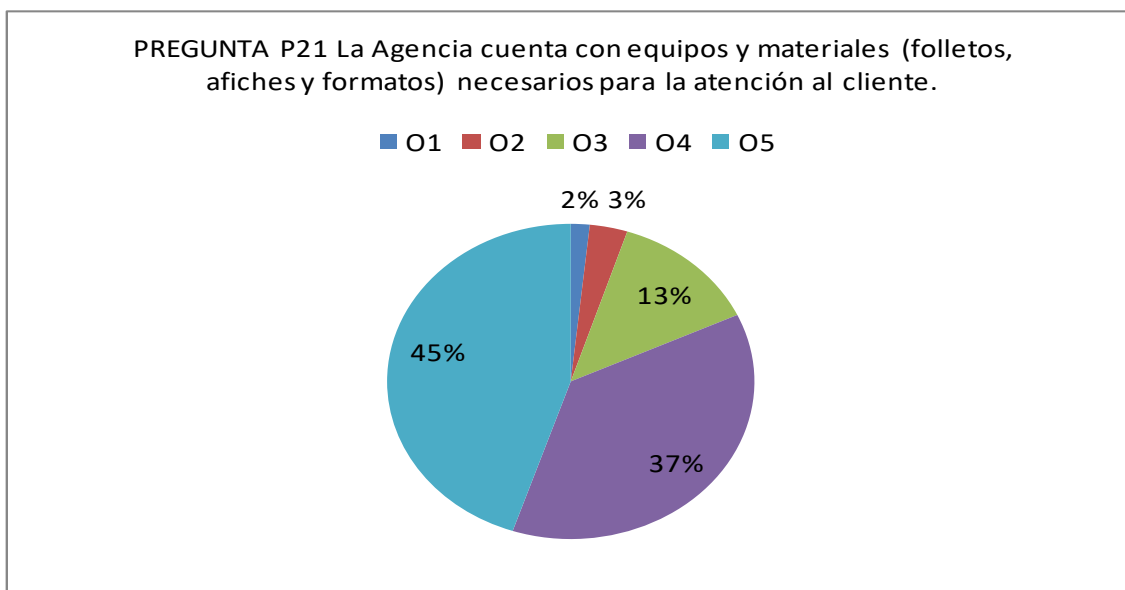
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 91



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 92



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 43 y gráficas N° 91 y 92, se observa que de 359 clientes, 161 clientes (44.85%) indican que están muy satisfechos con que la Agencia cuenta con equipos y materiales (folletos, afiches y formatos) necesarios para la atención al cliente; 133 clientes (37.05%) refieren estar satisfechos; para 47 clientes (13.09%) les es indiferente este aspecto; 12 clientes (3.34%) están algo satisfechos y 6 clientes (1.67%) están poco satisfechos.

CUADRO N° 44

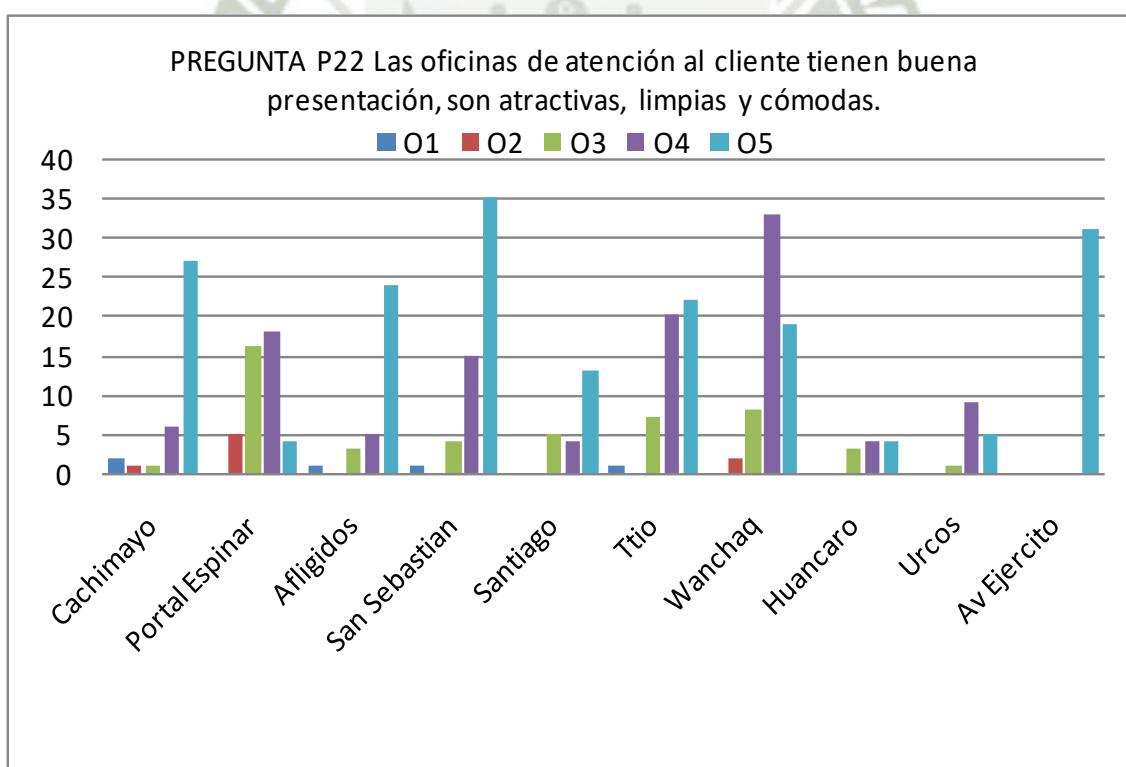
PREGUNTA P22 Las oficinas de atención al cliente tienen buena presentación, son atractivas, limpias y cómodas.

INFRAESTRUCTURA

Agencia	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL
Cachimayo	2	1	1	6	27	37
Portal Espinar	0	5	16	18	4	43
Afligidos	1	0	3	5	24	33
San Sebastian	1	0	4	15	35	55
Santiago	0	0	5	4	13	22
Ttio	1	0	7	20	22	50
Wanchaq	0	2	8	33	19	62
Huancaro	0	0	3	4	4	11
Urcos	0	0	1	9	5	15
Av Ejercito	0	0	0	0	31	31
TOTALES	5	8	48	114	184	359
%	1.39	2.23	13.37	31.75	51.25	100.00

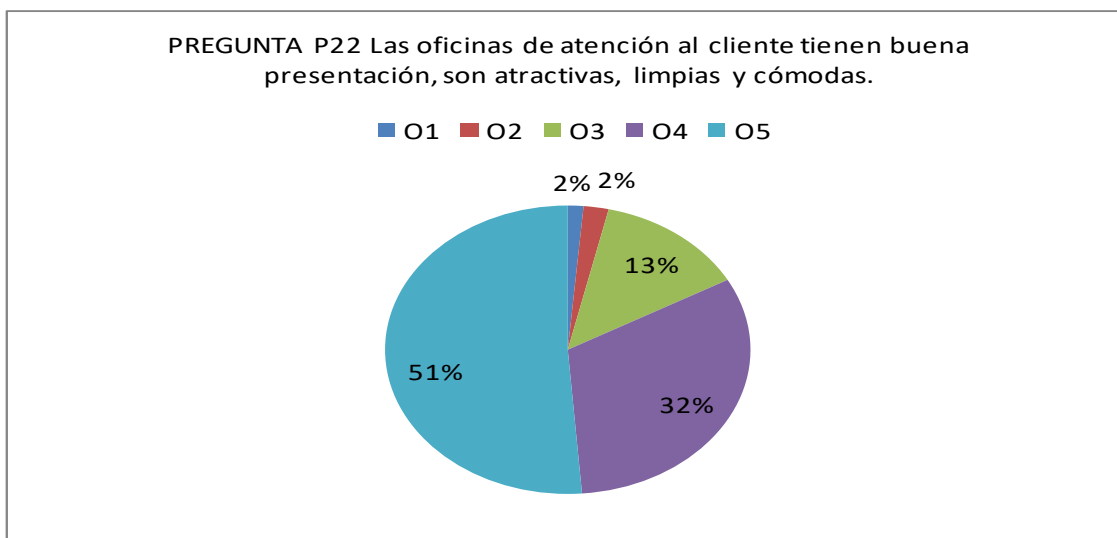
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 93



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 94



Fuente: Elaboración propia

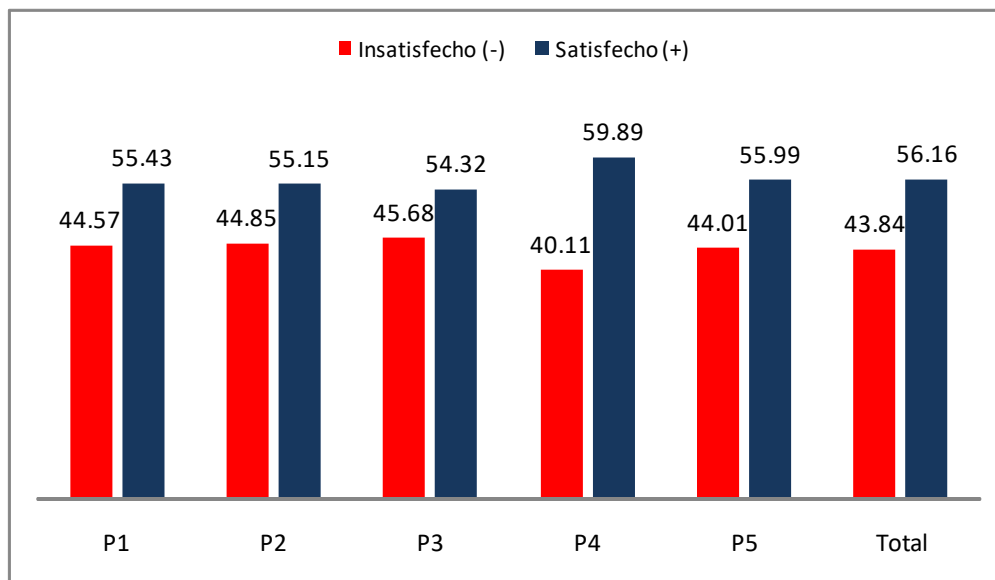
INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 44 y gráficas N° 93 y 94, se observa que de 359 clientes, 184 clientes (51.25%) indican que están muy satisfechos con que las oficinas de atención al cliente tienen buena presentación, son atractivas, limpias y cómodas; 114 clientes (31.75%) refieren estar satisfechos; para 48 clientes (13.37%) les es indiferente este aspecto; 8 clientes (2.23%) están algo satisfechos y 5 clientes (1.39%) están poco satisfechos.

DIMENSIONES

GRÁFICO N° 95

DIMENSIÓN 1: Fiabilidad



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En la Dimensión 1, se considera fiabilidad a la capacidad de la empresa para cumplir exitosamente con el servicio ofrecido, es decir con la explicación clara sobre el crédito y las condiciones del mismo, que el producto ofrecido se ajuste a la necesidad del cliente, que el trámite del crédito sea en el tiempo convenido, que se otorgue el monto, tasa y plazo ofrecido y la ubicación fácil del Analista de Créditos.

En ese sentido, alineando a este concepto, en el gráfico N° 95, en la pregunta P1, se observa que el 55.43% de los clientes se encuentran satisfechos y un 44.57% están insatisfechos con este servicio ofrecido; en la pregunta P2, se observa que el 55.15% de los clientes se encuentran satisfechos y el 44.85% están insatisfechos con este servicio ofrecido; en la pregunta P3, se observa que el 54.32% de los clientes se encuentran satisfechos y el 45.38% están insatisfechos con este servicio ofrecido; en la pregunta P4, se observa que el 59.89% de los clientes se encuentran satisfechos y el 40.11% están insatisfechos con este servicio ofrecido; en la pregunta P5, se observa que el

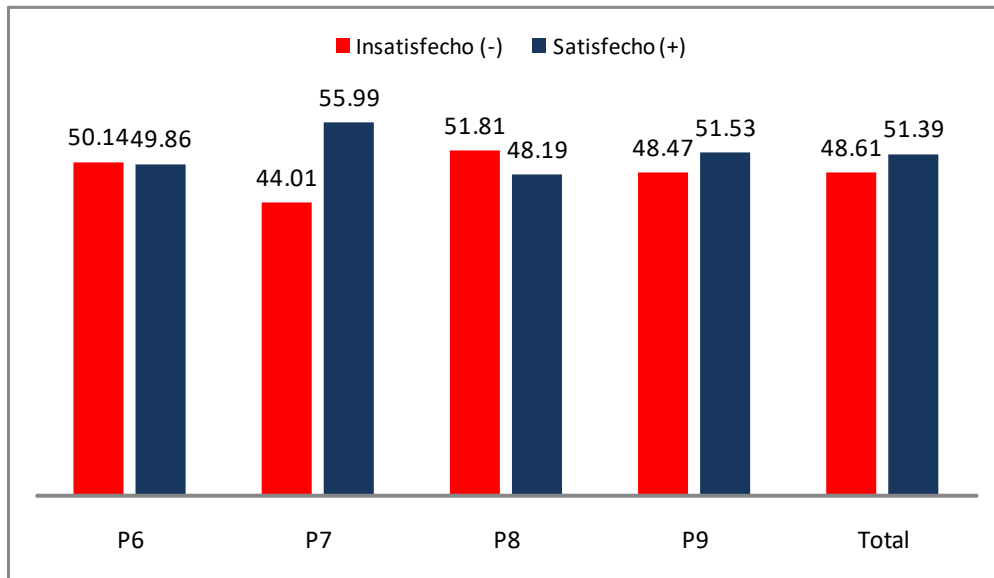
55.99% de los clientes se encuentran satisfechos y el 44.01% están insatisfechos con este servicio ofrecido.

En total, el 56.16% de los clientes se encuentran satisfechos con los servicios ofrecidos exitosamente por la empresa, y un 43.84% se encuentran insatisfechos.



GRÁFICO N° 96

DIMENSIÓN 2: Capacidad de Respuesta



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

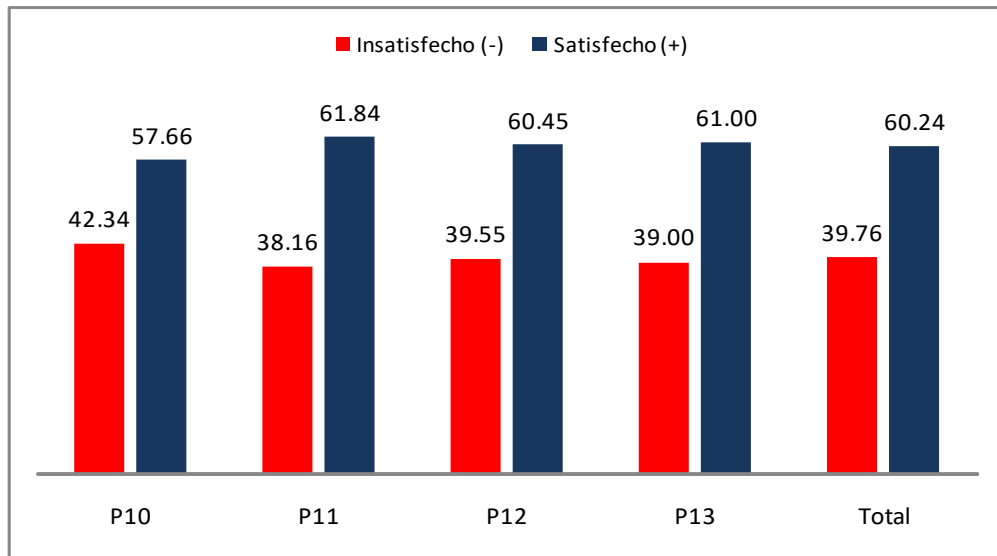
En la Dimensión 2, se considera capacidad de respuesta a la disposición de servir a los clientes y proveerles del crédito y desembolso rápido y oportuno, con horario de atención ajustado a la necesidad del cliente, con las consultas o reclamos atendidos en forma rápida, es decir todo esto con una respuesta de calidad y en un tiempo aceptable.

En ese sentido, alineando a este concepto, en el gráfico N° 96, en la pregunta P6, se observa que el 49.86% de los clientes se encuentran satisfechos y el **50.14% están insatisfechos** con este servicio ofrecido; en la pregunta P7, se observa que el 55.99% de los clientes se encuentran satisfechos y el 44.01% están insatisfechos con este servicio ofrecido; en la pregunta P8, se observa que el 48.19% de los clientes se encuentran satisfechos y el **51.81% están insatisfechos** con este servicio ofrecido; en la pregunta P9, se observa que el 51.53% de los clientes se encuentran satisfechos y el 48.47% están insatisfechos con este servicio ofrecido.

En total, el 51.39% de los clientes se encuentran satisfechos con la capacidad de respuesta en los servicios ofrecidos por la empresa, y un 48.61% se encuentran insatisfechos con el servicio.

GRÁFICO N° 97

DIMENSIÓN 3: Seguridad



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

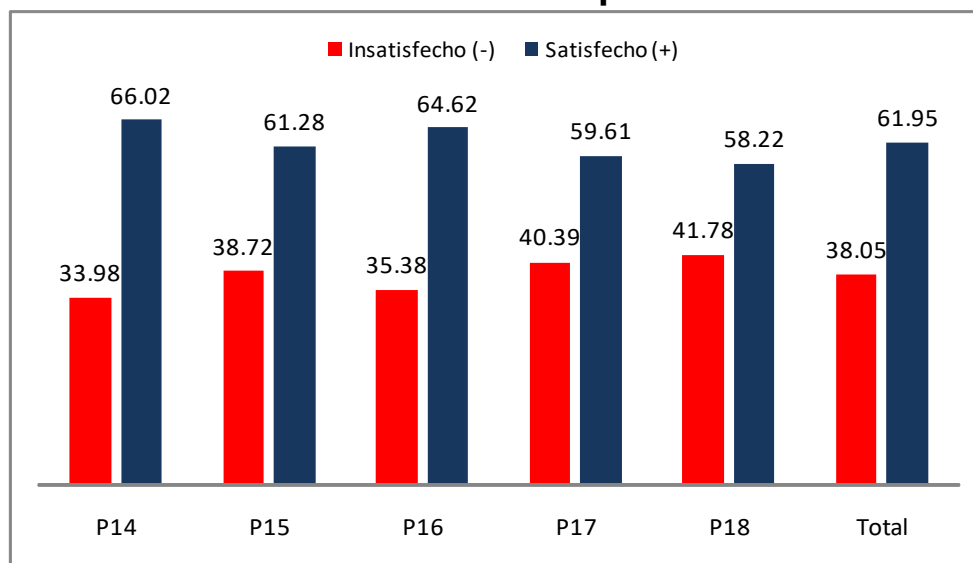
La Dimensión 3, Seguridad, evalúa la confianza que genera la actitud del personal de créditos (Analista de Créditos y otros de la empresa) en el otorgamiento del crédito a clientes de créditos microempresa demostrando seguridad en su labor, inspirar confianza en el trámite, conocimientos necesarios, y seriedad en el trámite del crédito.

En ese sentido, alineando a este concepto, en el gráfico N° 97, en la pregunta P10, se observa que el 57.66% de los clientes se encuentran satisfechos y el 42.34% están insatisfechos con este servicio ofrecido; en la pregunta P11, se observa que el 61.84% de los clientes se encuentran satisfechos y el 38.16% están insatisfechos con este servicio ofrecido; en la pregunta P12, se observa que el 60.45% de los clientes se encuentran satisfechos y el 39.55% están insatisfechos con este servicio ofrecido; en la pregunta P13, se observa que el 61.00% de los clientes se encuentran satisfechos y el 39.00% están insatisfechos con este servicio ofrecido.

En total, el 60.24% de los clientes se encuentran satisfechos con la seguridad en los servicios ofrecidos por la empresa, y un 39.76% se encuentran insatisfechos con el servicio.

GRÁFICO N° 98

DIMENSIÓN 4: Empatía



Fuente: Elaboración propia

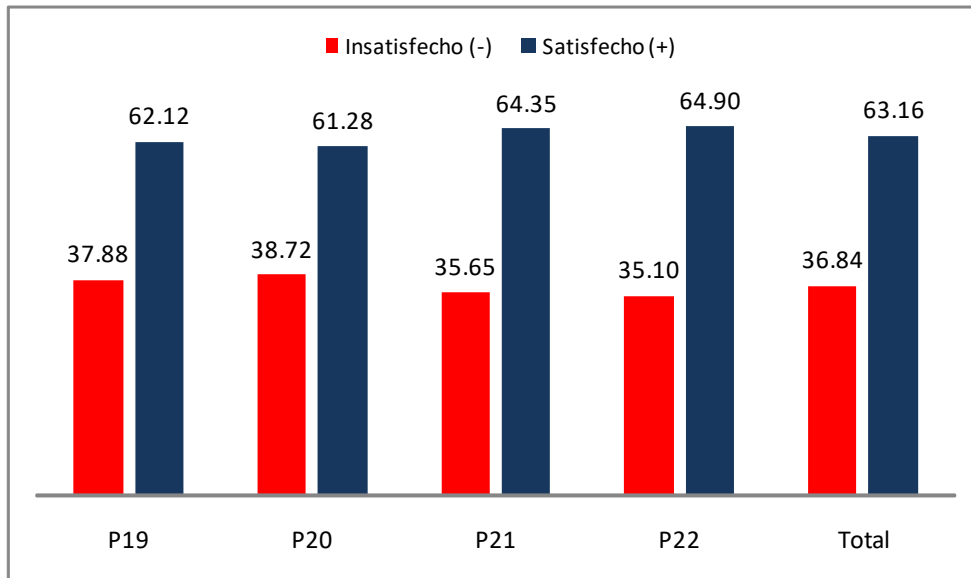
INTERPRETACIÓN

La Dimensión 4, Empatía considera a la capacidad que tiene una persona para ponerse en el lugar de otra persona y entender adecuadamente las necesidades del otro. Es decir, que el analista demuestre paciencia, amabilidad y calidez, atención personalizada, buena presentación personal, interés en tramitar el crédito y el cumplir con informar el estado del trámite del crédito.

En ese orden de ideas, en el gráfico N° 98, en la pregunta P14, se observa que el 66.02% de los clientes se encuentran satisfechos y el 33.98% están insatisfechos con este servicio ofrecido; en la pregunta P15, se observa que el 61.28% de los clientes se encuentran satisfechos y el 38.72% están insatisfechos con este servicio ofrecido; en la pregunta P16, se observa que el 64.62% de los clientes se encuentran satisfechos y el 35.38% están insatisfechos con este servicio ofrecido; en la pregunta P17, se observa que el 59.61% de los clientes se encuentran satisfechos y el 40.39% están insatisfechos con este servicio ofrecido; en la pregunta P18 se observa que el 58.22% de los clientes se encuentran satisfechos y el 41.78% están insatisfechos con este servicio ofrecido. En total, el 61.95% de los clientes se encuentran satisfechos con la empatía en los servicios ofrecidos por la empresa, y un 38.05% se encuentran insatisfechos.

GRÁFICO N° 99

DIMENSIÓN 5: Aspectos Tangibles



Fuente: Elaboración propia

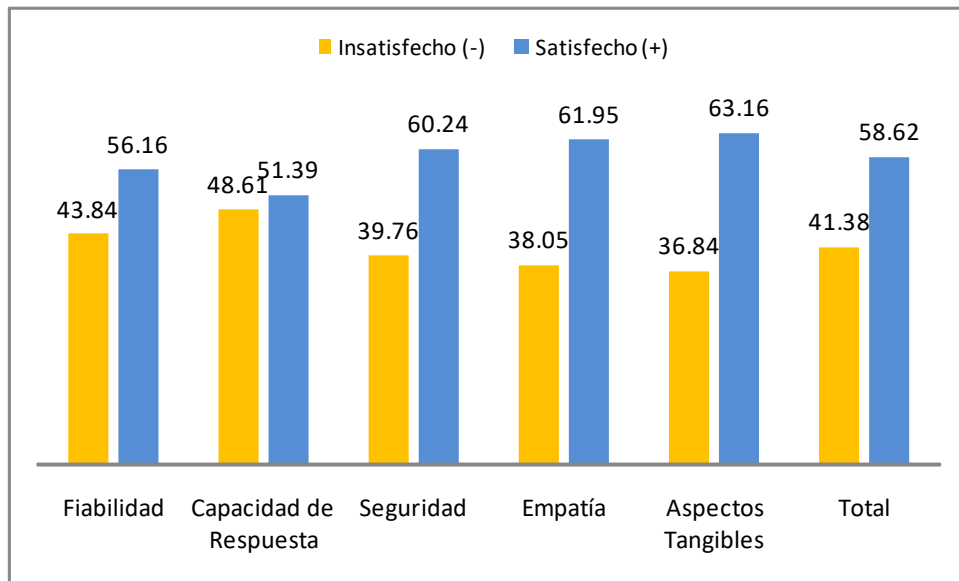
INTERPRETACIÓN

La Dimensión 5, Aspectos Tangibles, considera los aspectos físicos que el cliente percibe de la empresa están relacionados con las condiciones y apariencia física de las instalaciones, equipos, personal, material de comunicación, limpieza y comodidad; es decir, la señalización de las oficinas, personal disponible para informar y orientar rápidamente a los clientes, disponibilidad de equipos y materiales necesarios para la atención, y oficinas de atención con buena presentación, atractivas, limpias y cómodas.

Bajo esta concepción, en el gráfico N° 99, en la pregunta P19, se observa que el 62.12% de los clientes se encuentran satisfechos y el 37.88% están insatisfechos con este servicio ofrecido; en la pregunta P20, se observa que el 61.28% de los clientes se encuentran satisfechos y el 38.72% están insatisfechos con este servicio ofrecido; en la pregunta P21, se observa que el 64.35% de los clientes se encuentran satisfechos y el 35.65% están insatisfechos con este servicio ofrecido; en la pregunta P22, se observa que el 64.90% de los clientes se encuentran satisfechos y el 35.10% están insatisfechos con este servicio ofrecido. En total, el 63.16% de los clientes se encuentran satisfechos con los Aspectos Tangibles en los servicios ofrecidos por la empresa, y un 36.84% se encuentran insatisfechos.

GRÁFICO N° 100

Global Dimensiones (%)



Fuente: Elaboración propia

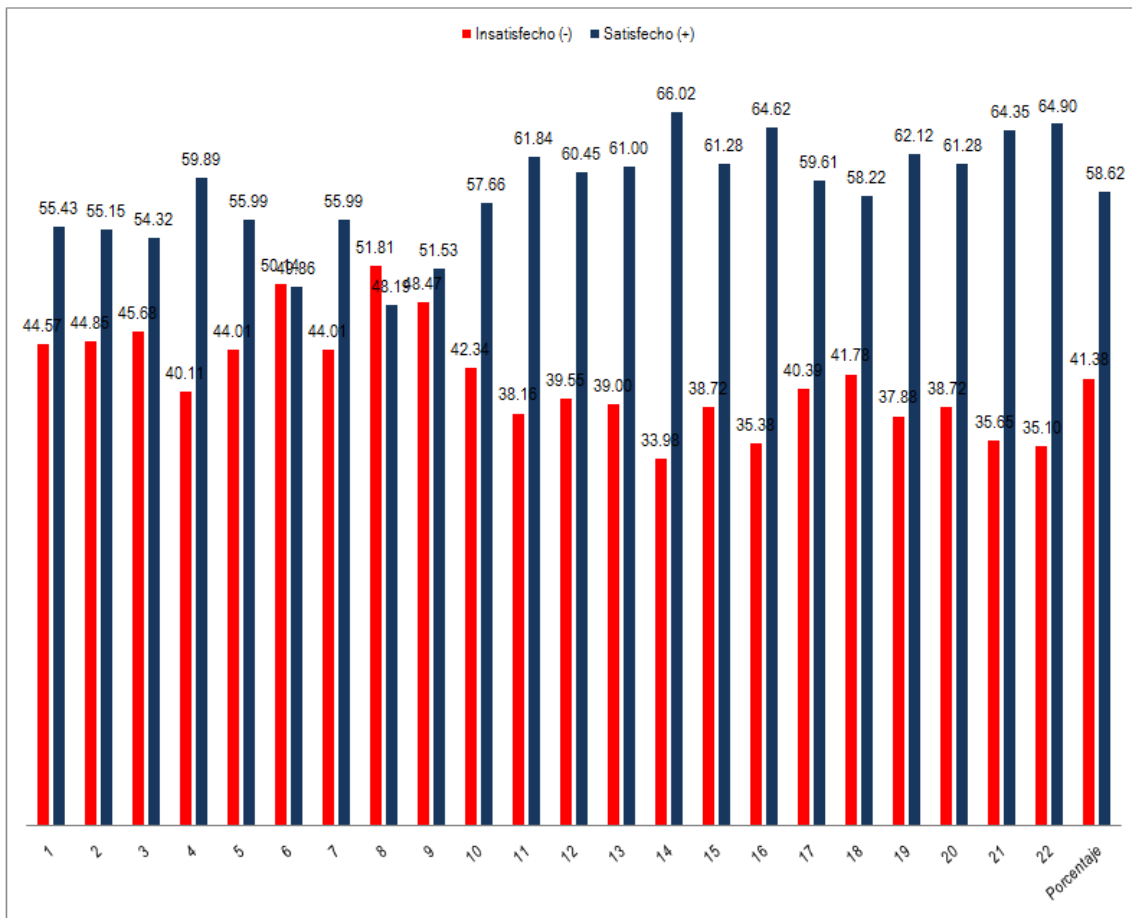
INTERPRETACIÓN

En el gráfico N° 100, resultado Global de Dimensiones, se observa que en el Aspecto de Fiabilidad el 56.16% de los clientes se encuentran satisfechos con el servicio y el 43.84% se encuentran insatisfechos; en el Aspecto de Capacidad de Respuesta el 51.39% de los clientes se encuentran satisfechos con el servicio y el 48.61% se encuentran insatisfechos; en el Aspecto de Seguridad el 60.24% de los clientes se encuentran satisfechos con el servicio y el 39.76% se encuentran insatisfechos; en el Aspecto de Empatía el 61.95% de los clientes se encuentran satisfechos con el servicio y el 38.05% se encuentran insatisfechos; en Aspectos Tangibles el 63.16% de los clientes se encuentran satisfechos con el servicio y el 36.84% se encuentran insatisfechos.

En total, el 58.62% de los clientes se encuentran satisfechos con los servicios ofrecidos a los clientes, y un 41.38% se encuentran insatisfechos.

GRÁFICO N° 101

Resultados, según pregunta



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el gráfico N° 101, analizando los resultados, se observa que en la mayoría de preguntas los clientes manifiestan estar satisfechos con el servicio de la empresa y en menor medida se encuentran insatisfechos; salvo en la pregunta 6 donde el nivel de insatisfecho es de 50.14% que supera al nivel de satisfecho de 49.86%, así como en la pregunta 8 donde el nivel de insatisfecho es de 51.81% que supera al nivel de satisfecho de 48.19%. Finalmente, a nivel de totales, se observa que el nivel de satisfecho de 58.62% supera al nivel de insatisfecho de 41.38% con el servicio en general de la empresa, porcentaje que nos parece razonable.

CUADRO N° 45
MATRIZ DE MEJORA

> 45 %	Por Mejorar (Rojo)
40 - 45 %	En Proceso (Amarillo)
< 40%	Aceptable (Verde)

TABLA GENERAL DE RESULTADOS (Matriz de Mejora)

N°	Preguntas	SATISFECHO (+)		INSATISFECHO (-)	
		n	%	n	%
1	P8: El desembolso del crédito ha sido rápido.	173	48.19	186	51.81
2	P6: El trámite del crédito ha sido rápido.	179	49.86	180	50.14
3	P9: Las consultas o reclamos han sido atendidos con rapidéz.	185	51.53	174	48.47
4	P3: El Analista ha cumplido con tramitar el crédito, en el tiempo convenido con el cliente.	195	54.32	164	45.68
5	P2: El Analista ha ofrecido al cliente el producto que más se ajuste a su necesidad.	198	55.15	161	44.85
6	P1: El Analista ha explicado claramente sobre el trámite y las condiciones del Crédito.	199	55.43	160	44.57
7	P5: El Analista es ubicado fácilmente.	201	55.99	158	44.01
8	P7: El horario de atención del Analista se ajusta a la necesidad del cliente.	201	55.99	158	44.01
9	P10: El Analista demuestra seguridad en su labor.	207	57.66	152	42.34
10	P18: Que el Analista ha cumplido con informar sobre el estado del trámite del crédito.	209	58.22	150	41.78
11	P17: El Analista ha demostrado interés en tramitar el crédito.	215	59.89	145	40.39
12	P4: El Analista ha cumplido con otorgar el monto, tasa y plazo del crédito ofrecido.	214	59.61	144	40.11
13	P12: El Analista tiene conocimientos necesarios para atender las preguntas sobre el crédito.	217	60.45	142	39.55
14	P13: Que el Analista ha manifestado seriedad en el trámite del crédito.	219	61.00	140	39.00
15	P15: El Analista ha brindado una atención personalizada.	220	61.28	139	38.72
16	P20 Se dispone de personal para informar y orientar rápidamente a los clientes que ingresan a la Agencia.	220	61.28	139	38.72
17	P11: El Analista inspira confianza en el trámite de créditos.	222	61.84	137	38.16
18	P19 La señalización en las Oficinas (letreros, carteles, y flechas) es adecuada para orientar la atención a los clientes.	223	62.12	136	37.88
19	P21 La Agencia cuenta con equipos y materiales (folletos, afiches y formatos) necesarios para la atención al cliente.	231	64.35	128	35.65
20	P16: El Analista tiene buena presentación personal.	232	64.62	127	35.38
21	P22 Las oficinas de atención al cliente tienen buena presentación, son atractivas, limpias y cómodas.	233	64.90	126	35.10
22	P14: El Analista ha tratado con paciencia, amabilidad y calidéz.	237	66.02	122	33.98
PROMEDIO TOTAL			58.62		41.38

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 45, Matriz de Mejora, se observan los colores rojo, amarillo y verde; esta matriz se prioriza por colores según porcentaje de insatisfacción de mayor a menor porcentaje. El tramo mayor al 45% (de 45.68% al 51.81%) resaltado con color rojo están considerados como aspectos críticos, significa que la empresa debe mejorar prioritariamente los siguiente servicios que afectan directamente en la mayor insatisfacción del cliente: P8 El desembolso del crédito ha sido rápido (51.81%); P6 El Trámite del crédito ha sido rápido (50.14%); P9 las consultas o reclamos han sido atendidos con rapidez (48.47%); P3 El Analista ha cumplido con tramitar el crédito, en el tiempo convenido con el cliente (45.68%).

Asimismo, en el tramo del 40% al 45% (de 40.11% al 44.85%) de insatisfacción, resaltado con color amarillo, están considerados los servicios que se encuentran en proceso, es decir en proceso de mejora, orientados en gran medida a buscar la mayor satisfacción del cliente, significa que la empresa viene mejorando en estos servicios que afectan la satisfacción del cliente: P2 El Analista ha ofrecido al cliente el producto que más se ajuste a su necesidad (44.85%); P1 El Analista ha explicado claramente sobre el trámite y las condiciones del crédito (44.57%); P5 El Analista es ubicado fácilmente (44.01%); P7 El horario de atención del Analista se ajusta a la necesidad del cliente (44.01%); P10 El Analista demuestra seguridad en su labor (42.34%); P18 Que el analista ha cumplido con informar sobre el estado del trámite del crédito (41.78%); P17 El Analista ha demostrado interés en tramitar el crédito (40.39%); P4 El Analista ha cumplido con otorgar el monto, tasa y plazo del crédito ofrecido (40.11%).

Por otro lado, en el tramo del < 40% (de 33.98% al 39.55%) de insatisfacción, resaltado con color verde, están considerados los servicios que se encuentran aceptables, es decir proceso que generan menor insatisfacción al cliente, significa que la empresa viene gestionando mejor estos servicios: P12 El Analista tiene conocimientos necesarios para atender las preguntas sobre el crédito (39.55%); P13 Que el Analista ha manifestado seriedad en el trámite del crédito (39.00%); P15 El Analista ha brindado una atención personalizada

(38.72%); P20 Se dispone personal para informar y orientar rápidamente a los clientes que ingresan a la Agencia (38.721%); P11 El Analista inspira confianza en el trámite de créditos (38.16%); P19 La señalización en las oficinas (letreros, carteles, y flechas) es adecuada para orientar la atención a los clientes (37.88%); P21 La Agencia cuenta con equipos y materiales (folletos, afiches y formatos) necesarios para la atención al cliente (35.65%); P16 El Analista tiene buena presentación personal (35.38%); P22 Las oficinas de atención al cliente tienen buena presentación, son atractivas, limpias y cómodas (35.10%); P14 El Analista ha tratado con paciencia, amabilidad y calidez (33.98%).



CONCLUSIONES

PRIMERA: La calidad percibida por el cliente de créditos microempresa antes de la aplicación del enfoque basado en procesos, presenta las siguientes conclusiones:

1. En los aspectos de calidad de servicio que ofrece la empresa a sus clientes de créditos microempresa; evaluación de personal, respecto al promedio de Rapidez, Trato, Información y Presentación; evaluación de “Infraestructura”; Rapidez en la Atención” e “Información brindada” ninguna Agencia llega al nivel de “Muy Satisfecho”, algunas se encuentran en el nivel o por encima de “Satisfecho”; y muchas de ellas se encuentran por debajo del nivel de “Satisfecho”.
2. En el aspecto de evaluación sobre la “Presentación Personal” (apariencia, aseo y uso de fotocheck), se observa que algunas Agencias han alcanzado el nivel de “Muy Satisfecho”, y casi todas están por encima del nivel de “Satisfecho”; una Agencia está por debajo de “Satisfecho”.

SEGUNDA.- Con relación a la calidad percibida por el cliente de créditos microempresa después de la aplicación del enfoque basado en procesos se concluye:

1. Respecto a la dimensión de “Fiabilidad”, los clientes se encuentran “Satisfechos” en 56.16% e “Insatisfechos” en un 43.84%; es decir, más de la mitad de los clientes están satisfechos y en menor medida insatisfechos.
2. Con referencia a la dimensión de “Capacidad de Respuesta”, los clientes se encuentran “Satisfechos” en 51.39% e “Insatisfechos” en 48.61%; es decir, más de la mitad de los clientes están satisfechos y en menor medida insatisfechos.
3. Respecto a la dimensión de “Seguridad”, los clientes se encuentran “Satisfechos” en 60.24% e “Insatisfechos” en 39.76%; es decir, más de la mitad de los clientes están satisfechos y en menor medida insatisfechos.

4. Respecto a la dimensión de “Empatía”, los clientes se encuentran “Satisfechos” en 61.95% e “Insatisfechos” en 38.05%; es decir, más de la mitad de los clientes están satisfechos y en menor medida insatisfechos.
5. Respecto a la dimensión de “Aspectos Tangibles”, los clientes se encuentran “Satisfechos” en 63.16% e “Insatisfechos” en 36.84%; es decir, más de la mitad de los clientes están satisfechos y en menor medida insatisfechos.
6. Como resultado general de la “Global Dimensiones” se observa que el 58.62% de los clientes se encuentran satisfechos y el 41.38% se encuentran insatisfechos con la calidad de atención al cliente.
7. Respecto a los resultados de la “Matriz de Mejora” se concluye que existen cuatro resultados que demuestran aspectos importantes por mejorar, tales como:
 - Que el desembolso del crédito trámite sea rápido.
 - Que el trámite del crédito sea rápido.
 - Que las consultas o reclamos sean atendidos con rapidez.
 - Que el Analista cumpla con tramitar el crédito en el tiempo convenido con el cliente.

Los demás aspectos se encuentran en proceso de mejora y gestionados de manera aceptable a satisfacción de los clientes, los cuales constituyen fortalezas de la organización.

TERCERA.- Respecto a si existe diferencia estadística significativa entre la calidad percibida antes y después de la aplicación del enfoque basado en procesos, se observa una semejanza estadística, debido a que en ambos casos no se ha logrado llegar a satisfacer en su totalidad a los clientes de créditos microempresa en los diferentes aspectos.

RECOMENDACIONES

1. Considerando que los resultados de la Matriz de Mejora del presente estudio demuestran aspectos por mejorar, mediante la aplicación de la gestión por procesos, se debe implementar la mejora de los siguientes aspectos que permitan convertirse en una ventaja competitiva para la empresa:
 - Proceso de Desembolso de Créditos, haciendo que el mismo se realice de manera rápida.
 - Proceso de trámite total del crédito, haciendo que todo el ciclo del proceso sea automatizado y simple.
 - Proceso de consultas y reclamos, para que los mismos sean atendidos con rapidez por el Analista.
 - Proceso de atención del crédito en el tiempo convenido con el Cliente.
2. La empresa debe revisar el proceso de diseño de productos y servicios, de manera que se ofrezca a los clientes los productos y servicios que más se ajusten a sus requisitos y necesidades.
3. A fin de que el cliente conozca el trámite y los requisitos del crédito, se debe entregar al cliente una proforma de créditos donde se especifique los requisitos y detalles del proceso de crédito.
4. Para que el Analista sea ubicado fácilmente por el cliente, se debe implementar un área de *Call Center* de Créditos, donde se brinde toda la información del Analista y del crédito al cliente.
5. Como parte del proceso de créditos, el Analista debe establecer con el cliente un horario de atención que más se ajuste a sus necesidades, de modo que la atención sea debidamente programada considerando que su jornada laboral debe ajustarse a las necesidades del cliente.
6. Es necesario el impulso del proceso de capacitación de los Analistas de Créditos en aspectos de técnicas crediticias y normativa crediticia, a fin de

lograr mayor seguridad y confianza de este personal durante la gestión de créditos.

7. Todo cliente requiere ser informado sobre el estado de su crédito (en las distintas etapas del crédito: evaluación, aprobación y desembolso) por tanto, el Analista debe cumplir con informar este hecho en las diferentes etapas del crédito, debiendo contar para el efecto con la implementación de soporte informático.
8. La empresa para mejorar el interés de los Analistas en el otorgamiento de créditos a los clientes podría aplicar incentivos y bonificación especial en función a las metas obtenidas considerando el factor de cumplimiento de tiempos promedios de duración del proceso de créditos.
9. Es importante que la empresa cumpla con otorgar el crédito requerido por el cliente, debiendo implementar para el efecto un “Sistema de *Scoring* de Créditos”, de modo que el Analista pueda efectuar inmediatamente una rápida evaluación del crédito solicitado por el cliente e indicarle las posibilidades de la aprobación en las condiciones requeridas.

BIBLIOGRAFÍA

- BENAVENTE ELGUETA BIANCA SOLANGE – FIGUEROA GÓMEZ, TIFANI CAROLINA. (2012). *Medición del Grado de Satisfacción de los Clientes Bancarios de Puerto Montt basada en la Escala Servqual*. Tesina como requisito para optar el Grado de Licenciado en Administración, Universidad Austral de Chile, Puerto Montt, Chile.
- BONILLO P. (2008). *Metodología de Gestión de los Procesos de Negocio Sustentada en el Uso de Patrones*. Trabajo Doctoral, Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela.
- CÁRDENAS A. C. Y VALDÉZ M.J. (2008). *Diseño de un Sistema de Control de Gestión Basado en la Metodología del Balanced Scorecard y Gestión por Procesos en un Centro de Investigaciones Biotecnológicas, Guayaquil 2007*. Trabajo de grado, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador.
- CENTROS EUROPEOS DE EMPRESAS INNOVADORAS, *Manual Satisfacción del Cliente – Ventas y Marketing N° 7* (2008). España: CEEI, Comunidad Valenciana.
- ESSALUD, Directiva N° 09-GG- Essalud (2014). *Lineamientos para la Gestión por Procesos del Seguro Social – Essalud*, Oficina Central de Planificación y Desarrollo- Gerencia de Gestión Normativa y Procesos – Sub-Gerencia de Procesos, Lima, Perú.
- FLORENCE GUILLET – GOINARD & BERNARD SENO (2013). *Colección la Caja de Herramientas – Control de Calidad*, Grupo Editorial Patria S.A. de C.V, México D.F.

- GIL OJEDA YOLANDA Y VALLEJO GARCÍA EVA (2008). *Guía para la Identificación y Análisis de los Procesos de la Universidad de Málaga*, Universidad de Málaga, España.
- HARRINGTON J. (1992). *Gestión por Procesos*. Santafé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- HARRINGTON H.J. (1997). *Mejoramiento de los Procesos en la Empresa* McGRAW-HILL Interamericana S.A.
- HERNÁNDEZ, K. (2011). *Sistema de gestión de Calidad en Instituciones Públicas de Educación Superior: Estudio Comparativo Universidad Nacional de Colombia – Universidad del Valle*. Trabajo de grado, Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia.
- INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA, (S/F). *Guía para una gestión basada en procesos*, Imprenta Bakerintza.
- INSTITUTO MEXICANO DE NORMALIZACIÓN Y CALIFICACIÓN A.C, (S/F). *Orientación sobre el concepto y uso del “enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión*. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. México, Gestión por Procesos & Eficiencia Operacional - Seminario. TBL THE BOTTON LINE.
- INSTITUTO MEXICANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN A.C. - IMNC (2006). *Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión*.
- KOTLER P. Y ARMSTRONG G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11va Ed.). México: Pearson.
- MICHAEL E. P. (1997). *Ventaja Competitiva*. (ed.) Editorial Lemus.

- MINISTERIO DE SALUD, (S/F). *Guía Técnica para la Evaluación de la Satisfacción del Usuario Externo en los Establecimientos y Servicios Médicos de Apoyo* (RM N° 527-2011/MINSA).
- NORMA INTERNACIONAL ISO 9000 (2005). *Sistemas de Gestión de la Calidad – Conceptos y Vocabulario*.
- NORMA INTERNACIONAL ISO 9001 (2008). *Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos*. Cuarta Edición.
- NORMA INTERNACIONAL ISO 9004 (2009). *Gestión para el éxito sostenido de una organización – Enfoque de gestión de la calidad*. Tercera Edición.
- PARASURAMAN A. VALERIE A., ZEITHAML Y LEONARD L. BERRY, A.(1885). "Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Reserch", *Journal Of Marketing*. Vol. 49, Otoño de 1985.
- PARASURAMAN, ZEITHAML Y BERRY (1993). *Calidad Total de la gestión de services: Como lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los Consumidores*. Madrid; Ediciones Díaz de Santos.
- PÉREZ FERNÁNDEZ J.A. (2010). *Gestión por Procesos*. Cuarta Edición. Madrid, España: ESIC Editorial.
- RICHARD Y. CHANG (1996). *Serie para la Mejora de la Calidad, Mejora Continua de Procesos – Guía práctica para mejorar procesos y lograr resultados medibles*, Ediciones Granica – TEC Consultores Ediciones Granica S.A., Barcelona España, España.
- SPULBER D. (2008). *Curso de MBA Estrategia de Gestión, Cómo hacer un Análisis Exitoso*. McGRAW-HILL.

- UNIVERSIDAD DE CÁDIZ (2007). *Gestión de Procesos en la UCA. Guía para la Identificación y Análisis de Procesos*. Madrid, España
- UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS. (2008). Facultad de Ciencias Económicas, *La Gestión por Procesos, Diploma de Especialización en Interpretación e Implementación de Sistemas de Gestión en Calidad ISO, 9001:2008 – Módulo II*.
- VACA, P. (2009). *La Administración por Procesos en la Productividad de la Empresas*. Trabajo de grado, Máster en Economía con énfasis en Administración, Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador.
- WINBERGER VILLARÁN KAREN (2009). *Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa*, Primera Edición, Media CorpPeru, USAID – Peru.







ANEXO N° 1

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Universidad Católica Santa María

Escuela de Postgrado

Maestría en Administración de Negocios



**SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE CRÉDITOS MICROEMPRESA ANTES Y
DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS
EN LA CMAC CUSCO S.A. – 2016**

Proyecto de tesis presentada por el Bachiller:

Villafuerte Aybar, Santiago

Para optar al Grado Académico de:

Maestro en Administración de Negocios

Asesor:

Dr. Villavicencio Caparó, Ebingen

Arequipa – Perú

2017

I. PREÁMBULO

Hoy en día, tanto las empresas bancarias y las empresas financieras y microfinancieras como los Bancos, las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, EDPYMES y demás entidades afines, vienen afrontando una competencia cada día más intensa, y por ende una mayor exigencia y presión de los clientes por una mejor calidad de los productos y servicios financieros, todo ello relacionados con la calidad de atención, servicio rápido y buen trato, bajas tasas de interés, bajos costos operacionales, infraestructura adecuada y mayor comunicación personalizada que les permita satisfacer sus necesidades y expectativas.

Considerando esta situación, y con el fin de llegar a obtener la plena satisfacción de los clientes, la Organización Internacional de Normalización (International Organization for Standardization – ISO) promulgó las familias de normas ISO 9000 para gestionar la calidad en cualquier tipo de organización. Las Normas ISO, en su conjunto, son directrices internacionales para la gestión de la calidad que desde 1987 han obtenido logros muy importantes en todo tipo de organizaciones en todo el mundo.

Una de las Normas ISO, es la Norma ISO 9000:2005 que se basa en ocho principios de la calidad que reflejan las buenas prácticas de gestión que permiten ser utilizados por la Alta Dirección de las organizaciones para guiar o conducir a éstas hacia una mejora importante en su desempeño. Estos principios de gestión de la calidad son:

Principio 1 : Enfoque hacia el cliente

Principio 2 : Liderazgo

Principio 3 : Participación del Personal

Principio 4 : Enfoque Basado en Procesos

Principio 5 : Enfoque del sistema para la gestión

Principio 6 : Mejora continua

Principio 7 : Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones

Principio 8: Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

Cabe precisar que, según la Norma ISO 9000, el “Principio 5: Enfoque Basado en Procesos, promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente, mediante el cumplimiento de sus requisitos”.

Hasta el año 2013, había en 187 países de todo el mundo 1'129,446 organizaciones reconocidas, acreditadas y certificadas con la Norma ISO 9001:2008. Según información de las certificaciones ISO 9001:2008 en el Perú existe un incremento significativo. En 1995 se tiene el registro con 7 organizaciones certificadas en ISO 9001, en el año 2009 esta cantidad ha subido a 811 organizaciones, en el año 2010 habían 1,177 organizaciones certificadas. Según el Centro de Desarrollo Industrial (CDI) de la Sociedad Nacional de Industrias, en la actualidad son más de 1,076 organizaciones certificadas con la norma ISO 9001: 2008. Como se puede observar la calidad y certificaciones en el Perú es aún incipiente, por debajo de Brasil (28,325), Colombia (9,910), Argentina (4,753), Chile (3,663) y por encima de Bolivia (206), por lo que existe una labor muy ardua para las organizaciones en poder desarrollarlas como parte de su compromiso con los clientes y la sociedad.

En el sector de entidades financieras observamos que el Banco Central de Reserva del Perú, Banco de la Nación, Banco Financiero y Citybank, dedicadas a brindar servicios financieros a los clientes, han implementado un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001. En la Región Cusco, se observa que no existen empresas del sistema financiero que se hayan certificado con las Normas ISO 9001, pero sí en el sector electricidad como la Empresa Generadora de Electricidad S.A. (EGEMSA) y Electro Sur Este S.A.

En el caso de la empresa Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A., (en adelante CMAC Cusco S.A.), es una organización de servicios microfinancieros con veintinueve años de vida institucional, con importante participación en las operaciones de ahorros y créditos en la Región Cusco y

en otras regiones del País. La institución se encuentra en pleno crecimiento y desarrollo, comparte el mercado con diversas empresas bancarias, entidades financieras, cajas rurales de ahorros y créditos y cooperativas de diversa índole, cuya gestión es bastante satisfactoria, tal como lo demuestran los resultados obtenidos a la fecha.

La CMAC Cusco S.A., es una empresa líder del sistema microfinanciero regional, y como tal viene desarrollando e innovando permanentemente nuevos productos y servicios financieros, sin embargo se observa la necesidad de mejorar los procesos de créditos a la microempresa y por ende la calidad de atención a los clientes.

En ese entender, no se puede hacer cambios o mejoras en los procesos si no se evalúa la satisfacción del cliente y la calidad de los servicios. Mejorar los procesos es posible siempre que se conozca la situación de los elementos de los procesos. Si no se tiene en cuenta estos aspectos, la empresa podría ser afectada con la pérdida de clientes, disminución de su participación en los mercados de su influencia, la baja de sus utilidades y la pérdida de valor como negocio, entre otros aspectos.

Por estas consideraciones, el estudio de la satisfacción del cliente de créditos microempresa en la CMAC Cusco S.A., es fundamental para el desarrollo empresarial y el logro de sus objetivos estratégicos, generando valor y ventaja competitiva, ganar nuevos mercados y clientes; hay que satisfacer las necesidades de los clientes con atención de calidad, calidez y prontitud, optimizando los tiempos y los costos operacionales y mejor uso de los recursos teniendo en cuenta el enfoque basado en procesos.

En ese sentido, el presente trabajo de investigación permitió abordar un problema de actualidad, de interés y utilidad para la empresa CMAC Cusco S.A., con valor científico tanto para la misma como para las diferentes organizaciones y grupos sociales interesados en la investigación de la satisfacción de los clientes de créditos a la microempresa de la CMAC Cusco S.A. y el enfoque basado en procesos.

Finalmente, el ejercicio de la profesión de administración de empresas, muestra la necesidad de aplicar el enfoque basado en procesos; es decir, aparece la necesidad de saber si cambia la necesidad del cliente antes y después de la aplicación del enfoque basado en procesos.



II. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Satisfacción del cliente de créditos microempresa antes y después de la aplicación del Enfoque Basado en Procesos en la CMAC Cusco S.A. – 2016

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Campo, Área y Línea de acción

Campo: Ciencias Empresariales

Área: Maestría en Administración de Negocios

Línea: Gestión de la Calidad

Tópico: Satisfacción del cliente y Enfoque Basado en Procesos

1.2.2 Análisis de Variable

a. Variable independiente:

Aplicación del Enfoque Basado en Procesos.

b. Variable Dependiente.

Satisfacción del Cliente después de la aplicación del Enfoque Basado en Procesos.

CUADRO N° 46

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES	INDICADORES	SUB-INDICADORES
Enfoque Basado en Procesos	Elementos del proceso: Son los componentes que permiten la funcionalidad de los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos del Cliente • Entradas o “Inputs” • Recursos e infraestructura • Salidas u “outputs” • Cliente • Controles • Alcance o límites del proceso.
	Características del proceso: Comprender claramente las particularidades de los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad del proceso • Eficiencia del proceso • Tiempo del ciclo del proceso. • Costo

<p>Satisfacción del cliente de créditos microempresa después de la aplicación del enfoque basado en procesos.</p>	<p>Factores de Evaluación de Satisfacción del Cliente. Conjunto de factores que permiten evaluar la satisfacción del cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fiabilidad. • Capacidad de Respuesta. • Seguridad. • Empatía. • Aspectos Tangibles.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia

1.2.3 Interrogantes Básicas

En el presente trabajo de investigación se respondió a las siguientes preguntas:

¿Cómo fue la calidad percibida por el cliente de créditos microempresa antes de la aplicación del Enfoque Basado en Procesos?

¿Cómo es la calidad percibida por el cliente de créditos microempresa después de la aplicación del Enfoque Basado en Procesos?

¿Existe diferencia estadísticamente significativa entre la calidad percibida antes y después de la aplicación del Enfoque Basado en Procesos?

1.2.4 Tipo de Investigación

Ámbito : De campo
 Técnica : Comunicacional
 Temporalidad : Prospectiva
 Intervención : Observacional Analítico

1.2.5 Nivel de Investigación

En el desarrollo del presente trabajo de investigación es de nivel comparativo.

Se empleó la investigación comparativa, porque implica comparar las dos variables del estudio, es decir la situación anterior de los índices de satisfacción del cliente de créditos a

la microempresa con el nuevo estado obtenido con enfoque basado en procesos.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La CMAC Cusco S.A., es una empresa líder en el sector microfinanciero de la región Cusco, por ende se ve en la imperiosa necesidad de conocer las expectativas y percepciones de sus clientes y por ende la calidad de servicio para asegurar la competitividad y continuidad de la empresa a mediano y largo plazo en el mercado.

El presente estudio es un aporte de actualidad para la empresa y demás organizaciones que tengan alto interés en conocer y evaluar el estado de satisfacción de sus clientes considerando el Enfoque Basado en Procesos; asimismo, podrá servir como documento de consulta para toda persona o estudiante que desee conocer y aplicar el Enfoque Basado en Procesos.

Los resultados obtenidos del trabajo de investigación en campo, permitirá a la empresa adoptar medidas correctivas para lograr una mayor confianza de los clientes con la institución, tener una capacidad de respuesta rápida a los requerimientos de los clientes, mejorar sus productos y procesos internos y externos reduciendo los tiempos de atención, brindar seguridad en la interacción con los clientes, actuar con empatía a los clientes y considerar los aspectos tangibles (infraestructura, equipos, materiales, limpieza y otros aspectos) que conduzcan hacia una mejor gestión gerencial y operativa del negocio con importantes resultados económicos y financieros.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 La Norma ISO 9001:2008 y el Enfoque Basado en Procesos¹

¹NORMA INTERNACIONAL ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos. Publicado por la Secretaría Central ISO en Ginebra. Cuarta Edición 2008-11-15.

La Norma Internacional ISO 9001:2008, *Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*, detalla claramente los requisitos o especificaciones para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a todo tipo de organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentos que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

Asimismo, en el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000:2005, se establecen ocho principios que a continuación se exponen y que reflejan las mejores prácticas de Gestión de la Calidad, elaborados como directrices para que las organizaciones puedan ser gestionadas y conducidas hacia mejoras en su desempeño:

- **Enfoque al Cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes, y por lo tanto deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse por superar sus expectativas.
- **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos también deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda implicarse completamente en el logro de los objetivos de la organización.
- **Participación del Personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- **Enfoque Basado en Procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.

- **Enfoque de Sistema para la Gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y la eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- **Mejora Continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.
- **Enfoque Basado en hechos para la Toma de Decisiones:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y la información.
- **Relaciones mutuamente beneficiosas con el Proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

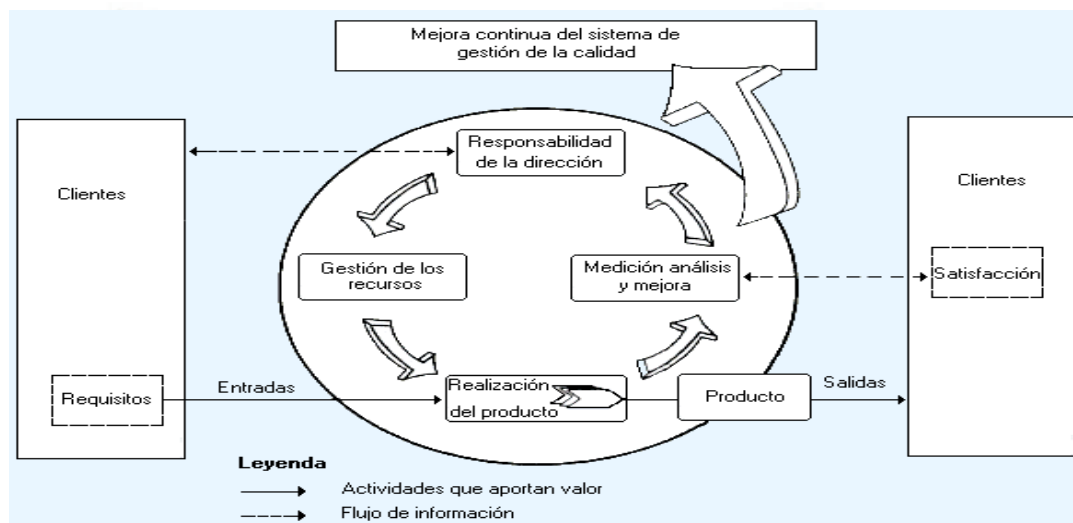
La Norma ISO 9001:2008, define el Principio Enfoque Basado en Procesos, como “Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso”. En ese sentido, la aplicación del enfoque basado en procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como “Enfoque Basado en Procesos”.

Uno de estos principios, el “Enfoque Basado en Procesos”, en la Norma ISO 9001:2008, se puntualiza que esta Norma: “Promueve, entre otros, la adopción del Principio Enfoque Basado en Procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos”.

A continuación se ilustra el sistema de gestión de la calidad basado en procesos. Esta ilustración muestra que los clientes y las partes interesadas juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada a la organización. El seguimiento de la satisfacción

del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de que si la organización ha cumplido sus requisitos, necesidades y expectativas. Este modelo cubre todos los requisitos de esta norma.

GRÁFICO N° 102 MODELO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN PROCESOS



Fuente: Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos (Norma Internacional ISO 9001:2008)

Por otro lado, la ISO 9001:2008 es la norma que otorga la acreditación o certificación de calidad, y representa la base del Sistema de Gestión de la Calidad, esto debido a que es una norma internacional que se centra en los elementos de administración de la calidad, necesario para las organizaciones que deseen implementar y contar con un sistema efectivo que les permita gestionar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Es sabido que los clientes se sienten más satisfechos y seguros al concertar y mantener negocios o relaciones comerciales con aquellas organizaciones que cuentan con una acreditación o certificación, porque saben que esta organización dispone de un buen Sistema de Gestión de

Calidad. A nivel mundial, existen más de 1'000,000 de empresas que cuentan con la certificación ISO 9001:2008.

2.2 El Enfoque Basado en Procesos

2.2.1 Definición de proceso

La palabra proceso proviene del latín *processus*, que significa avance y progreso. Según la Norma Internacional ISO 9000, Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y vocabulario², se denomina proceso al “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en salidas”.

De esta forma, proceso es la transformación de los insumos o materia prima, para obtener productos o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.

Harrington J. (1992), en el libro *Gestión por Procesos*. Santafé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill, manifiesta sobre el proceso, lo siguiente: “No existe producto y/o servicio sin un proceso. De la misma manera, no existe proceso sin un producto o servicio”.

2.2.2 Elementos de un proceso

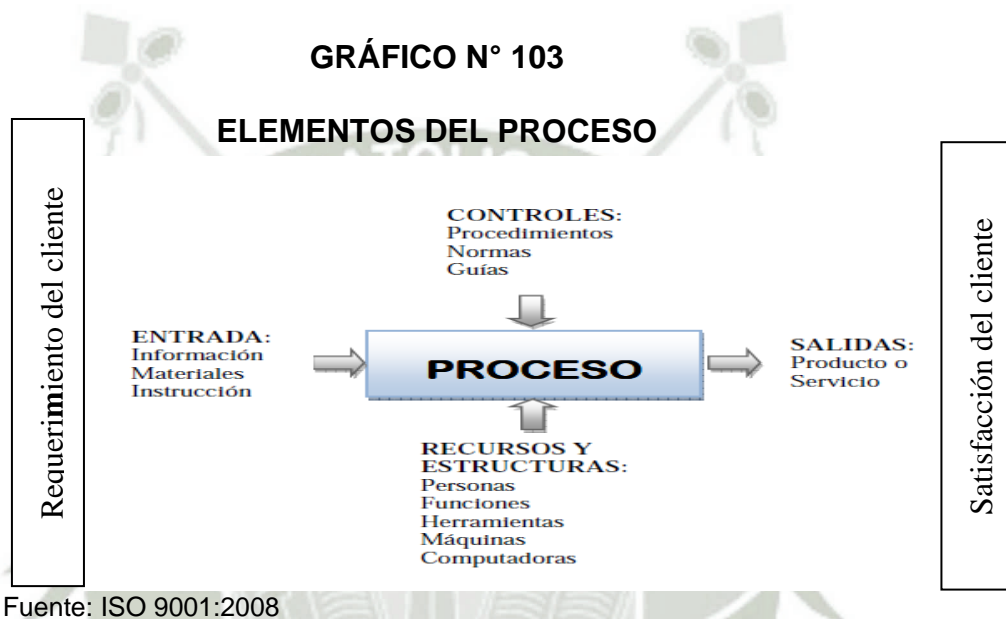
Los procesos están formados por los siguientes elementos:

- a) **Requerimientos del cliente:** Este elemento define lo que el cliente espera obtener al término de las diferentes actividades del proceso. Cabe precisar que los requerimientos de salida de un proceso condicionan los requerimientos de entrada del siguiente proceso; estos requerimientos deben estar claramente definidos, porque de ello dependerá la satisfacción del cliente.

²NORMA INTERNACIONAL ISO 9000:2005. Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario. Publicado por la Secretaría Central ISO en Ginebra.

- b) **Entradas o *inputs***: procedentes del proveedor del proceso, el que suministra elementos físicos (como insumos, materias primas, documentos, procedimientos, normativa interna y/o externa, que han de responder a los estándares o criterios de aceptación previamente definidos. Estas entradas pueden consistir en información procedente de un suministrador interno, como una unidad administrativa diferente a la que desarrolla el proceso. En sí, estos elementos que entran al proceso son fundamentales, ya que sin los cuales el proceso no podría ejecutarse o llevarse a cabo.
- c) **Recursos e infraestructura**: es decir los recursos adecuados para el desarrollo adecuado de las actividades del proceso, tales como los elementos humanos (personal gerencial, profesional, técnico y otros) personal calificado y con la definición de sus roles y responsabilidades adecuadas, con el nivel de autoridad requerido para realizarlo; asimismo, otros elementos fundamentales son: las herramientas, máquinas, computadoras (hardware y software) adecuados, documentación e información suficiente sobre qué procesar, cómo y cuándo entregar el *output* al siguiente eslabón del proceso.
- d) **Salidas u *outputs***: que son los productos o servicios generados por el proceso y que se ofrece al destinatario (cliente o usuario) de acuerdo a sus requerimientos o expectativas que este demanda con respecto a dicho *output*, y cuya calidad viene definida a través de unos atributos que le aportan valor. Estas salidas deberán cumplir con las expectativas o satisfacción del cliente.
- e) **Cliente**: quien recibe la salida del proceso. Razón de existencia del proceso. Son los que utilizan la salida del proceso pueden internos (otros u otras áreas de la misma empresa) o externos (cliente final).

- f) **Controles:** lo componen el conjunto de procedimientos, normas, guías e indicadores y medidas del rendimiento del proceso y del nivel de orientación del mismo a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes (internos y externos).
- g) **Alcance o límites del proceso:** delimitan el comienzo y la finalización del mismo. El proceso debe comenzar a partir de la identificación de las necesidades y expectativas del cliente, y terminar con la satisfacción efectiva de las mismas.



Pérez Fernández J.A. (2010), en el libro *Gestión por Procesos*. Madrid, España: EISEC, respecto a los límites del proceso manifiesta: “No existe una interpretación homogénea sobre los límites de los procesos, ya que varían mucho con el tamaño de la empresa. Lo realmente importante es adoptar un determinado criterio y mantenerlo a lo largo del tiempo.

Parece lógico que:

- Los límites del proceso determinen una unidad adecuada para gestionarlo, en sus diferentes niveles de responsabilidad.
- Estén fuera del “departamento” para poder interactuar con el resto de procesos (proveedores y clientes).
- El límite inferior sea un producto con valor.

Teniendo en el punto de vista la tradicional organización por departamentos, en cuanto a su alcance, existirían tres tipos de procesos: Unipersonales, Funcionales o Intradepartamentales, Interfuncionales o Interdepartamentales.

2.2.3 Características de los procesos

H. James Harrington en su libro “Mejoramiento de los Procesos de la Empresa”³, define cada una de las características de los procesos de la siguiente manera:

a). Efectividad del Proceso: La efectividad del proceso se refiere a la forma acertada en que este cumple los requerimientos de sus clientes finales. Es decir, el grado hasta el cual las salidas del proceso satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes. La efectividad del proceso evalúa la calidad del proceso y tiene un impacto sobre el cliente; específicamente la efectividad se refiere a:

- La salida u *output* del proceso cumple los requerimientos de los clientes finales.
- Las salidas o los *outputs* de cada subprocesso cumplen los requerimientos de *input* de los clientes internos.
- Las entradas o *inputs* de los proveedores cumplen los requerimientos del proceso.

Es posible mejorar la efectividad de los procesos, independientemente de la manera como este haya sido diseñado. El mejoramiento de la efectividad del proceso genera clientes más felices, mayores ventas y mejor participación en el mercado.

³HARRINGTON H. James. “Mejoramiento de los procesos de la empresa”. Editorial Mc. Graw Hill. Editorial Presencia Ltda., Primera edición, 1992.

Por otro lado, las características de efectividad son indicadores del modo tan eficiente cómo está funcionando el proceso. Los indicadores típicos de la falta de efectividad, son:

- *Producto y/o servicio inaceptables.*
- *Quejas de los clientes.*
- *Altos costos de garantía.*
- *Disminución de la participación del mercado.*
- *Acumulaciones de trabajo.*
- *Repetición del trabajo terminado.*
- *Rechazo del output.*
- *Output retrasado.*
- *Output incompleto.*

b). Eficiencia del Proceso: La eficiencia del proceso es el punto hasta donde los recursos se minimizan y se elimina el desperdicio en la búsqueda de la efectividad del proceso. Productividad es la medida de eficiencia, representa un beneficio para el responsable o dueño del proceso.

Las características de eficiencia del proceso son:

- Tiempo del ciclo por unidad o transacción.
- Recursos (Nuevos Soles, Dólares, personas, espacio) por unidad de salida u *output*.
- Porcentaje del costo del valor agregado real del costo total del proceso.
- Costo de la mala calidad por unidad de salida u *output*.
- Tiempo de espera por unidad de transacción.

c). Tiempo del ciclo del Proceso: Es la cantidad total de tiempo que se requiere para completar el proceso. Esto no solo incluye la cantidad de tiempo que se requiere para realizar el trabajo, sino también el tiempo que se dedica a trasladar documentos, esperar, almacenar, revisar y repetir el trabajo. El tiempo del ciclo es un aspecto fundamental en todos los procesos críticos de la empresa. La

reducción del tiempo total de ciclo libera recursos, reduce costos, mejora la calidad de la salida *uoutput* y puede incrementar las ventas. El tiempo del ciclo puede establecer la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Existen diferentes formas de obtener información para mejorar el tiempo del ciclo del proceso:

- Medidas finales.
- Experimentos controlados.
- Investigación histórica.
- Análisis científico.

d). Costo: El costo es otro aspecto importante del proceso. El costo del proceso como el tiempo del ciclo, proporcionan grandes percepciones respecto a los problemas e ineficiencias del proceso. Es importante establecer los costos de los procesos.

Los costos son las erogaciones, desembolsos y consumos que se incurren en la producción de bienes o servicios. Se considera dentro de los costos la mano de obra directa así como los costos indirectos. El sistema de costos implica un conjunto de procedimientos, técnicas, registros e informes estructurados que tiene por objeto la determinación de los costos de los procesos. De producción de bienes o servicios.

De mismo modo, sobre las características de los procesos, Paredes A. (2013), en el *Curso de Especialistas en Gestión por Procesos*. Lima, Perú, manifiesta las siguientes:

- **Están orientados al cliente:** Son una cadena de valor que comienza con el cliente y termina con el cliente.

- **Tienen un inicio y fin:** Los procesos tienen un punto de entrada definido por requerimientos de los clientes y una finalización definida por un producto o servicio.
- **Trabajo en equipo:** A cada colaborador da un sentido de pertenencia y un enfoque integral de la organización. Identifica el aporte y responsabilidad con el grupo de trabajo, en función de los resultados del proceso.
- **Son medibles:** Se pueden incorporar medidas de valor en variables como: tiempo, costo y calidad. Sin se los puede medir se los puede mejorar.
- **Son adaptables:** Fáciles de cambiar, mejorar (reducir variaciones, prevenir errores).
- **Fácilmente analizables:** Se puede detectar con facilidad la problemática asociada a cada proceso.
- **Tienen un proceso definido:** Los procesos siempre están orientados a producir un bien o servicio.
- **El conjunto de procesos es un sistema:** La integración de procesos bajo los objetivos de una organización forma un sistema.

2.2.4 Importancia del proceso

Los procesos dentro de la organización, son los mecanismos más importantes para la transformación de los insumos o materias primas y la obtención de los productos o servicios que permitan satisfacer las necesidades de los clientes, tal como se indica a continuación:

- Permite definir la organización en función a sus procesos.
- Alinea a la organización hacia los objetivos estratégicos.
- Se busca la satisfacción del cliente, teniendo en consideración sus requisitos y necesidades.
- Aumenta la ventaja y capacidad competitiva de la organización.

- Optimiza el uso de los recursos, reduciendo los costos operacionales y los tiempos de ejecución de las actividades.
- Presenta una visión concreta de los procesos y sus interacciones.
- Facilita la mejora continua, evaluando sus errores y la manera de mejorarlos.
- Prepara a la organización para implementar cambios o cumplir nuevos desafíos.

2.2.5 Clasificación de los procesos

Cada organización debe definir y clasificar sus procesos en función a la naturaleza de la organización o del giro del negocio al que se encuentra operando conforme a sus estatutos, visión, misión y objetivos institucionales.

Bajo estas consideraciones, la UNIVERSIDAD DE CÁDIZ (2007). En la Guía para la Identificación y Análisis de Procesos.V01, clasifica los procesos de la forma que a continuación se describe:

- a) Procesos estratégicos:** Los procesos estratégicos son aquellos establecidos por la alta dirección y definen cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el cliente/usuario y para la organización. Soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la organización. Proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos. Al respecto podemos mencionar a la comunicación interna, comunicación con el cliente, marketing, diseño, revisión del sistema, planificación estratégica, diseño de planes de estudios.
- b) Procesos claves (procesos de negocios):** Son aquellos directamente ligados a los productos o servicios que se prestan, y por tanto, orientados al cliente o usuario y a sus requisitos. Como

consecuencia, su resultado es percibido directamente por el cliente o usuario (se centran en aportarle valor).

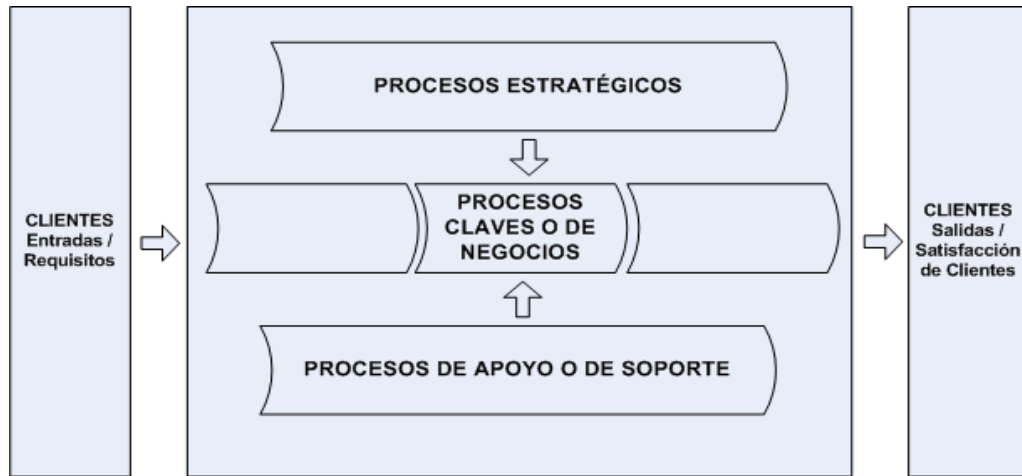
En estos procesos, generalmente intervienen varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos. En resumen, los procesos claves constituyen la secuencia de valor añadido del servicio desde la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente /usuario hasta la prestación del servicio, siendo su objetivo final la satisfacción del cliente o usuario.

- c) Procesos de apoyo:** Los procesos de apoyo son los que sirven de soporte a los procesos clave. Sin ellos no serían posibles los procesos claves ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes/usuarios. Estos procesos pueden ser: Formación, compras, auditoría internas, informática.

2.2.6 Mapa de procesos

Según la UNIVERSIDAD DE CÁDIZ (2007). Guía para la Identificación y Análisis de Procesos.V01, un mapa de procesos es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización. Existen diversas formas de diagramar un mapa de procesos, sin embargo a continuación, se presenta un modelo general.

GRÁFICO N° 104
MAPA DE PROCESOS



Fuente: Guía para la identificación y análisis de procesos – Universidad de Cádiz (Gestión de Procesos en la UCA)

El mapa de procesos proporciona una perspectiva general, obligando a “posicionar” cada proceso respecto a la cadena de valor. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de trabajo para efectuar los ajustes organizacionales y la mejora continua.

2.3 La Satisfacción del cliente

La Real Academia Española de la Lengua, define la “satisfacción” como:

- ✓ Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse.
- ✓ Razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria.
- ✓ Cumplimiento del deseo o del gusto.
- ✓ Saciar un apetito o necesidad.
- ✓ Dar solución a una queja o dificultad.
- ✓ Persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa.

Kotler P. y Armstrong G. (2013), Fundamentos de Marketing (11va Ed.). México: Pearson, define la satisfacción del cliente como “*el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas*”. Asimismo, precisa que los consumidores generalmente se enfrentan a una amplia variedad de productos y servicios que podrían satisfacer una necesidad determinada. Los clientes se forman expectativas sobre el valor y la satisfacción que les entregarán las varias ofertas de mercado y realizan sus compras de acuerdo con ellas. Los clientes insatisfechos con frecuencia cambian y eligen productos de la competencia, y menosprecian el producto original ante los demás.

De estas definiciones, se pueden concluir que la satisfacción del cliente es el hecho de una persona que compra un servicio o producto vea sus necesidades y deseos satisfechos.

Centros Europeos de Empresas Innovadoras, en el *Manual Satisfacción del Cliente – Ventas y Marketing N° 7* (2008). España: CEEI, Comunidad Valenciana, indica que una definición del nivel de satisfacción de un cliente podría ser: “El resultado de comparar su percepción de los beneficios obtenidos con la compra de un producto o servicio, en relación con las expectativas de beneficios a recibir del mismo”.

Hoy en día, lograr la plena satisfacción del cliente es un hecho indispensable y necesario para ubicar un lugar en la “mente” de los clientes y por ende, en el mercado donde se actúa. Por ello, el objetivo estratégico de las organizaciones es el de mantener “satisfecho a cada cliente” no es responsabilidad de una sola persona o trabajador, es de un conjunto de personas, es entonces la responsabilidad de toda la organización en su conjunto, representada por todas sus áreas tanto productivas como administrativas (producción, comercialización, marketing, finanzas, recursos humanos y otras). Por ese motivo, resulta de vital importancia que todas las personas que trabajan en una organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente.

Beneficios de la Satisfacción del Cliente

Kotler P. y Armstrong G. (2013), Fundamentos de Marketing (11° Ed.). México: Pearson, establece que: En todo proceso de venta de bienes o servicios existen beneficios que las organizaciones pueden conseguir cuando logran satisfacer las necesidades de sus clientes; estos beneficios pueden ser de varias formas:

- ✓ Un cliente satisfecho, generalmente retorna a la empresa para volver a comprar; ello significa signos de lealtad y fidelidad, generando beneficios para la empresa; existe la posibilidad de ofrecerle los mismos u otros productos o servicios adicionales.
- ✓ Un cliente satisfecho, difunde a sus familiares, amigos, conocidos y otros sus necesidades satisfechas, así como sus experiencias positivas con el producto o servicio consumido; en este caso, la organización saca como beneficio la publicidad o difusión gratuita boca a boca, del cliente satisfecho.
- ✓ Un cliente satisfecho no lo tiene en cuenta a la competencia, es decir le hace a un lado; en este caso la organización saca como beneficio mayor posicionamiento y participación en el mercado.
- ✓ Un cliente satisfecho, participa directamente en el desarrollo, crecimiento, continuidad de la organización.
- ✓ Un cliente satisfecho, induce al proceso de aprendizaje de la organización. Para obtener la satisfacción, los integrantes de la organización participan en el proceso de capacitación y adiestramiento permanente, para satisfacer las necesidades.

2.4 Factores de Evaluación de Clientes antes de la aplicación de enfoque basado en procesos en la CMAC Cusco S.A.

En la evaluación de la satisfacción del cliente, se toma en consideración los Índices de Satisfacción del Cliente (ISC), aplicados en la empresa, tal como se observa a continuación:

2.4.1 Factores relacionados con el Personal

Rapidez

Es la velocidad de la atención del requerimiento del cliente o persona usuaria. Para este efecto, se ha determinado dos factores:

Tiempo de espera del cliente hasta llegar a la Ventanilla de Operaciones; y

Rapidez en la atención en ventanilla de desembolso.

Trato

La interacción con el cliente no puede ser impuesta, sino que esparte de la cultura organizacional y una meta constante y clara para todos, en el sentido de que el equipo humano debe brindar la mejor atención y maneje con éxito el contacto personal con el cliente.

Los aspectos a considerar son:

Saludo espontáneo

Despedida al terminar la atención.

Trato amable y cortes recibido.

Interés y concentración mostrado por la persona que lo atendió.

Tono de voz (firme, pausado, agradable y seguro).

Información

Durante la atención al cliente uno de los aspectos de mayor relevancia e importancia es la información que se deba transmitir al cliente, ya que es la base del inicio de las buenas relaciones con el cliente; este proceso consiste en la transmisión de la información desde el trabajador que atiende al cliente, haciendo uso de un canal de comunicación. Al momento de transmitir la información se puede emplear la comunicación verbal (con palabras habladas o escritas para transmitir el mensaje) o no verbal (comunicación corporal que se produce en el situación de “cara a cara”, comunicación que se produce a partir de los gestos que expresan emociones y sentimientos). Se debe tener en cuenta que la

comunicación no verbal permite expresarnos positivamente con nuestros gestos y posturas.

Los aspectos a considerar son:

Precisión en la información brindada ante la consulta o servicio.

Nivel de conocimiento ante la consulta.

Presentación

La presentación es otro de los factores para una buena atención al cliente. La presentación personal del trabajador en la organización, está vinculada a los elementos de uniforme, identificación, orden, limpieza entre otros.

Respecto al uniforme, se puede mencionar que la asistencia del personal y la atención al público durante la jornada laboral, deberá ser única y exclusivamente con el uniforme formal de la empresa, con accesorios que mantengan coherencia con el uniforme.

Asimismo, con relación a la identificación, todo trabajador de la empresa, durante la jornada de trabajo deberá portar el fotochek adecuadamente colocado y en lugar visible para el cliente.

Por otro lado, se precisa la pulcritud en el uso del cabello recogido para las damas y cabello corto para varones, evitando el uso de bigotes o barbas. El uso de zapatos deberá ajustarse estrictamente a los formalmente establecidos en la empresa, debidamente lustrados. En caso de damas, el uso del maquillaje deberá ser adecuado y discreto coherente al uniforme institucional.

Los trabajadores deberán tener las uñas recortadas, y en caso de damas convenientemente pintadas.

Como aspecto relevante del orden, se establece que los espacios físicos donde se cumplen las labores cotidianas deben mantener orden total, sea de aquellos ambientes visibles o no para los clientes.

Los aspectos a considerar son:

Limpieza, nivel de aseo de la persona de ventanilla.

Uso de fotochek del personal de ventanilla.

2.4.2 Infraestructura

El aspecto de infraestructura está relacionado a las instalaciones físicas de la empresa, su mantenimiento y limpieza, así como a la señalética y decoraciones propias para tener una excelente presentación. Por otro lado, también contempla los aspectos de las comodidades físicas mediante la asignación de módulos de ventanillas acorde a las necesidades operativas, la disponibilidad y estado de los muebles entre otros. Es más, otro aspecto fundamental es aquella relacionada a la seguridad física de las instalaciones.

Respecto al factor de infraestructura se precisa los siguientes aspectos:

- ✓ Ventilación de las oficinas.
- ✓ Limpieza de la oficina.
- ✓ Decoración de la oficina.
- ✓ Número de ventanillas disponibles.
- ✓ Estado de los muebles.
- ✓ Seguridad en la oficina.
- ✓ Vista exterior del local.

2.5 Factores de Evaluación de Satisfacción de Clientes después de la aplicación de enfoque basado en procesos

El objetivo fundamental de la evaluación a clientes es conocer y detectar las áreas de insatisfacción de estos, a fin de aplicar mejoras potenciales para revertir toda insatisfacción. Además se trata de obtener y mantener un estrecho contacto con ellos a través de sus percepciones.

La evaluación a los clientes debe realizarse inmediatamente después de que se entregue el producto o se preste el servicio. Se trata de obtener información, de una manera ordenada y organizada, sobre las expectativas y percepciones de los clientes de la operación que acaba de realizar. Se puede obtener de varias maneras, ya sea bajo la forma de una función empresarial (por ejemplo: Oficialía de Atención al Usuario o Departamento de Atención de Servicio al Cliente) o como parte de las funciones de las personas o colaboradores que atienden al cliente.

Para la evaluación de la satisfacción del cliente se hace uso algunas herramientas, entre otros el Método SERVQUAL, mediante el cual se aplica un cuestionario con preguntas normalizadas para la medir la calidad del servicio y por tanto la satisfacción del cliente; esta herramienta fue desarrollada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry en los Estados Unidos con el auspicio del Marketing Science Institute y validado para América Latina por Michelsen Consulting con el apoyo del nuevo Instituto Latinoamericano de Calidad en los Servicios. .

El cliente tiene sus deseos y necesidades, de los cuales a veces incluso no está consciente; sin embargo estos deseos y necesidades deben ser conocidos por la empresa que entrega el producto o presta el servicio y que estos logren su satisfacción.

La escala SERVQUAL permite medir y relacionarla percepción del cliente o usuario y sus expectativas respecto de calidad de servicio. La percepción del cliente o usuario se representa a cómo este valora que la organización está cumpliendo adecuadamente con la entrega del producto o la prestación del servicio, de acuerdo a como él valora o pondera lo que recibe. Las expectativas del cliente definen lo que espera que sea el producto o servicio que entrega o presta la organización. Esta expectativa se crea fundamentalmente por sus conocimientos y experiencias pasadas, sus necesidades conscientes, comunicación personal e información externa como una expresión de la calidad de los

servicios y satisfacción del cliente. La brecha o quiebre que existe entre la percepción y las expectativas, establece según la escala SERVQUAL, la medición de calidad.

GRÁFICO N° 105

DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE SERVICIOS Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry, Calidad Total de la gestión de servicios: Como lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los Consumidores, (1993), Madrid; Ediciones Díaz de Santos

El Método SERVQUAL es representada mediante una escala de puntos o ítems múltiples para medir las percepciones que el cliente o usuario tiene de la calidad del servicio y la satisfacción de sus necesidades, su instrumento es un cuestionario que se compone de dos partes: una que consta de veintidós (22) preguntas que miden las expectativas de los clientes o usuarios y otros veintidós (22) ítems con palabras semejantes para medir las percepciones o experiencias de los clientes o usuarios, los cuales en el caso de la encuesta usan una escala de Likert del 1 al 5, en la que califican como disconforme total o conforme plenamente.

Para evaluar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente se calcula la diferencia entre las calificaciones que los clientes dan a los pares de afirmaciones de expectativas y percepciones. Cada una de las dimensiones está representada en la escala SERVQUAL cuya finalidad es que sea un instrumento de diagnóstico para conocer o identificar las áreas de fuerza y debilidad en la prestación de los productos o servicios.

El Método SERVQUAL, define la calidad deservicio como un desajuste entre las expectativas previas al consumo del servicio y la percepción del servicio prestado y esta puede ser medida a partir de la diferencia entre ambos conceptos. Cuanto mayor sea la diferencia entre la percepción del servicio y las expectativas, mayor será la calidad. Como puede apreciarse en la siguiente figura, el desajuste general (Gap 5) puede ser consecuencia de cuatro desajustes (Gap 1, Gap 2, Gap 3, Gap 4).

La expresión del modelo es la siguiente:

$$\text{Gap}_5 = f(\text{Gap}_1, \text{Gap}_2, \text{Gap}_3, \text{Gap}_4)$$

Donde:

Gap₁ : Diferencia entre las expectativas del cliente y las percepciones de la gestión de dichas expectativas.

Gap₂ : Diferencia entre la percepción de la gestión y las especificaciones de la calidad del servicio.

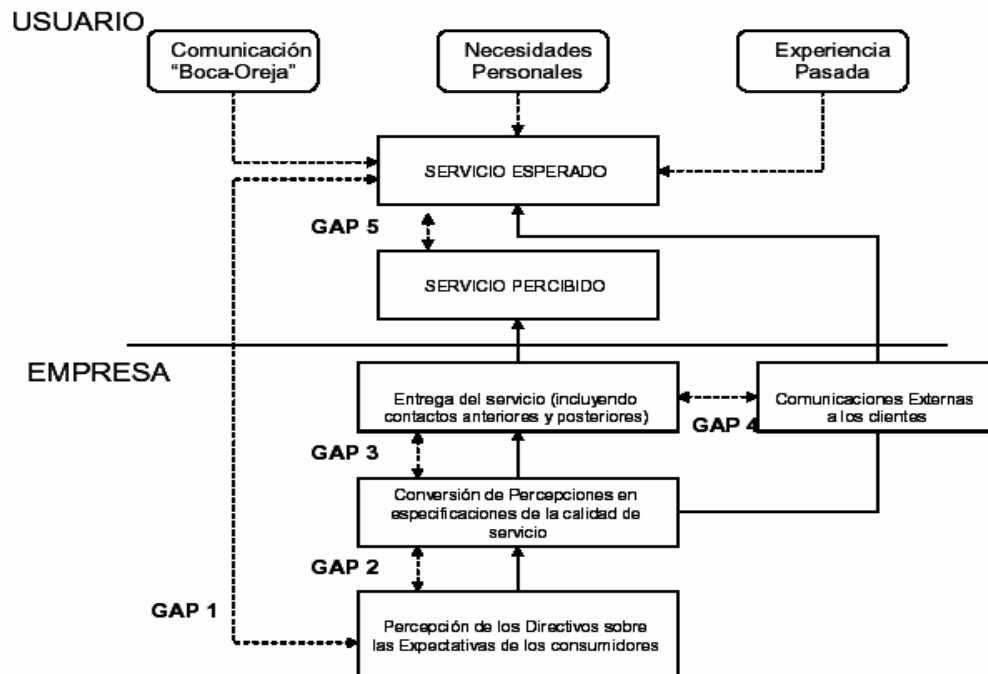
Gap₃ : Diferencia entre las especificaciones de calidad del servicio y el servicio actualmente entregado.

Gap₄ : Diferencia entre el servicio entregado y lo que es comunicado acerca del servicio a los clientes.

Gap₅ : Diferencia entre el servicio entregado y el servicio percibido.

GRÁFICO N° 106

CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIOS Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



Fuente: Parasuraman A. Valerie A., Zeithaml y Leonard L. Berry, “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Reserch”, (1885), Journal Of Marketing. Vol. 49, Otoño de 1985, pp 41-50

En ese sentido, el Método SERVQUAL es bastante utilizado en las organizaciones que brindan servicios, con el fin de comprender y entender los índices de calidad del servicio y la satisfacción de sus clientes de acuerdo con sus necesidades de servicio.

Como punto importante del método SERVQUAL, este proporciona una conclusión clara para aplicar correctivos y mejorar la calidad del servicio al cliente y la satisfacción de sus necesidades.

Los factores de evaluación de la satisfacción del cliente son:

2.5.1 Fiabilidad

Indica la habilidad que tiene la organización para ejecutar el servicio prometido de la forma fiable y cuidadosa.

2.5.2 Capacidad de Respuesta

Se refiere a la disposición de ayudar a los clientes para proveerlos de un servicio rápido.

2.5.3 Seguridad

Son los conocimientos y atención mostrados por los empleados y habilidad de los mismos para inspirar confianza y credibilidad.

2.5.4 Empatía

Es la atención individualizada que ofrecen las empresas a sus competidores.

2.5.5 Aspectos tangibles

Se refiere a la apariencia física de las instalaciones, equipos, personal y materiales de comunicación.

A través de estos factores, se llega a obtener mediciones y resultados confiables, sobre las expectativas y percepciones del cliente, sobre todo la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

3. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En estas últimas décadas, como consecuencia de la globalización y la liberación de los mercados en el Perú y el mundo, los clientes se han vuelto muy exigentes para satisfacer sus necesidades, esta situación nos obliga a exponer a continuación los diferentes estudios de investigación relacionados a la satisfacción de cliente y el enfoque basado en procesos:

Viloria Vásquez, Adriana. (2008), en el trabajo de tesis denominado *Análisis de la Calidad de Servicio y la Satisfacción del Cliente en el BBVA Banco Provincial, Oficina Barquicimeto*, Tesis presentada para optar al Título de Licenciada en Administración, establece dentro de sus conclusiones y recomendaciones lo siguiente: “ 2.- En cuanto a los factores que influyen en la calidad de servicio, se determinó que la rapidez, la capacidad de respuesta ante el servicio, la cantidad de servicios

ofrecidos, los equipos, el personal y los sistemas, son influyentes a la hora de catalogar a un servicio de calidad. En el BBVA Banco Provincial, Oficina Barquicimeto, se obtuvo información respecto a que la empresa cuenta con un sistema de alta tecnología cubre las expectativas de la demanda en cuanto a su eficacia, además del adecuado mantenimiento que se le hacen a los equipos de trabajo, sin embargo se reflejó, como producto de los resultados de la encuesta, la falta de dotación de algunos materiales de trabajo primordiales para la labor diaria del Banco. Aunado a ello una de las debilidades más importantes observada en el presente estudio es la carencia de personal para la atención al público. Los usuarios deben hacer la misma cola para realizar todas sus operaciones, inclusive operaciones tan sencillas y rápidas como una consulta de saldo. Atendiendo a que de las pequeñas cosas se obtienen grandes resultados, si las personas que realizan operaciones rápidas, se atendieran en una taquilla exclusiva para ello, el banco se evitaría las quejas de los tantos clientes que requieren de un servicio sencillo y rápido”.

Campo Victoria, Rómulo. (2006), en el trabajo de grado denominado *Modelo de Mejoramiento en la Calidad del Servicio al Cliente para el Banco Davivienda desde la Perspectiva de Quejas y Reclamos de los Clientes*, Tesis presentada para optar al Título de Profesional en Administración de Empresas, define dentro de sus conclusiones lo siguiente: “El Banco debe concentrar sus esfuerzos en mejorar los niveles de satisfacción del cliente para generar mayor ventaja competitiva, debido a que el sector financiero ofrece un portafolio de productos con características homogéneas y por tanto solo se puede marcar la diferencia en la calidad de servicio, esto se logra identificando las necesidades y expectativas de los clientes, comprendiendo la relación entre las necesidades, los procesos y los productos, midiendo la satisfacción y actuando sobre los resultados. Los indicadores de satisfacción más bajos se determinan para aspectos que involucran los procesos internos del Banco y los procedimientos, lo cual incluye el talento humano y por ende existen fallas en la calidad del servicio. Muchos de los problemas de reclamación se originan por procesos

internos del banco, se logra establecer que falta capacitación en algunas áreas, o simplemente no se hace seguimiento de los procesos”.

El Banco de Occidente Credencial de Colombia, en su Informe Generación Valor Social (2011), manifiesta lo siguiente sobre la Satisfacción del Cliente: "Para el Banco de Occidente la excelencia en el servicio constituye uno de sus principales frentes de trabajo, por eso realiza estudios de carácter interno y externo y fomenta entre los colaboradores de la entidad competencias que permiten ofrecer cada día mejoras en la atención de expectativas y necesidades de sus clientes. En los casos que no ocurra una experiencia favorable, el Banco procura agilizar los procesos para corregir los errores en este sentido”.

Actualmente, las organizaciones se vienen dirigiendo en base a una gestión por funciones, de ahí que se asignan funciones y actividades a cada trabajador y que éstos los cumplen de manera aislada por áreas o departamentos; por lo tanto, dichas organizaciones también mantienen una estructura vertical-funcional, que es con la que operan permanentemente, hecho que muchas veces los lleva a perder clientes, mercados y por ende una baja significativa en su rendimiento y utilidades.

Como se puede observar, existen también organizaciones cuya dirección gerencial y operativa vienen siendo gestionadas con enfoque en los procesos, de modo que el proceso es el factor más importante para administrar las organizaciones. Las personas son parte integrante de una gran cadena de procesos que cruzan la organización. Todos los procesos deben agregar valor, caso contrario están produciendo desperdicio, mermas y pérdidas de tiempo y dinero, sin considerar que las personas son clientes cuyas necesidades y expectativas deben ser satisfechas adecuadamente.

Bajo estas premisas, y considerando la gran importancia de la aplicación del enfoque basado en procesos, se ha investigado trabajos afines, teniendo como base el Sistema de Gestión de la Calidad, y

específicamente la norma ISO 9001:2008, los cuales se describen a continuación:

Vaca C. (2009), en el trabajo de tesis denominado *La Administración por Procesos*, Tesis presentada para optar al grado de Máster en Economía con Énfasis en Administración, Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito Ecuador, precisa que “La empresa es un sistema de sistemas, cada proceso es un sistema de funciones y las funciones o actividades se han agrupado por departamento o áreas funcionales. La gestión por procesos consiste, pues, en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza. Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza. Toda la responsabilidad de la transacción es de un directivo que delega, pero conservando la responsabilidad final del buen fin de cada transacción, la dirección general participa en la coordinación y conflictos entre procesos pero no en una transacción o proceso concreto, salvo por excepción. Cada persona que interviene en el proceso no debe pensar siempre en cómo hacer mejor lo que está haciendo (división del trabajo), sino por qué y para quién lo hace; puesto que la satisfacción del cliente externo o interno viene determinada por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto, más que por el correcto desempeño de cada función o actividad individual.

El trabajo en mención precisa las siguientes conclusiones, entre otras:

- a) El establecimiento de una administración en base a procesos, asegura el éxito de la organización, la calidad de los productos y/o servicios que provee y la satisfacción de las necesidades del cliente.
- b) Sin una filosofía y una política tendiente a la mejora continua de los procesos y por lo tanto de calidad, productividad y satisfacción del cliente, la empresa no está preparada para los nuevos retos de la administración de las organizaciones a nivel mundial.

Vásquez M. y Lara E. (2010), en el trabajo de tesis denominado *Manual de Procesos para Mejorar la Productividad y Atención al Cliente en la*

Dirección Comercial de EMELNORTE. Trabajo de grado, Maestría en Administración de Negocios, Universidad Técnica del Norte, Ibarra Ecuador, menciona que un proceso está conformado por un conjunto de actividades y éstas a su vez por un conjunto de tareas, que por tanto es muy importante que las mismas sean necesarias y que agreguen valor que se reflejará en el producto final.

Sobre este aspecto, este estudio precisa dentro de sus conclusiones aspectos puntuales relacionados al enfoque de procesos, tal como se aprecia a continuación:

- a) Las actividades que realizan los departamentos que intervienen en la atención al cliente y en todas las actividades de la empresa, están organizadas en base a funciones que cumplen en forma aislada cada uno de ellos, sin considerar como un proceso unitario sino como islas que ejecutan su parte sin considerar el todo, situación que también incide negativamente en los tiempos y en la imagen.
- b) Del diagnóstico realizado y de la investigación bibliográfica se determina que el implementar la atención al cliente por procesos corregiría en gran medida las deficiencias encontradas en el diagnóstico, siendo para ello necesario estructurar un manual de procesos para mejorar la productividad y la atención al cliente. Con la participación del personal que presta atención al cliente en EMELNORTE se determina los elementos que integran el manual, el mismo que se logró concretar con la utilización de herramientas que se ubicaron en la investigación bibliográfica, así como herramientas computacionales que están disponibles para elaborar principalmente diagramas.

García M. (2007), en la tesis *Propuesta de Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad en Eléctricos Nacionales (ELECTRACT), según la Norma ISO 9001:2000.* Proyecto previo para la obtención del Título de Ingeniero Empresarial, Escuela Politécnica Nacional, indica respecto al “Enfoque

Basado en Procesos”: Como se conoce, los procesos son la arquitectura en la que está soportada una organización para entregar valor a los clientes, por ese motivo la ISO 9001:2000 se enfoca en un sistema de gestión de la calidad basado en procesos, con el único motivo de que cualquier organización aplique esta Norma, funciones de manera eficaz y eficiente.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones entre estos procesos, así como su gestión puede denominarse como “Enfoque Basado en Procesos”. Este estudio, entre otros aspectos puntualiza al respecto, en sus conclusiones lo siguiente:

- a) La identificación o interacción de los procesos y realización de un manual de la calidad, de procedimientos y de registros en donde pueda obtenerse cualquier respaldo de lo que la organización realiza, es la oportunidad que este proyecto brinda a ELENTRAC para mejorar, por lo que se recomienda que la organización adopte un enfoque basado en procesos.

Adaya P. (2003), en la tesis *Modelo de Diseño para la Representación de una Gestión con Enfoque Basado en Procesos*. Trabajo para la obtención del grado de Master en Gestión Empresarial, Universidad Mayor de San Simón PROMEC_MACE, Cochabamba, Bolivia, se refiere al “Enfoque Basado en Procesos” y dice que un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Además dentro de sus conclusiones manifiesta:

- a) Luego de analizar el modelo propuesto y comparado con las metodologías encontradas, se ha llegado a la siguiente conclusión de que el Modelo de Diseño para la Representación de una Gestión con Enfoque Basado en Procesos goza de ciertas ventajas, las principales:

- Permite conocer y detallar de manera macro a los procesos y de manera respectiva a las actividades.
- Apoya en la identificación de los flujos de inter-relacionamiento entre procesos de manera adecuada.
- Permite gestionar los procesos identificados, estableciendo una sistemática de evaluación y mejora continua.
- Representa fielmente lo que la Norma ISO 9001: 2000. Es una herramienta que permite observar la Gestión a través de los Procesos.

En el Perú, los trabajos de investigación relacionados a la gestión por procesos son aún muy limitados, escasos o no son publicados para conocimiento de las personas interesadas en el tema de manera que sirva como modelo de quienes están interesados en este campo de la ciencia.

Por lo expuesto, este trabajo de investigación es muy importante porque propone variables como el enfoque basado en procesos y satisfacción del cliente, que también así lo consideran y puntualizan los estudios antes mencionados.

4. OBJETIVOS

- a) Evaluar la calidad percibida por el cliente de créditos microempresa antes de la aplicación del enfoque basado en procesos.
- b) Evaluar la calidad percibida por el cliente de créditos microempresa después de la aplicación del enfoque basado en procesos.
- c) Comparar la diferencia estadística significativa entre la calidad percibida antes y después de la aplicación del enfoque basado en procesos.

5. HIPÓTESIS

Considerando que el enfoque basado en procesos se inicia conociendo la necesidad del cliente y termina con la satisfacción de esa necesidad, es probable que exista una diferencia estadísticamente significativa entre la

calidad de atención al cliente antes y después de aplicar el Enfoque Basado en Procesos.

III. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE VERIFICACIÓN

1.1 TÉCNICAS

Las técnicas utilizadas en el presente trabajo de investigación son como sigue:

- **Observación directa.-** Para realizar el trabajo se ha aplicado la observación directa mediante visitas presenciales a las Agencias de la Caja Cusco S.A., ubicadas en la ciudad del Cusco.
- **Observación documental.-** Para obtener información y referencias de los textos y documentos relacionados a las variables de estudio para tomar en cuenta en el marco teórico y conceptual.
- **Cuestionarios.-** Durante el trabajo de investigación se han aplicado encuestas, según la muestra determinada.

1.2 INSTRUMENTOS

Los instrumentos empleados en este trabajo de investigación son como sigue:

- **Cuestionario de encuesta.-** Durante el trabajo de investigación se han aplicado encuestas a los clientes de Microempresa, según la muestra determinada, mediante el formato “Encuesta de Satisfacción al Cliente”, a fin de conocer y medir los niveles de satisfacción en el otorgamiento de créditos microempresa.
- **Fichas de recopilación de datos.-** Este instrumento se ha utilizado para anotar los datos o referencias de los textos y documentos

investigados y revisados, relacionados a las variables de estudio para tomar en cuenta en el marco teórico y conceptual.

1.3 CUADRO DE COHERENCIAS

CUADRO N° 47
CUADRO DE COHERENCIAS

Variable	Indicadores y Sub indicadores	Técnica e Instrumento	Items del Instrumento
Enfoque basado en procesos.	Elementos del proceso.	Observación documental y Ficha de recopilación de datos	
	- Requerimientos del Cliente		1
	- Entradas o <i>Inputs</i>		2
	- Recursos e Infraestructura		3
	- Salidas u <i>Outputs</i>		4
	- Cliente		5
	- Controles		6
	- Alcances o límites del proceso		7
	Características del proceso		
	- Efectividad del proceso		8
	- Eficiencia del proceso		9
- Tiempo del ciclo del proceso	10		
- Costo	11		
Satisfacción del cliente de créditos microempresa después de la aplicación del enfoque basado en procesos.	Factores de Evaluación de Satisfacción del Cliente.		
	- Fiabilidad.	12	
	- Capacidad de Respuesta.	13	
	- Seguridad.	14	
	- Empatía.	15	
- Aspectos Tangibles.	16		

Fuente: Elaboración propia

1.4 MATRIZ DE CONSISTENCIAS

CUADRO N° 48
MATRIZ DE CONSISTENCIAS

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	MARCO TEÓRICO	METODOLOGÍA
<p>Satisfacción del cliente de créditos microempresa antes y después de la aplicación del Enfoque Basado en Procesos en la CMAC Cusco S.A. – 2016</p> <p>INTERROGANTES BÁSICAS</p> <p>¿Cómo fue la calidad percibida por el cliente de créditos microempresa antes de la aplicación del Enfoque Basado en Procesos?</p> <p>¿Cómo es la calidad percibida por el cliente de créditos microempresa después de la aplicación del Enfoque Basado en Procesos?</p> <p>¿Existe diferencia estadísticamente significativa entre la calidad percibida antes y después de la aplicación del Enfoque Basado en Procesos?</p>	<p>a) Evaluar la calidad percibida por el cliente de créditos microempresa antes de la aplicación del enfoque basado en procesos.</p> <p>b) Evaluar la calidad percibida por el cliente de créditos microempresa después de la aplicación del enfoque basado en procesos.</p> <p>c) Comparar la diferencia estadística significativa entre la calidad percibida antes y después de la aplicación del enfoque basado en procesos.</p>	<p>HARRINGTON H.J. (1997). Mejoramiento de los Procesos en la Empresa.</p> <p>PÉREZ FERNÁNDEZ J.A. (2010). Gestión por Procesos.</p> <p>UNIVERSIDAD DE CÁDIZ (2007). Gestión de Procesos en la UCA. Guía para la Identificación y Análisis de Procesos.</p> <p>KOTLER P. Y ARMSTRONG G. (2013). Fundamentos de Marketing.</p> <p>NORMA INTERNACIONAL ISO 9000. Sistemas de Gestión de la Calidad – Conceptos y Vocabulario.</p> <p>NORMA INTERNACIONAL ISO 9001. Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos.</p> <p>VARIABLES Y DIMENSIONES</p>	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Ámbito: De campo</p> <p>Técnica: Comunicacional</p> <p>Temporalidad: Prospectiva</p> <p>Intervención: Observacional</p> <p>Análítico.</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Comparativo.</p> <p>TÉCNICAS DE RECOPILOACIÓN</p> <p>Observación directa.</p> <p>Observación documental</p> <p>Cuestionarios.</p> <p>TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN</p> <p>Estadística.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque Basado en procesos - Elementos del Proceso - Características del Proceso • Satisfacción del cliente de créditos microempresa después de la aplicación del enfoque basado en procesos. - Factores de Evaluación de Satisfacción del Cliente. 	
--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia.

1.5 PROTOTIPO O MODELO DE LOS INSTRUMENTOS DOCUMENTADOS

CUADRO N° 49

PROTOTIPO O MODELO DE LOS INSTRUMENTOS DOCUMENTADOS

Variables	Indicadores	Técnica	Instrumento	Items
Enfoque Basado en Procesos.	Elementos del proceso.	Observación documental	Fichas de recopilación de datos	1,2,3,4,5, 6 y 7
	Características del proceso.			8, 9 10 y 11
Satisfacción del cliente de créditos microempresa después de la aplicación del enfoque basado en procesos.	Factores de Evaluación de Satisfacción del Cliente.	Cuestionario	Cuestionario de encuesta	12, 13, 14, 15 y 16

Fuente: Elaboración propia

2. CAMPO DE VERIFICACIÓN

2.1 UBICACIÓN ESPACIAL

La investigación se desarrolló en las Agencias de la CMAC Cusco S.A. ubicadas en la ciudad del Cusco.

2.2 UBICACIÓN TEMPORAL

El horizonte temporal del estudio está comprendido entre el mes de agosto a diciembre el año 2016, por tanto es un estudio coyuntural.

2.3 UNIDADES DE ESTUDIO

Las unidades de estudio están constituidas por los clientes de créditos microempresa de las Agencias del Cusco de la CMAC Cusco S.A.

UNIVERSO

La población del presente trabajo de investigación estuvo constituida por los clientes de créditos microempresa la CMAC Cusco S.A., tal como se observa en el cuadro siguiente:

CUADRO N° 50

**NÚMERO DE CLIENTES MICROEMPRESA DE LA
CMAC CUSCO S.A. EN LAS AGENCIAS DEL CUSCO**

N°	POBLACIÓN	CANTIDAD CLIENTES	% CLIENTES
1	Agencia Cachimayo	536	10.31
2	Agencia Portal Espinar	622	11.98
3	Agencia Afligidos	478	9.19
4	Agencia San Sebastián	796	15.32
5	Agencia Santiago	319	6.13
6	Agencia Ttio	723	13.92
7	Agencia Wanchaq	897	17.27
8	O.E. Huancaro	159	3.06

9	O.E. Urcos	217	4.18
10	Agencia Ejército	449	8.64
TOTAL		5,196	100.00%

Fuente: Oficina de Marketing de la CMAC Cusco S.A.

MUESTRA DEL ESTUDIO

Para el cálculo de la muestra, se utilizó el muestreo no probabilístico “intencional” o “por conveniencia”, considerando que para estos efectos únicamente fue la población de todos los clientes de Microempresa de la CMAC Cusco S.A.

El tipo de muestra utilizada fue el **muestreo probabilístico, por el método muestreo aleatorio simple**. Por lo que es una población finita.

$N_1 = 5,196$ (Población en estudio)

$p = 0.5 = 50\%$ (Calificación de la probabilidad de éxito o aceptación).

$q = 0.5 = 50\%$ (Calificación de la probabilidad de éxito o aceptación).

$E = \pm 0.05 = \pm 5\%$ Error muestral o precisión que se expresa en %.

$Z^2 = 1.96$ con un nivel de confianza de 95 % (El valor Z se obtiene en la tabla de distribución normal).

Cálculo de muestra final

$$n_1 = \frac{Z^2 * p * q * N}{Z^2 * p * q + E^2 (N - 1)}$$

$$n_1 = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 (5,196)}{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 + (0.05)^2 (5,196 - 1)}$$

$$n_1 = 358.7550$$

$$n_1 = 359$$

Se ha determinado una muestra de 359 encuestas de 5,196 clientes de

Créditos Microempresa, utilizando el criterio de margen de confianza de 95.5%, con un margen de error del 5%, siendo el muestreo al azar simple.

3. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.1 Organización

Para realizar la recolección de datos, se coordinó con los jefes de Agencias de la empresa.

La duración total del estudio de investigación estuvo prevista para 5 meses y la recolección de datos entre 1 a 2 meses aproximadamente.

El instrumento que se utilizó fue el cuestionario de encuesta, el cual fue validado antes de ser entregado a los clientes. Dicho documento tuvo carácter anónimo, a fin de que los clientes respondan las preguntas con sinceridad e integridad, contribuyendo así a logro de los objetivos y éxito del estudio.

3.2 Recursos

Para la aplicación de la encuesta fue necesario contar con el apoyo de cuatro personas (ayudantes), previamente capacitados. Concluida la recolección de datos mediante el cuestionario de encuesta, se hizo el control de calidad a los mismos, revisando su integridad y confiabilidad y que hayan sido respondidos en su totalidad.

Para el procesamiento de la información del trabajo de investigación se sistematizó estadísticamente para el análisis, interpretación y conclusiones finales. Para dar mayor objetividad, se emplearon cuadros y gráficos estadísticos.

Los instrumentos empleados en el desarrollo del trabajo de investigación fueron: Para el procesamiento del texto se empleó el procesador de textos de Microsoft Word 2010; para el procesamiento de los datos se empleó el

programa Excel de Microsoft Excel 2010; para realizar el análisis estadístico de la investigación se empleó el programa SPSS versión 18.1.

IV. CONOGRAMA DE TRABAJO

CUADRO N° 51

PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

Nº	ACTIVIDADES	MESES 2016				
		Ago	Set	Oct	Nov	Dic
1	Recolección de datos	_____	_____			
2	Estructuración de resultados		_____	_____	_____	
3	Presentación del Informe final.					_____

Fuente: Elaboración propia.

