

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE

ESCUELA DE POSTGRADO



Aspectos que impiden optimizar el servicio de créditos en la Cooperativa de Servicios Múltiples El Tumi. Lima, 2020

TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS Y FINANZAS
INTERNACIONALES - MBA INTERNACIONAL

AUTORES

Christopher Omar Aybar More
Yonathan Jimmy Bravo Ocaña

ASESOR

Jorge Alfredo Taxa Azabache

Lima, Perú

2023

METADATOS COMPLEMENTARIOS**Datos de los Autores****Autor 1**

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	
Número de Orcid (opcional)	

Autor 2

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	
Número de Orcid (opcional)	

Autor 3

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	
Número de Orcid (opcional)	

Autor 4

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	
Número de Orcid (opcional)	

Datos de los Asesores**Asesor 1**

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	
Número de Orcid (Obligatorio)	

Asesor 2

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	
Número de Orcid (Obligatorio)	

Datos del Jurado

Presidente del jurado

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

Segundo miembro

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

Tercer miembro

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

Datos de la Obra

Materia*	
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado:	
Idioma	
Tipo de trabajo de investigación	
País de publicación	
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	
Grado académico o título profesional	
Nombre del programa	
Código del programa Consultar el listado:	

***Ingresar las palabras clave o términos del lenguaje natural (no controladas por un vocabulario o tesauro).**

**UNIDAD DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
COMERCIALES**

**SUSTENTACIÓN DE LA TESIS DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS Y
FINANZAS INTERNACIONALES – MBA INTERNACIONAL**

ACTA N° 001-2023

Hoy, a los 20 días del mes de febrero del año 2023 a las 09:00 horas, en acto público mediante una sesión en línea en la plataforma Zoom, utilizada en forma oficial por la Escuela de Postgrado; se llevó a cabo el proceso de sustentación de tesis de:

AYBAR MORE, CHRISTOPHER OMAR

Quien expuso la tesis:

**ASPECTOS QUE IMPIDEN OPTIMIZAR EL SERVICIO DE CRÉDITOS EN LA COOPERATIVA
DE SERVICIOS MÚLTIPLES EL TUMI. LIMA, 2020**

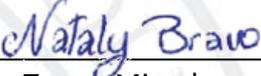
Ante el Jurado compuesto por los señores:

PRESIDENTE	Carmen Rosa Valdivia Arenas
SEGUNDO MIEMBRO	Jesús Roberto Zarate Hermoza
TERCER MIEMBRO	Nataly Claudia Bravo Coronel

Terminada su exposición, defendió su tesis durante 30 minutos frente al Jurado, públicamente, absolviendo las preguntas planteadas.

Al concluir el proceso establecido por la Escuela de Postgrado, el Jurado de Tesis, luego de la deliberación del caso, otorgó por unanimidad la mención de:

PROBATUS con la calificación de:14__.

 _____ Presidente	 _____ Segundo Miembro	 _____ Tercer Miembro
--	---	--

Estuvo presente como veedor del acto:

Fredo Arauzo Ramírez, Secretario Académico EPG-UCSS:

Jesús María, 20 de febrero del 2023

**UNIDAD DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
COMERCIALES**

**SUSTENTACIÓN DE LA TESIS DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS Y
FINANZAS INTERNACIONALES – MBA INTERNACIONAL**

ACTA N° 002-2023

Hoy, a los 20 días del mes de febrero del año 2023 a las 09:00 horas, en acto público mediante una sesión en línea en la plataforma Zoom, utilizada en forma oficial por la Escuela de Postgrado; se llevó a cabo el proceso de sustentación de tesis de:

BRAVO OCAÑA, YONATHAN JIMMY

Quien expuso la tesis:

**ASPECTOS QUE IMPIDEN OPTIMIZAR EL SERVICIO DE CRÉDITOS EN LA COOPERATIVA
DE SERVICIOS MÚLTIPLES EL TUMI. LIMA, 2020**

Ante el Jurado compuesto por los señores:

PRESIDENTE	Carmen Rosa Valdivia Arenas
SEGUNDO MIEMBRO	Jesús Roberto Zarate Hermoza
TERCER MIEMBRO	Nataly Claudia Bravo Coronel

Terminada su exposición, defendió su tesis durante 30 minutos frente al Jurado, públicamente, absolviendo las preguntas planteadas.

Al concluir el proceso establecido por la Escuela de Postgrado, el Jurado de Tesis, luego de la deliberación del caso, otorgó por unanimidad la mención de:

PROBATUS _____ con la calificación de:14____.


Presidente


Segundo Miembro


Tercer Miembro

Estuvo presente como veedor del acto:

Fredo Arauzo Ramírez, Secretario Académico EPG-UCSS:

Jesús María, 20 de febrero del 2023

Anexo 2

CARTA DE CONFORMIDAD DEL ASESOR(A) DE TESIS CON INFORME DE EVALUACIÓN DEL SOFTWARE ANTIPLAGIO

Ciudad, 11 de octubre de 2023

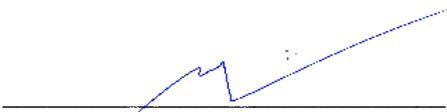
Señor(a),
Carmen Rosa Valdivia Arenas
Coordinador de la Unidad Académica de la Facultad Ciencias Económicas y Comerciales /
Escuela de Postgrado UCSS

Reciba un cordial saludo.

Sirva el presente para informar que la tesis, bajo mi asesoría, con título: “Aspectos que impiden optimizar el servicio de créditos en la Cooperativa de Servicios Múltiples El Tumi. Lima, 2020”, presentado por Christopher Omar Aybar More (2020100002, 40678884) y Yonathan Jimmy Bravo Ocaña (2020100006, 42521361), sustentada para optar el grado académico de Maestro en Administración de Negocios y Finanzas Internacionales - MBA Internacional, ha sido revisado en su totalidad por mi persona y **CONSIDERO** que el mismo se encuentra **APTO** para ser sustentado ante el Jurado Evaluador.

Asimismo, para garantizar la originalidad del documento en mención, se le ha sometido a los mecanismos de control y procedimientos antiplagio previstos en la normativa interna de la Universidad, **cuyo resultado alcanzó un porcentaje de similitud de 0%.*** Por tanto, en mi condición de asesor(a), firmo la presente carta en señal de conformidad y adjunto el informe de similitud del Sistema Antiplagio Turnitin, como evidencia de lo informado.

Sin otro particular, me despido de usted. Atentamente,


Firma del Asesor (a)

NOMBRE: Jorge Alfredo Taxa Azabache

DNI N°: 106278

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4343-2674>

Unidad Académica de la Facultad Ciencias Económicas y Comerciales /
Escuela de Postgrado UCSS

* De conformidad con el artículo 8°, del Capítulo 3 del Reglamento de Control Antiplagio e Integridad Académica para trabajos para optar grados y títulos, aplicación del software antiplagio en la UCSS, se establece lo siguiente:

Artículo 8°. Criterios de evaluación de originalidad de los trabajos y aplicación de filtros

El porcentaje de similitud aceptado en el informe del software antiplagio para trabajos para optar grados académicos y títulos profesionales, será máximo de veinte por ciento (20%) de su contenido, siempre y cuando no implique copia o indicio de copia.

Dedicatoria

A nuestras familias, por todo el soporte que nos brindan en cada momento, así como el cariño y el apoyo incondicional de siempre.

A Dios, por otorgarnos el intelecto y firmeza durante la elaboración del presente trabajo. Asimismo, a los docentes, por la generosidad de compartir sus conocimientos y consejos para fortalecer el éxito.

Agradecimientos

A nuestros compañeros y familiares, por apoyarnos en todo momento. Mención especial a nuestros padres, ya que siempre estuvieron con nosotros para brindarnos siempre su apoyo incondicional.

A la Universidad Católica Sedes Sapientiae por proporcionarnos los recursos y las herramientas necesarias para la realización del estudio. Muchas gracias a todos.

Resumen

El propósito de la presente investigación consiste en determinar la relación de los principales aspectos del modelo de gestión que impiden optimizar el servicio de crédito en la Cooperativa de Servicio Múltiples El Tumi en el departamento de Lima. El diseño de la investigación es no experimental, transversal descriptivo. En la primera fase, se consiguió realizar un análisis situacional y corporativo de la institución. Asimismo, en el desarrollo, se realizó la entrevista exploratoria a un especialista del área de riesgos de la cooperativa con el fin conocer los procesos de la organización.

En el presente estudio se diseñó una encuesta con una muestra de 364 asociados de la cooperativa que obtuvieron algún servicio de crédito entre enero y junio del año 2021. Este proceder permitió identificar los principales aspectos por las que el modelo de gestión no optimiza el servicio de créditos.

Finalmente, se demuestra que la aplicación del modelo de gestión actual no optimiza los servicios de créditos. Se evidenció que el 68.9% de asociados manifestaron que el tiempo de demora entre tres a siete días, lo cual no permitiría reducir los tiempos en el servicio. También, el 50% de encuestados calificaron que el tiempo de atención de la cooperativa es del promedio del mercado. Finalmente, el 77% manifestó que la atención al cliente es regular e insuficiente.

Palabras claves: Modelo de gestión, servicio de crédito, análisis situacional, optimización.

Abstract

The present investigation has the purpose of determining the relationship of the main aspects of the current management model that prevent optimizing the credit service in the El Tumi Multiple Service Cooperative in the department of Lima. The research design is non-experimental, cross-sectional descriptive. In the first phase, a situational and corporate analysis of the institution was carried out. Likewise, for the development, an exploratory interview was conducted with a specialist from the cooperative's risk area in order to learn about the organization's processes.

For the present study, a survey was designed with a sample of 364 associates of the cooperative, who obtained some credit service between January and June of the year 2021. This allowed us to identify the main aspects by which the management model does not optimize the service. of credits.

Finally, it is shown that the application of the current management model does not optimize credit services, it was evidenced that 68.9% of associates stated that the delay time is from 3 to 7 days, therefore, which would not allow to reduce the times at service. Also, 50% of those surveyed rated the cooperative's service time as average for the market. Finally, 77% stated that customer service is regular and insufficient.

Keywords: Management model, credit service, situational analysis, optimization.

Índice temático

Resumen	iii
Abstract	iv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Formulación del problema	4
1.2.1 Problema general.....	4
1.2.2 Problemas específicos	4
1.3 Justificación del tema de la investigación	4
1.4 Objetivos de la investigación	5
1.4.1 Objetivo general.....	5
1.4.2 Objetivos específicos.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 Antecedentes del estudio	6
2.2 Bases teóricas.....	11
2.2.1 Modelo de gestión.....	11
a. Definición.....	11
b. Tipos de modelo de gestión	11
2.2.2 Optimizar.....	12
a. Definición.....	12
b. Tipos de optimización	12
2.3 Definición de términos básicos	13
2.4 Hipótesis de investigación	17
2.4.1 Hipótesis general.....	17
2.4.2 Hipótesis específicas	18
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	19

3.1	Diseño y alcance de la investigación	19
3.1.1	Diseño de la investigación	19
3.1.2	Alcance de la investigación.....	19
3.2	Variables	19
3.2.1	Definición conceptual de la(s) variable(s)	19
a.	Modelo de gestión	19
b.	Optimización de procesos	25
i.	Definición operacional de las variables	26
b.	Limitaciones	27
c.	Población y muestra.....	27
d.	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	28
i.	Encuesta	28
ii.	Entrevista	28
e.	Validez y confiabilidad del instrumento	28
	CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	29
4.1	Características sociales, económicas y culturales de la población de estudio.....	29
4.1.1	Características económicas del departamento de Lima	29
4.2	Características de los asociados en el departamento de Lima.....	30
4.3	El modelo de gestión actual y los tiempos en el servicio de créditos en la Cooperativa de Servicios Múltiples El Tumi.....	35
4.3.1	Características de los encuestados	35
4.3.2	Problemas de tiempos del proceso.....	37
4.4	Razones por las que el modelo de gestión no permite optimizar la calidad de atención del servicio del cliente de créditos en la Cooperativa de Servicios Múltiples El Tumi	41
4.5	Contrastación de hipótesis	45
4.5.1	Contrastación de la hipótesis general	45
4.5.2	Contrastación hipótesis específica 1	47

4.5.3	Contrastación hipótesis específica 2.....	47
4.5.4	Contrastación hipótesis específica 3.....	48
4.6	Algunas recomendaciones.....	49
4.6.1	Con respecto al tiempo.....	49
4.6.2	Con respecto a la atención del cliente.....	49
	CAPÍTULO V: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES	50
5.1	Conclusiones	50
5.2	Recomendaciones	51
	Bibliografía	52
	Anexos	57

Índice de tablas

Tabla 1. Tiempos de atención de créditos en horas.....	25
Tabla 2. Matriz de operacionalización de las variables.....	26
Tabla 3. Características de los hogares en el Lima por NSE.....	30
Tabla 4. Asociados de la cooperativa por departamentos diciembre 2020.....	31
Tabla 5. Correlación de las variables	45
Tabla 6. Tiempo de atención del servicio de crédito.....	46
Tabla 7. Calificación en probable recomendación	46
Tabla 8. Tiempo de aprobación del crédito	47
Tabla 9. Calificación de la atención del personal.....	48

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama Institucional El Tumi 2020	21
Figura 2. Flujograma del proceso de crédito - El Tumi 2020.....	24
Figura 3. Formula estadística de población finita (https://www.questionpro.com).....	27
Figura 4. Asociados de la cooperativa por departamentos del Perú: El Tumi 2020	31
Figura 5. Condición de asociados en el departamento de Lima - El Tumi 2020.....	32
Figura 6. Población por género en la cooperativa – El Tumi 2020.....	33
Figura 7. Población de asociados por rango de edad en el departamento de Lima – El Tumi 2020.....	33
Figura 8. Situación civil de asociados en el departamento de Lima - El Tumi 2020.....	34
Figura 9. Inscripción de socios en los últimos seis años - El Tumi 2020.....	34
Figura 10. Cantidad de créditos atendidos año 2019 y 2020 - El Tumi	35
Figura 11. Pregunta 1 de encuesta a socios	36
Figura 12. Pregunta 2 de encuesta a socios	36
Figura 13. Pregunta 3 de encuesta a socios	37
Figura 14. Pregunta 4 de encuesta a socios	38
Figura 15. Pregunta 5 de encuesta a socios	38
Figura 16. Pregunta 6 de encuesta a socios	39
Figura 17. Pregunta 7 de encuesta a socios	40
Figura 18. Pregunta 8 de encuesta a socios	41
Figura 19. Pregunta 9 de encuesta a socios	42
Figura 20. Pregunta 10 de encuesta a socios	43

Índice de anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia	58
Anexo 2. Encuesta.....	59
Anexo 3. Cuestionario de entrevista	64

Introducción

La presente investigación pretende describir los principales aspectos del modelo de gestión que desarrolla la cooperativa, el cual ha impedido la optimización de los servicios de créditos en el año 2020. De ese modo, se busca establecer mejoras en los procesos del modelo, buscando optimizar el servicio de crédito en la Cooperativa de Servicios Múltiples El Tumi en el año 2020, en el departamento de Lima.

El objetivo general del presente estudio es determinar los principales aspectos que impiden optimizar el servicio de créditos de la Cooperativa de Servicios Múltiples el Tumi en el año 2020. Para ello, se planteó como hipótesis la existencia de una relación entre ambas variables.

Esta tesis está compuesta por cinco capítulos: problema de investigación, marco teórico, metodología, desarrollo de la investigación, conclusiones y recomendaciones. En el primer capítulo, se formula y describe el problema de la investigación, el cual comprende el modelo de gestión y la optimización de los servicios. Asimismo, se describe los problemas de la investigación, la justificación y los objetivos.

En el segundo capítulo, comprende el desarrollo del marco teórico donde se presenta los antecedentes internacionales, nacionales y locales vinculados a las variables de nuestro estudio. Además, desarrolla las bases teóricas que fundamentan las variables. Luego, se sigue con el despliegue de las definiciones y términos utilizados en la investigación. Al finalizar, se plantean las hipótesis.

Respecto al tercer capítulo, se desarrolla la metodología que especifica el diseño y alcance de la investigación; además, se define las variables. Luego, se identifican algunas limitaciones, la población y la muestra del estudio, así como las técnicas y herramientas que se utilizarán para recabar información para el análisis estadístico.

En el cuarto capítulo, se muestra el desarrollo de la investigación y los resultados del estudio. Se realiza los análisis de contrastación de hipótesis y se organiza toda la información recabada. Para finalizar, se resume los análisis de los resultados.

En el quinto capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones del presente estudio.

Finalmente, esta investigación será provechosa para los gerentes y administradores, ya que contribuye el análisis, los procesos y el desarrollo de la cooperativa. Incluso, aporta la idea de una capacitación constante al personal para optimizar el modelo de gestión.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

De acuerdo con el Banco Central de Reserva del Perú, el mercado financiero peruano ha resistido el impacto de la crisis COVID-19, cuya magnitud no tiene precedentes. Esto se refleja en un sistema financiero estable y altamente líquido (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2021). Asimismo, durante la presentación del informe, el superintendente adjunto de Banca y Microfinanzas, Jorge Mogrovejo, manifestó que los créditos crecieron en 9,5% durante los últimos 12 meses, siendo la cartera de pequeñas empresas la de mayor desarrollo (Superintendencia de Banca, Seguro y AFP, 2021).

Sin embargo, en un informe publicado por el Fondo Monetario Internacional, donde se realiza una evaluación del impacto de la pandemia de COVID-19 en los sectores empresarial y bancario de América Latina y expone que el desempeño de las empresas no financieras de América Latina antes del COVID-19, señala que el sector ya venía deteriorándose con un descenso de la rentabilidad y sobreendeudamiento. Por tanto, realiza un análisis importante de medidas para optimizar resultados (Fondo Monetario Internacional, 2020).

En el Perú, las cooperativas no se encuentran ajenas a la disminución en la rentabilidad debido a que el otorgamiento de los créditos se ve afectado por el impacto de la crisis del COVID-19. Esto conlleva a optimizar el modelo de gestión para brindar un mejor servicio a los asociados. El sector cooperativo constituye uno de los vehículos de cooperación social más antiguo del Perú, y su importancia para el desarrollo económico y la inclusión financiera resulta innegable, especialmente en aquellos sectores más lejanos y vulnerables del Perú (Educoop, 2019). Según el Ministerio de Producción (Produce), existen 1 245 cooperativas, las cuales están distribuidas en tipo de cooperativas agrarias (395), ahorro y crédito (347), servicios múltiples (155), servicios especiales 132, entre otros (Produce, 2021).

En ese sentido, la cooperativa de Servicios Múltiples El Tumi, ubicada en la ciudad de Lima, líder en el sector salud con más de 55 mil socios a nivel nacional y presente en todos los departamentos del país, concede servicios crediticios a los asociados. En la actualidad, el impacto de la crisis por el COVID-19 ha demostrado ciertas

falencias en el modelo de gestión para atender los servicios de crédito de la Cooperativa de Servicios Múltiples El Tumi, las mismas que han influido en una reducción representativa en los servicios de crédito atendidas en el año 2020, según el informe anual de la cooperativa.

Como resultado, la presente investigación busca describir las razones por las cuales el modelo de gestión que desarrolla la cooperativa ha impedido la optimización de los servicios de créditos en el año 2020. Con ello se pretenderá establecer mejoras en los procesos del modelo buscando optimizar el servicio de crédito en la Cooperativa de Servicios Múltiples El Tumi en el año 2020.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuáles son los principales aspectos que impiden optimizar el servicio de créditos de la Cooperativa de Servicios Múltiples El Tumi?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿El tiempo es uno de los aspectos que no permite optimizar el servicio de créditos de la Cooperativa de Servicios Múltiples El Tumi?
- ¿La atención al cliente es uno de los aspectos que no permite optimizar el servicio de créditos de la Cooperativa de Servicios Múltiples El Tumi?
- ¿Qué recomendaciones se pueden hacer para lograr optimizar el servicio de créditos de la cooperativa El Tumi?

1.3 Justificación del tema de la investigación

Las instituciones cooperativas se autoimponen retos y objetivos para mantenerse vigentes y brindar constantemente el mejor servicio a los asociados. Estas abarcan diferentes focos a resolver como la optimización del modelo de gestión para el otorgamiento del servicio de crédito. Asimismo, los cambios globales y el impacto que ha generado la pandemia COVID-19, ha debilitado diversos procesos, operaciones y la forma de atención a los asociados. En ese sentido, la mejora continua de los procesos reducirá tiempos, costos y demora.

Por tal motivo, la investigación se enfoca en analizar los principales aspectos del modelo de gestión actual que impiden optimizar los servicios de créditos en la

Cooperativa de Servicios Múltiples El Tumi, en el año 2020. De ese modo, se concientizará sobre el conocimiento obtenido en el área investigada. Por lo tanto, la investigación pretende proporcionar información que permita emplearlas en casos e instituciones similares.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar los principales aspectos que impiden optimizar el servicio de créditos de la Cooperativa de Servicios Múltiples El Tumi?

1.4.2 Objetivos específicos

- Determinar si el tiempo es uno de los aspectos que no permite optimizar el servicio de créditos de la Cooperativa de Servicios Múltiples El Tumi.
- Determinar si la atención al cliente es uno de los aspectos que no permite optimizar el servicio de créditos de la Cooperativa de Servicios Múltiples El Tumi.
- Plantear recomendaciones en cuanto a tiempo y atención a fin de generar mejoras que permitan optimizar el servicio de créditos de la cooperativa El Tumi.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estudio

El presente capítulo realiza una descripción de los antecedentes del estudio; es decir, expone los alcances de otros trabajos de investigación realizadas por diferentes autores relacionados a los “Principales aspectos que impiden optimizar el servicio de créditos en la Cooperativa de Servicios Múltiples El Tumi”.

2.1.1 Antecedentes internacionales

En la tesis de maestría de Ramos (2017) con el tema “Gestión de crédito y cobranza en el proceso de recuperación de cartera vencida para la empresa Inmega” tuvo como objetivo diseñar un manual de políticas y procedimientos en la gestión de crédito y cobranza. La finalidad fue mejorar el rendimiento y productividad del proceso de recuperación de la cartera vencida. Se utilizó, en la recolección de datos, técnicas como la observación, entrevistas; como herramienta, se empleó las encuestas. Su muestra fueron 18 trabajadores de la empresa. Pudo determinar las debilidades de la empresa, estableciendo la ausencia de estrategias planteadas y ejecutadas en la concesión de créditos, razón por la cual se elevan los números de clientes morosos, causando problemas de liquidez. Se llegó a la conclusión de que el principal problema que enfrenta la empresa es no contar con una herramienta para la ejecución y control de las actividades de la gestión de créditos y cobranzas. Finalmente, recomienda socializar el manual de procedimientos para fortalecer y mejorar el proceso de cobro. Asimismo, recomienda ejecutar los procedimientos encaminados a integrar un proceso constante de recuperación de cartera vencida con la aprobación de la gerencia general (Ramos, 2017).

En la tesis de maestría de Hernández *et al.* (2016), titulado “Proceso de Crédito de Cooperativa Moderna R. L. Sucursal Estelí en el 2016”, tuvieron como objetivo analizar los principales factores que inciden en el proceso de crédito para el desarrollo de estrategias que optimicen los procedimientos de trabajo y garanticen la obtención de mejores resultados en la Cooperativa Moderna R. L. Sucursal Estelí en el periodo del 2016. De ese modo, realizaron el estudio utilizando entrevistas, encuestas y observación como

técnicas para recolectar información con una muestra de 303 socios para las encuestas. Los hallazgos en dicho estudio señalaron que la empresa opta por la promoción directa, ya que existe poca inversión de recursos en la promoción del servicio. También, hallaron deficiencia en la comunicación interna entre trabajadores-socios al momento de informar sobre la documentación. Asimismo, encontraron deficiencias en las fases de evaluación, otorgamiento y seguimiento de los créditos. Por lo cual, recomiendan desarrollar la principal estrategia para solventar la mayor dificultad de la empresa (tiempo de aprobación y desembolso de créditos) y aumentar la regularidad de los comités. Para ello, se debe priorizar el análisis por encima de las demás estrategias propuestas y la contratación del colaborador que brindará atención al cliente. Este mismo puede realizar el seguimiento preventivo y demás actividades menores del departamento de crédito, por lo que puede prestar múltiples servicios que mejoren el proceso de crédito.

En la tesis de maestría de Quispe y Tello (2018) con el tema “Análisis comparativo de los Créditos privados vs públicos en Ecuador 2012-2016. Beneficios y Rentabilidad”, en la cual se busca estudiar los créditos que el Estado y la banca privada han otorgado para determinar diferencias e igualdades entre estos que permitan mejorar los niveles de bienestar financiero. Utilizando un estudio de regresión a series de tiempo en un periodo comprendido entre el 2012-2016. Asimismo, como técnica de recolección de datos, utilizaron las entrevistas a expertos financieros con amplia trayectoria en el sector. En primera instancia, encontraron que los créditos sector privado y públicos no se diferencian respecto a los beneficios. Finalmente, recomendaron mejorar el rendimiento general de las entidades de créditos pública para que puedan manejar sumas similares a las privadas. Asimismo, se debe mejorar la comunicación y relación con los prestamistas que exista seguridad y confianza.

En la tesis de maestría de Gobeo (2018) con el tema “Diseño y aplicación de un modelo de gestión de crédito en la cooperativa de ahorro y crédito CACEC Ltda.” en Ecuador, con el propósito de establecer un modelo y

herramientas de gestión de riesgo del crédito para la cooperativa, utilizó como técnica para la recolección de datos una encuesta con una muestra de 357 socios. El principal hallazgo es que existe un elevado índice de la cartera morosa que induce a riesgos potenciales. Asimismo, se encuentran falencias en el control de riesgo de crédito. En tal sentido, se propone una herramienta de carácter predictivo de gestión de riesgo de crédito, permitiendo la aplicación del modelo para generar el incremento de la eficiencia y eficacia, mejorando los indicadores de gestión. El modelo de gestión implementado se llegó a aplicar y se evaluó con resultados positivos y comprobables.

En la tesis de Maestría de Coronel (2019) con el título “Diseño de un modelo para la gestión de cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle” en Ecuador, tuvo como objeto de identificar los principales factores de riesgo que repercute en la morosidad de la cartera morosa. A partir de esa investigación, se diseñó un modelo de cobranza eficiente para que sea aplicable en la cooperativa. La investigación, basada en información que mantiene la misma cooperativa en las bases de datos, manuales operativos y administrativos, identificó falencias en los procedimientos de control para el seguimiento y evaluación de la efectividad de los canales de cobranza. Por eso, se propone un modelo de gestión de cobranza definiendo políticas, procesos para la recuperación de la cartera morosa. Asimismo, se refuerza con estrategias de cobranza, diferenciándolas con diferentes factores, utilizando una matriz de transición y matriz de Holmes.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Entre los primeros antecedentes encontrados, se identifica la tesis de maestría “La propuesta de modelo para la Evaluación de Crédito en las Banca Comercial de Scotiabank, Arequipa” realizada por Pacheco (2017). Se realiza el estudio con una información recolectada a través de técnicas de observación, entrevistas y encuestas a los funcionarios del banco y tabuladas en SPSS. Asimismo, se describe y analiza el modelo que usan para la evaluación de créditos de la banca en la ciudad de Arequipa, identificando falencias en el tiempo de respuesta a los clientes, el cual es un

defecto porque puede generar la preferencia a otras entidades. Por ello, se propone un nuevo modelo que busca optimizar el tiempo de atención y generar mayores negocios.

En la tesis de maestría elaborada por Pérez (2017), titulada “La evaluación crediticia y su relación con el riesgo crediticio, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Viator Ltda.”, se realiza un estudio de la evaluación crediticia y su relación con el riesgo crediticio. Eso podría generar utilidades, pero si no se administran bien, generaría importantes pérdidas en la cooperativa. El estudio fue desarrollado con la selección de una forma aleatoria de una muestra de 272 créditos otorgados. En el análisis, se encontraron diversos factores como que el comportamiento de pago influye en el riesgo crediticio bajo y que la metodología de evaluación crediticia permite minimizar los riesgos de crédito. Finalmente, recomienda que las cooperativas deben revisar y actualizar periódicamente el comportamiento de pago de los asociados para obtener una adecuada información antes de otorgar los créditos.

En la tesis de grado desarrollada por Chávez (2017) con el título de “Propuesta de mejora del proceso de créditos y cobranzas para optimizar la liquidez en la empresa Hellmann Worldwide Logistics S.A.C”, se propone una investigación cuyo objetivo es brindar una propuesta de mejora del proceso de créditos y cobranza para optimizar la liquidez de la empresa en mención. Mediante las técnicas de observación directa y la entrevista a los trabajadores, con un cuestionario como instrumento para recolectar la información, se identificaron deficiencias, desorden y duplicidad de funciones al carecer de políticas definidas. Asimismo, se evidenció que dicha empresa no cuenta con los indicadores necesarios para realizar un seguimiento y mejor control de la gestión de créditos y cobranza. Por ello, propone una solución: la implementación de políticas definidas a través del estudio para los procesos de créditos y cobranzas, nuevos procedimientos y nuevos manuales de organización y funciones. Asimismo, se proponen métricas para vigilar los procesos y evitar riesgos de impago, sobre todo para mejorar la gestión en la toma de decisiones.

En la tesis de maestría de Maldonado *et al.* (2020) con el título de “Buenas Prácticas en la Gestión de riesgo crediticio de Instituciones microfinancieras: Caso cuatro cajas municipales de ahorro y crédito” tiene como objetivo identificar las buenas prácticas en la gestión de riesgo crediticio de las Instituciones Microfinanzas (IMF) con mejores resultados de gestión de créditos y rentabilidad. Emplearon la herramienta de recolección de datos y una encuesta a los funcionarios encargados de gestionar los riesgos con una muestra de cuatro colaboradores. El estudio demuestra que el modelo de Credit Scoring puede ser utilizado en las evaluaciones de crédito de las IMF ayuda a generar una puntuación del cliente. El uso de herramientas cualitativas como el manejo de historial crediticio, revisión en centrales de riesgo y consultas de referencias personales, deben realizarse durante la etapa de evaluación del crédito. Asimismo, el uso del método cosecha de acuerdo al BCR (2019) consiste en tener una información del comportamiento de pago de clientes. Finalmente, considera que una buena práctica es formar un comité de riesgos para establecer las políticas de créditos y contar con el personal calificado.

Finalmente, en la tesis de maestría desarrollada por Asencios *et al.* (2019), el cual lleva el título “Buenas prácticas de riesgo de crédito y su impacto en la creación de valor: Los casos de las seis cooperativas de ahorro crédito top del Perú 2018”, tuvieron como objetivo identificar las buenas prácticas de gestión de riesgo de crédito y su impacto en la creación de valor en las cooperativas de ahorro y crédito top del Perú al 2017-2018. Para dicho estudio, realizaron una muestra por conveniencia de cuatro cooperativas top del Perú de una población de 131 cooperativas. Se demuestra la diversidad de prácticas de gestión de riesgo de crédito como políticas, procesos y procedimientos para otorgar, seguir y la recuperación de los créditos. Asimismo, se evidencia una relación entre el grado de aplicación de las buenas prácticas. En tal sentido, se propone implementar un modelo BPCRM (Best Practices Credit Risk Model) como herramienta de gestión de riesgo créditos.

2.2 Bases teóricas

En el presente trabajo de investigación se hace mención a las bases teóricas y conceptos que se han investigado para pretender solucionar el problema. Las variables son modelo de gestión y optimizar. A continuación, se presentará el desarrollo de las bases teóricas.

2.2.1 Modelo de gestión

a. Definición

La definición de la palabra “modelo” proviene del concepto italiano *modello*. Dicha palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. La palabra modelo enfocada en el campo de las ciencias sociales hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción (Vallejo & Leon, 2018).

Al respecto, se señala que la gestión es una herramienta administrativa encargada de emprender todas las diligencias orientadas a lograr un desempeño eficiente asociado al incremento de la productividad. La finalidad es beneficiar rentable y sostenidamente la organización, reconociendo que el personal es un recurso activo y necesario para alcanzar los objetivos (Universidad y Sociedad, 2020)

Finalmente, en correlación de la definición Claudio Cabezas, 2010, define como modelo de gestión a la descripción y representación “del proceso administrativo que existe o se pondrá en marcha dentro de una organización con el fin de organizar los recursos que contribuirían a la sostenibilidad del mismo” (Huertas, 2020, p. #).

b. Tipos de modelo de gestión

A continuación, presentamos los siguientes los tipos de modelo de gestión:

Para José *et al.* (2002), diseñar un modelo de gestión para las organizaciones es una cuestión de importancia, ya que permite establecer las variables prioritarias y los lineamientos que orientan a la organización para lograr los objetivos.

Asimismo, Martínez (2009) considera que la gestión de crédito a clientes parte de la confianza con nuestros clientes. La finalidad es incrementar la cartera, precisando el buen servicio de crédito y teniendo una buena capacitación, evaluación y procedimiento, incluso interrelacionándose con el resto de departamentos para llegar al éxito esperado.

2.2.2 Optimizar

a. Definición

Guerra (2020) define “optimizar” como una “acción de buscar la mejor forma de hacer algo, esto quiere decir que es buscar mejores resultados, mayor eficiencia o mejor eficacia en el desempeño de algún trabajo u objetivo a lograr” (p. #).

Asimismo, Cantor y Galeano (2019) citan al libro *Optimización: un instrumento de gestión* de Larrinaga donde señala que la optimización puede convertirse en la excusa para analizar un problema desde una óptica ordenada y holística de una empresa. Por eso, es un grupo de técnicas que fundamentalmente trata de resolver el problema de asignación de recursos escasos a actividades que compiten, de modo que se logre un determinado objetivo.

b. Tipos de optimización

Existen varias metodologías conocidas para optimizar los procesos en las organizaciones.

Lean. - El lean está enfocado a crear una cultura empresarial que haga más eficiente la organización. Para ello, se debe reducir los

desperdicios, el coste y los tiempos en los procesos para incrementar la velocidad de respuesta.

Kaizen. - El kaizen es uno de los modelos de mejoramiento continuo más conocidos del mundo. Este sistema, casi una filosofía, nació en Japón tras la Segunda Guerra Mundial cuando el país trataba de recuperarse de los estragos de la derrota. El nombre proviene de las partículas “kai” y “zen”, las cuales vienen a significar “acción del cambio y el mejoramiento continuo y gradual”.

Este método usa a los empleados de la compañía como protagonistas. Ellos observan los procesos, estandarizarlos y generan una cultura de mejora. Por eso, se basa en el trabajo en equipo y en la solución de problemas a través de un método científico.

Metodología BPM. - El BPM (*Business Process Management* o gestión de procesos de negocio) combina la automatización con una nueva estructura de organización empresarial. Mediante algunas herramientas tecnológicas, el BPM ofrece una mayor visibilidad sobre los procesos para garantizar el control. De igual forma, mejora la comprensión de los mismos. Como resultado, los errores detectados pueden corregirse más fácilmente.

Una de las ventajas del BMP es que no se necesitan grandes inversiones. En general, sus herramientas se integran sin problemas en el ERP de la empresa o en el CRM, así como en cualquier otro tipo de software de gestión. (Geinfor, 2020)

2.3 Definición de términos básicos

Los términos básicos que hemos desarrollado ayudan a entender las definiciones utilizados en el estudio enmarcado en la Cooperativa de Servicios Múltiples El Tumi.

- **Anulación:** La anulación ocurre cuando el socio desiste del préstamo.
- **Autorización:** Determinación decisiva que puede ser de “aprobación, rechazo u observación”.
- **Cálculo de la capacidad de pago:** Según la boleta de pago de remuneraciones del socio y de acuerdo a los porcentajes establecidos.
- **Crédito:** Es una operación de financiación donde una persona llamada “acreedor” (normalmente una entidad financiera), presta una cierta cifra monetaria a otro, llamado “deudor”, quien, a partir de ese momento, garantiza al acreedor que retornará esta cantidad solicitada en el tiempo previamente estipulado más una cantidad adicional, llamada “intereses” (Oca, 2015).
- **Cobranza:** Es el acto o procedimiento por el cual se consigue la contraprestación por un bien o servicio o la cancelación de una deuda (Westreicher, 2020).
- **Condición laboral:** Modalidad de contrato que tiene el socio en su centro laboral.
- **Cooperativa:** La cooperativa es una organización que agrupa a varias personas con la finalidad de realizar una actividad empresarial. Su funcionamiento se basa fundamentalmente en la cooperación de todos sus socios, por eso el nombre “cooperativa”. Todos “cooperan” para beneficiarse en forma directa, obteniendo un bien, un servicio o trabajo en las mejores condiciones (Ministerio de la Producción, 2016).
- **Cooperativa de servicios múltiples:** La cooperativa asocia a personas físicas o jurídicas, titulares de explotaciones industriales o de servicios, y a profesionales o artistas que ejerzan su actividad por cuenta propia. La finalidad de dicha asociación es la prestación de suministros y servicios, y la realización de operaciones encaminadas al mejoramiento económico y técnico de las actividades profesionales o de las explotaciones de sus socios. (Enciclopedia jurídica, 2020)

- **Crisis:** Cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados (Real Academia Española, 2021).
- **Cuota:** Cantidad de dinero que se abona de forma regular y que puede ir con unos intereses proporcionalmente a la cantidad que nos otorgaron (Pedro, 2021).
- **Descuento por planilla:** Para ser uso de los servicios que posee la cooperativa se utilizará el descuento por planilla de remuneraciones en las unidades ejecutoras o instituciones con las cuales tenemos convenio o por autorización de descuento firmada por el socio.
- **Estado de cuenta:** Documento por el cual el asociado puede ver los movimientos de préstamos y pagos realizados durante un periodo determinado.
- **Historial crediticio interno:** Es el movimiento histórico del pago de las obligaciones crediticias del asociado con la Cooperativa. Como parte de la evaluación del historial, se toma en cuenta también los montos y cuotas otorgados.
- **Historial crediticio externo:** Comportamiento crediticio con el sistema financiero el cual se verifica vía consulta de la central de riesgo. Como parte de la evaluación del historial se toma en cuenta también los montos y cuotas anteriormente otorgados.
- **Hoja resumen:** Información real del costo del crédito y la conformidad por parte del socio de los términos del crédito.
- **Indicador:** Instrumento que sirve para medir el logro de objetivos o metas trazadas.
- **Modelo de gestión:** Serie de pautas para llevar a cabo una gestión eficaz. Este modelo tiene como fin promover la mejora continua de la organización (*Calidad y excelencia*, 2021).

- **Mora:** Dilación o tardanza en cumplir una obligación, por lo común la de pagar cantidad líquida y vencida. (Real Academia Española, 2021)
- **Observación:** Es la falta de documentación en el expediente de crédito o inconsistencia conforme a las políticas de créditos, así como otro tipo de hecho que pueda ser corregida o subsanada para dar continuidad al proceso de aprobación. Al observar el préstamo, se deberá permitir en el sistema modificar un monto solicitado, plazo y cuota sin modificar del número de expediente del préstamo. Asimismo, después de la observación, solo se deberá adjuntar la documentación subsanada (en el sistema deberá quedar registro del comentario de la observación).
- **Opinar:** Determinación que puede ser favorable o no favorable. No restringe la autorización de la misma.
- **Optimizar:** Consiste en buscar mejores resultados con más eficacia o mayor eficiencia en el desempeño de alguna tarea (Significados.com, 2022).
- **Pandemia:** Enfermedad epidémica que se extiende a los países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región (Real Academia Española, 2021).
- **Préstamo:** Operación financiera en que el asociado realiza un préstamo por una cantidad determinada de dinero pactada en devolver en un tiempo determinado (Pedrosa, 2016).
- **Plazo de financiamiento:** Se determina el plazo de financiamiento de acuerdo a la tipología vigente. Los plazos establecidos pueden ser modificados en casos excepcionales de acuerdo a la evaluación y con aprobación del analista de riesgo crediticio con cargo a dar cuenta al comité.
- **Préstamo a sola firma:** Préstamo de libre disponibilidad más rápido y con las mejores condiciones de la cooperativa. El socio ya tiene que estar inscrito y tener aportaciones.

- **Préstamo de campaña:** El préstamo de campaña es una modalidad de crédito que se otorga a corto plazo con una evaluación más simple. Se suele realizar en los meses de enero, mayo, junio y diciembre.
- **Rechazo:** Es el mal cálculo de la capacidad de pago y/o incumplimiento de la política crediticia vigente, así como otros factores que contravengan lo normado y no puedan ser subsanados.
- **Reglamento de créditos:** Establece las disposiciones generales, requisitos y condiciones que regirán los préstamos.
- **Responsable de oficina:** Son las personas encargadas de la gestión que corresponde a las oficinas de atención de socios por convenio siendo a la fecha los puestos (jefe de Oficina /jefe de Oficina Principal).
- **Riesgo crediticio:** Es la posible pérdida que asume un agente económico como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales que incumben a las contrapartes con las que se relaciona (Alegría, 2017).
- **Saldo de aportaciones:** Importe acumulado de aportes que se consulta en la evaluación del préstamo.
- **Saldo de préstamo:** Monto de préstamo que al socio le falta cancelar.
- **Socio:** Un socio en economía se refiere a una persona física o jurídica que ha adquirido obligaciones y derechos sobre una sociedad u organización. (Roldán, 2019)
- **Tasa interés:** Precio de dinero que se debe pagar en un tiempo determinado, expresado en porcentaje.

2.4 Hipótesis de investigación

2.4.1 Hipótesis general

Los principales aspectos que impiden optimizar el servicio de créditos de la

Cooperativa de Servicios Múltiples El Tumi son el tiempo y la calidad de atención al cliente.

2.4.2 Hipótesis específicas

- El tiempo es uno de los aspectos que no permite optimizar el servicio de créditos de la Cooperativa de Servicios Múltiples El Tumi debido a que el proceso de otorgamiento de créditos es muy extenso.
- La atención al cliente es uno de los aspectos que no permite optimizar el servicio de créditos de la Cooperativa de Servicios Múltiples El Tumi debido a que existen algunas deficiencias en la atención.
- Para lograr optimizar el servicio de créditos de la cooperativa El Tumi, se deben considerar una disminución de tiempos en los procesos, pero también se debe capacitar a los colaboradores en cuanto a la atención al cliente.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño y alcance de la investigación

3.1.1 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental, transversal descriptivo, ya que no se podrá manipular ni alterar las variables determinadas para la investigación. Por eso, se toma en cuenta los criterios de Hernández y Sampieri (2003) quienes manifiestan al tipo de investigación de diseño no experimental que se ha realizado sin manipular deliberadamente variables.

3.1.2 Alcance de la investigación

El estudio está enmarcado dentro del análisis descriptivo. Se basará en describir los factores más importantes del modelo de gestión a través de su procesos e indicadores, luego se aplicará una encuesta para identificar las posibles causas que vienen condicionando la optimización de los servicios. La encuesta estará enfocando a los socios de la cooperativa ubicados en el departamento de Lima que han adquirido algún servicio de préstamo durante los primeros seis meses del año 2020.

3.2 Variables

3.2.1 Definición conceptual de la(s) variable(s)

La presente investigación considera las siguientes variables en la investigación son: un modelo de gestión y optimizar.

a. Modelo de gestión

Es un esquema conceptual que identifica los componentes necesarios con la finalidad de lograr un objetivo, producto o servicio en la administración de una organización. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública (Gardey, 2008).

Asimismo, la Cooperativa de Servicios Múltiples El Tumi como una institución empresarial tiene una regulación establecida por la Ley General de Cooperativas (Decreto Supremo N.º 074-90-TR), la cooperativa El Tumi cuenta con los siguientes instrumentos normativos para su correcto funcionamiento y operación:

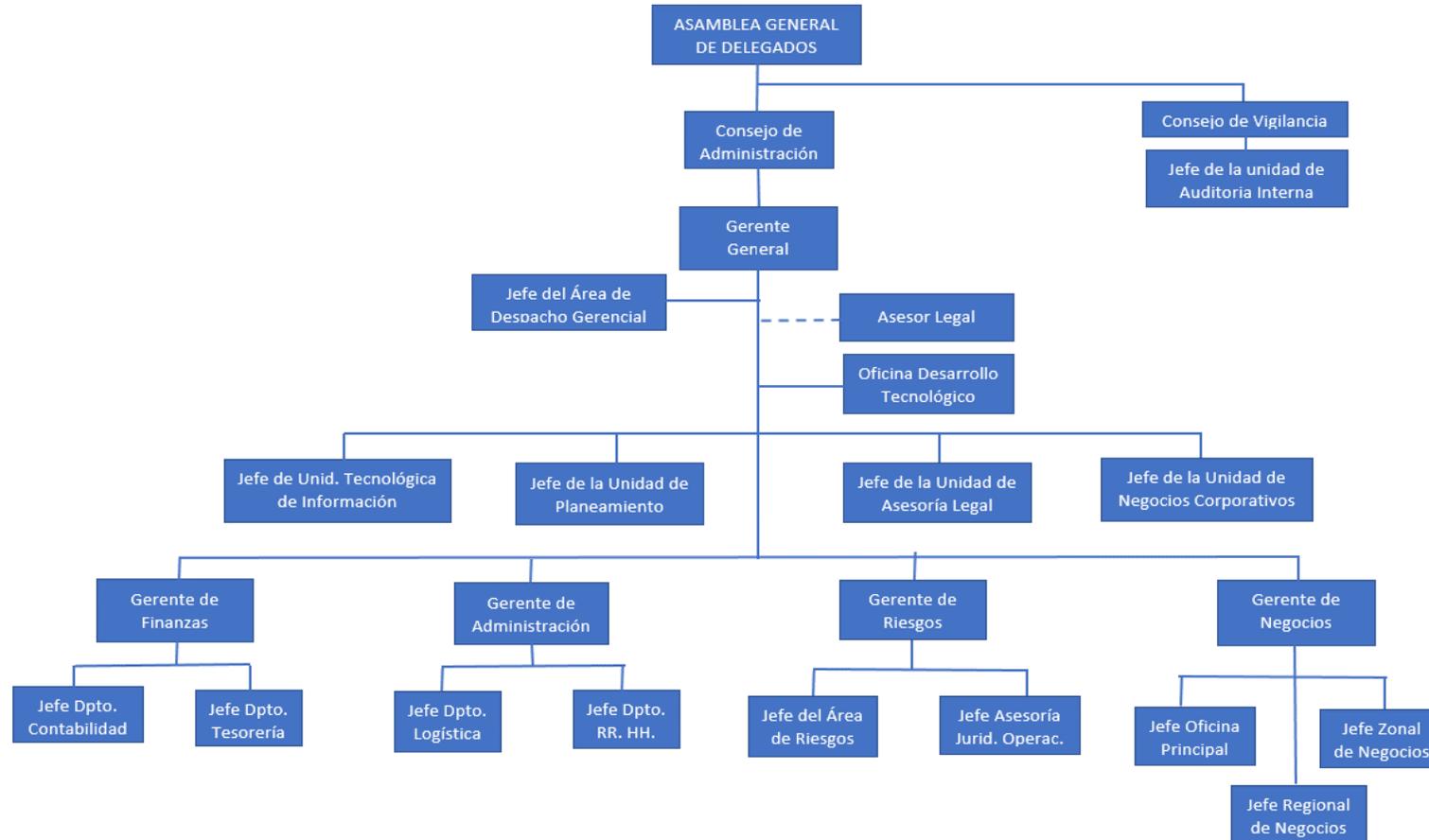
1. Estatuto general de la cooperativa
2. Reglamento interno de trabajo
3. Reglamento conducta
4. Manual de organización y funciones
5. Manual de procedimientos por área
6. Código de ética

En tal sentido, la cooperativa tiene un modelo de gestión que se encuentra representada por el organigrama institucional y un proceso de créditos para el desarrollo de nuestra investigación.

A. Organigrama de la Cooperativa de Múltiples El Tumi

(Aprobación ratificada en sesión ordinaria de consejo de administración de fecha: 30/3/2019)

- a) Asamblea general: La asamblea o junta general es la autoridad suprema de la organización cooperativa. Sus acuerdos obligan a todos los socios presentes y ausentes, siempre que se hubieren tomado en conformidad con esta ley y el estatuto. (<http://www.abrahamlincoln.pe>, 1990)
- b) Consejo de administración: Es el máximo grupo directivo que lidera la cooperativa. Así, está constituido por los responsables que ha seleccionado la asamblea general de accionistas, actuando con lo establecido en los estatutos (Gil, 2015).
- c) Gerente general: Representante legal, es la persona que controla, dirige y coordina en la organización (Morales, 2020).
- d) Consejo de vigilancia: Es el órgano encargado de supervisar las actividades de la asociación y fiscalizar los actos y la gestión administrativa del consejo directivo, en resguardo de los intereses de los asociados (Asociación de Funcionarios Diplomáticos del Perú en actividad, 2022).

Figura 1*Organigrama Institucional El Tumi 2020*

Fuente: Elaboración propia.

B. Procesos de Créditos de la Cooperativa de Múltiples El Tumi
(Aprobación ratificada en sesión ordinaria de consejo de
administración de fecha: 30/03/2019)

En la cooperativa, los procesos de créditos se rigen a través del manual, la cual se encuentra alineada a las políticas y estrategias establecida en el reglamento documento. Esta información es clasificada.

Asimismo, en el manual de créditos se establecen los términos y condiciones aplicadas en general a todos los servicios crediticios dentro de la cooperativa. El objetivo principal del documento es alcanzar la estandarización de los procesos y procedimientos de la gestión de crédito.

En tal sentido, se busca implantar directrices específicas para ser aprovechados en nuestros abanicos de servicios crediticios y contribuir en la distinción de los tipos de asociados que son parte de la cooperativa El Tumi. Por consiguiente, el manual de créditos ayuda como recurso de integración y orientación a los colaboradores que forma parte del otorgamiento de créditos.

Asimismo, intervienen tres sectores que comprende el proceso de crédito, las cuales intervienen de forma sincronizada en el servicio de crédito las mismas que detallaremos.

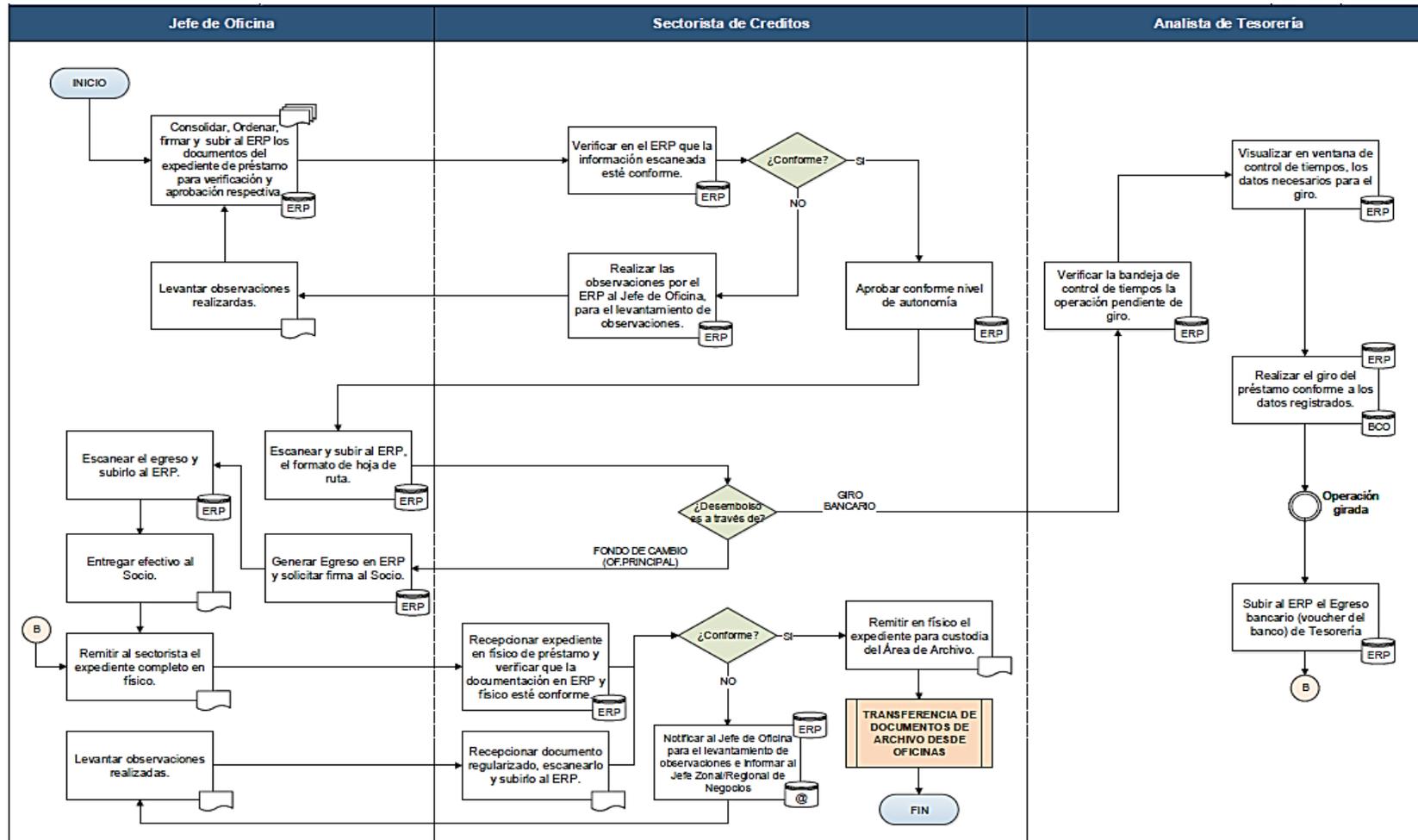
- a) Jefes de oficina: En todas las sucursales a nivel nacional tienen como función atender al socio, brindarle información correcta y realizar la primera evaluación crediticia, derivando el trámite del expediente al analista de riesgo crediticio.
- b) Sectorista de crédito: Los sectoristas de créditos están ubicados en la sede principal Lima son los encargados de verificar que toda información necesaria sea conforme para la aprobación y/o rechazo de créditos. Esta información es derivada por los jefes

de oficina de las sucursales.

- c) Analista de tesorería: Encargado de realizar los giros de los préstamos y realizar los seguimientos de los documentos de egreso de los préstamos.

Figura 2

Flujograma del proceso de crédito - El Tumi 2020



Fuente: Elaboración propia.

b. Optimización de procesos

Se pretende conseguir mejores resultados y que llegue a una situación óptima a fin de que se realice una tarea con los mejores resultados posibles. Asimismo, se define de la siguiente manera: “acción de buscar la mejor forma de hacer algo, esto quiere decir que es buscar mejores resultados, mayor eficiencia o mejor eficacia en el desempeño de algún trabajo u objetivo a lograr” (Guerra, 2020).

En la Cooperativa de Servicios Múltiples el Tumi existe un tiempo de análisis, evaluaciones y desembolso de los préstamos de la gestión crediticia, el cual permite medir el tiempo de la atención de los préstamos. Por lo tanto, se ha determinado escalas de acuerdo a los montos y niveles de autorización, como parte del soporte para medir y dar seguimiento a los tiempos de atención de los créditos. Estas se encuentran definidas en horas para optimizar el servicio de crédito.

Tabla 1.

Tiempos de atención de créditos en horas

Montos	Sectorista de créditos	Analista de riesgo crediticio	Comité de créditos	Tiempo de atención
Préstamos de 100 a 3000 soles	De 1 a 48 horas	No interviene	No interviene	De 1 a 48 horas
Préstamos de 3500 a 7000 soles	De 72 a 96 horas	No interviene	No interviene	De 72 a 96 horas
Préstamos de 7500 a 14 000 soles	De 120 a 168 horas	No interviene	Indeterminado	De 168 a 192 horas
Préstamos de 20 000 a 50 000 soles	192 horas a más	De 1 a 5 horas	Indeterminado	De 192 a 200 horas

Fuente: Manual de Créditos Cooperativa El Tumi (2020)

i. Definición operacional de las variables

En la tabla 2, se muestra la operacionalización de las variables de nuestra investigación modelo de gestión y optimizar.

Tabla 2

Matriz de operacionalización de las variables

Variables	Subvariables o dimensiones	Indicadores	Escala de variables	Fuente de datos	Instrumento para el recojo de datos
Modelo de gestión	Planificación	Cantidad de procesos incurridos en la gestión del crédito.	Cualitativa ordinal	Análisis del Manual de créditos de la cooperativa.	Flujograma
	Seguimiento y control	Promedio de tiempo	Cuantitativa discreta	Cuestionario	3,4,6
Optimizar	Tiempo de trámite	Promedio de tiempo para la atención del trámite.	Cuantitativa discreta	Cuestionario y entrevista	5,7
	Calidad de atención del servicio de crédito	Nivel de calificación.	Cuantitativa discreta	Cuestionario	8,9,10

Nota. Información de hipótesis y variable de la investigación.

Fuente: Elaboración propia

b. Limitaciones

Dentro de las limitaciones que hemos encontrado es el acceso para obtener la entrevista con el gerente de créditos. Que por temas de cierre de mes y responsabilidades propias ha sido dificultoso recabar la información.

c. Población y muestra

La zona de estudio del presente trabajo de investigación es el departamento de Lima que concentra el 50% de asociados con 27 800 asociados para analizar las características e identificar las razones por el cual el modelo de gestión no optimiza el servicio de créditos en la cooperativa.

La encuesta se llevó a cabo, considerando a las personas que han adquirido algún servicio de préstamo durante enero a junio del 2020. Según la información de la cooperativa, 6755 personas conforman la población. De esta se desprende la muestra, la cual será aplicada mediante la fórmula estadística para poblaciones finitas.

Figura 3

Formula estadística de población finita (<https://www.questionpro.com>)

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

Fuente: Elaboración propia

Donde:

n = tamaño de la muestra

Z = 1.96 valor de la distribución normal

p = 0.5 probabilidad de certeza.

q = 0.5 probabilidad de fallo.

N = 6755 socios que han adquirido un préstamo enero – junio 2020

E = 5% de error de tolerancia.

Según diferentes seguridades el coeficiente de Z_{α} varía así:

- Si la seguridad Z_{α} fuese del 95% el coeficiente sería 1.96

Calculando:

$$n = \frac{6755 * 1.96^2 * 0.50 * 0.50}{0.05^2(6755 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 364$$

Entonces, la muestra para la encuesta asciende a 364 personas.

d. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Se realiza las técnicas de la encuesta y entrevista para la recolección de datos.

i. Encuesta

Se realiza la recopilación de datos a través de la encuesta desarrollada en la cooperativa a los asociados que han adquirido un servicio de crédito comprendido en los meses de enero a junio en el año 2020 ubicados en el departamento de Lima.

Se plantean las preguntas que nos ayudarán a conocer diversos datos de las variables del modelo de gestión de créditos. La encuesta se realizó de forma virtual a través del correo electrónico.

ii. Entrevista

La entrevista fue dirigida al jefe de unidad de riesgos de la cooperativa, el economista Abel Vega Vásquez, desarrollada en la sede principal de forma presencial. Se elaboró seis preguntas. La entrevista tiene el objetivo de obtener información directamente del área encargada sobre el proceso de créditos que es parte del modelo de gestión.

e. Validez y confiabilidad del instrumento

Los datos obtenidos de la encuesta realizada han sido analizados con el programa estadístico SPSS (Producto de Estadística y Solución de Servicio). Se ha utilizado el método de Alfa de Cronbach, el cual estimó la confiabilidad, mostrando una correlación positiva alta (0.7) y permite afirmar que el instrumento es confiable. La entrevista exploratoria, realizado por el experto jefe de la unidad de riesgos, es semiestructurada con seis preguntas. El entrevistado es un experto con experiencia en el campo de créditos y cooperativismo.

CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, se desarrollará el cuerpo del trabajo con la presentación de resultados y el análisis correspondiente. Se ha tomado en cuenta los objetivos planteados al inicio y se ha completado con las pruebas de hipótesis de corte simple.

4.1 Características sociales, económicas y culturales de la población de estudio

En este capítulo, se analizan las características sociales, económicas y culturales del departamento de Lima que comprende desde la ciudad de Barranca por el norte y la ciudad de Cañete por el sur, ya que es uno de los 24 departamentos de nuestro país con un área de 34 948 km² de extensión. Se consideran las 10 provincias de Lima y su provincia constitucional conformada de un total de 11 millones de habitantes (INEI, 2021). Se ha determinado que sea nuestra zona de estudio por tener presencia del 50% de asociados a nivel nacional. Posteriormente, se detallará la información que demuestra el análisis. En la actualidad, el departamento de Lima es las más poblada del Perú y es considerada como el epicentro político, económico, cultural, industrial, financiero y comercial del Perú.

4.1.1 Características económicas del departamento de Lima

En el departamento de Lima, principal centro financiero del país, donde se ubican la mayor cantidad de socios potenciales para el otorgamiento del servicio de crédito para la Cooperativa de Servicios Múltiples El Tumi.

En el año 2020, la economía de todo el país estuvo fuertemente golpeada por la paralización de actividades debido al estado de emergencia extendida por el gobierno para evitar la propagación del coronavirus COVID-19. Pese a la fuerte medida, ciertos sectores dinámicos generaron puestos de trabajo. Asimismo, en un informe del mes de mayo 2021, se dio a conocer que el sector financiero y seguro se expandió un 3.95% impulsado por el incremento de los créditos corporativos a grandes, medianas y pequeñas empresas en 7.64% destinados principalmente a los sectores agropecuarios, casa y manufactura. También aumentaron los depósitos en 8.59%, por el resultado favorable de los depósitos a la vista, ahorro, depósitos a plazo y compensaciones por tiempo de servicio durante el año 2020 (Tarqui, 2021).

Los principales rubros económicos que presentan una alta actividad son la industria, el comercio, los servicios y el turismo. Asimismo, es responsable de más de dos tercios de la producción industrial del país y la mayoría de su sector terciario. En el comercio, transporte, almacenamiento, educación y las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler y construcción crecieron los créditos de consumo en 10.38% e hipotecarios en 6.73% comunicaciones.

Finalmente, en una encuesta realizada por Ipsos (2020) se muestra que, en el departamento de Lima, se analizan la existencia de los niveles socioeconómicos A, B, C, D, E con ingresos promedios en cada hogar, integrantes de los hogares encuestados y finalmente en que rubros destinan sus gastos mensuales. Demostrando que la economía entre los niveles socioeconómicos no ha tenido diferencias significativas con el año 2019.

Tabla 3

Características de los hogares en el Lima por NSE

NSE	# miembros del hogar	Ingreso mensual promedio	Rubro de mayor gasto
A	3.1	13 000	Alimentos y bebidas. Alquiler de vivienda, combustible, electricidad, y conservación de la vivienda
B	3.7	7230	Alimentos y bebidas. Alquiler de vivienda, combustible, electricidad, y conservación de la vivienda
C	3.9	4160	Alimento y bebidas
D	3.4	2760	alimentos y bebidas
E	3.4	1977	Alimentos y bebidas

Fuente: Ipsos (2020)

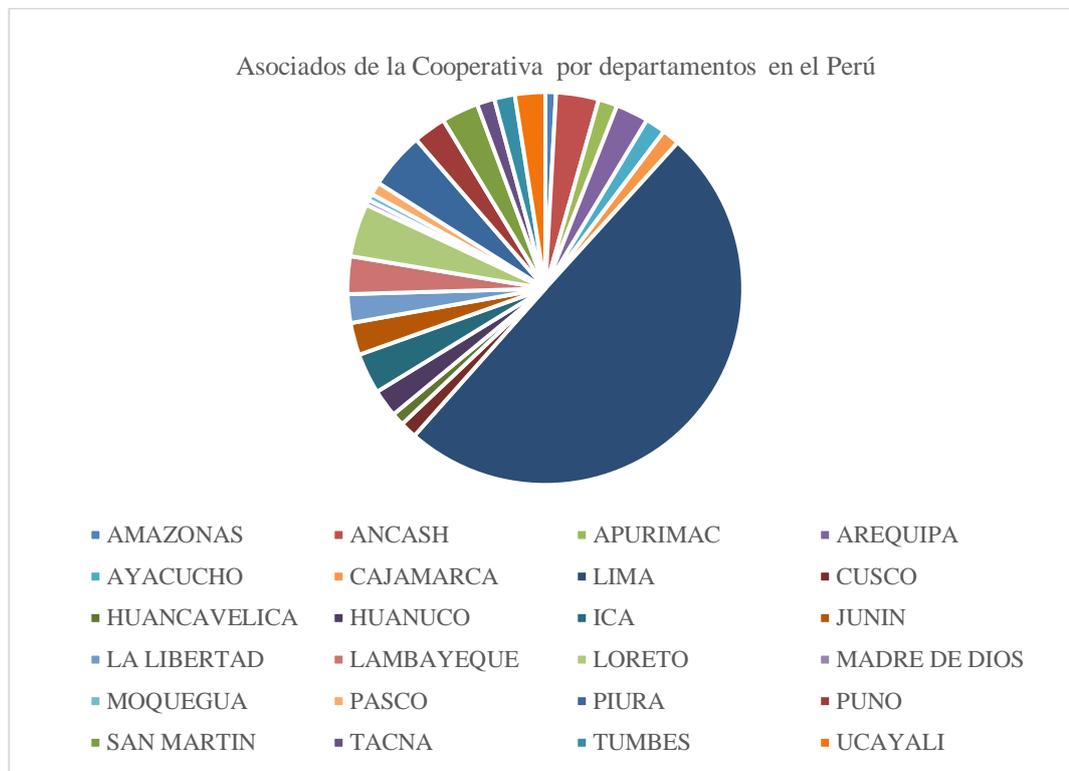
4.2 Características de los asociados en el departamento de Lima

La Cooperativa de Servicios El Tumi cuenta con 45 años de funcionamiento. Esta experiencia en el tiempo permite brindar un servicio de calidad, pensando siempre en el bienestar que todos los asociados merecen, procurando establecer una relación de confianza que, a largo plazo, se posicione como la cooperativa de su preferencia. Asimismo, se brinda servicios múltiples a los trabajadores del sector salud principalmente y a servidores de otras entidades públicas del país, siendo posible realizar descuentos vía planilla.

Actualmente, la cooperativa cuenta con más de 55 000 socios a nivel nacional.

Figura 4

Asociados de la cooperativa por departamentos del Perú: El Tumi 2020



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4

Asociados de la cooperativa por departamentos diciembre 2020

N.º	DEPARTAMENTO	CANTIDAD
1	AMAZONAS	484
2	ANCASH	1 944
3	APURÍMAC	865
4	AREQUIPA	1 493
5	AYACUCHO	919
6	CAJAMARCA	799
7	LIMA	27 800
8	CUSCO	763
9	HUANCAVELICA	586
10	HUÁNUCO	1 261
11	ICA	1 860
12	JUNÍN	1 480
13	LA LIBERTAD	1,319
14	LAMBAYEQUE	1,726
15	LORETO	2,436
16	MADRE DE DIOS	239
17	MOQUEGUA	304
18	PASCO	583

19	PIURA	2,600
20	PUNO	1,498
21	SAN MARTÍN	1,686
22	TACNA	805
23	TUMBES	939
24	UCAYALI	1,379
TOTAL		55,768

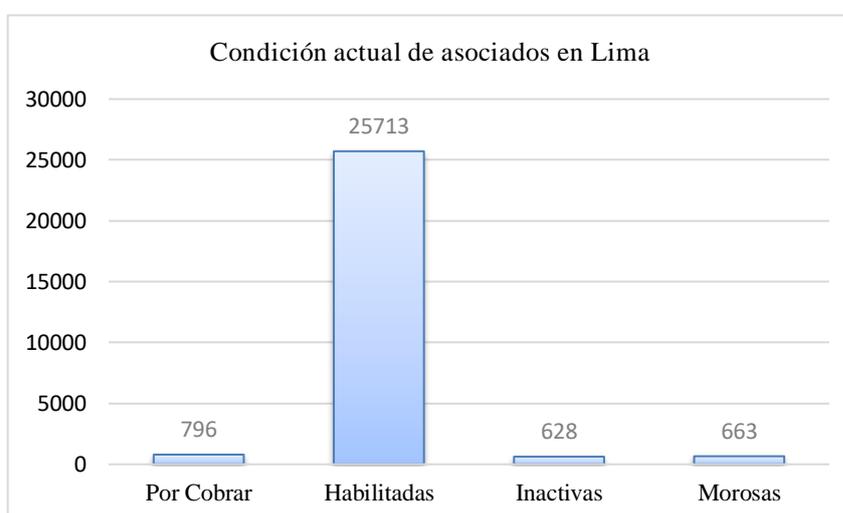
Fuente: Memoria institucional El Tumi (2020)

Se ha elegido el departamento de Lima como zona de estudio del presente trabajo de investigación para identificar las razones por la cual el modelo de gestión no optimiza el servicio de créditos en la cooperativa en el año 2020.

Actualmente, la cooperativa de servicios múltiples El Tumi alberga 27 800 cuentas de socios, las mismas que se muestra en la figura 5, la cual 25 713 cuentas están habilitadas para atender a solicitud del socio previa evaluación. Asimismo, figuran cuentas inactivas (628) morosas y (663) por cobrar (796). Resulta importante conocer la cantidad de socios habilitados, el cual es nuestra población activa.

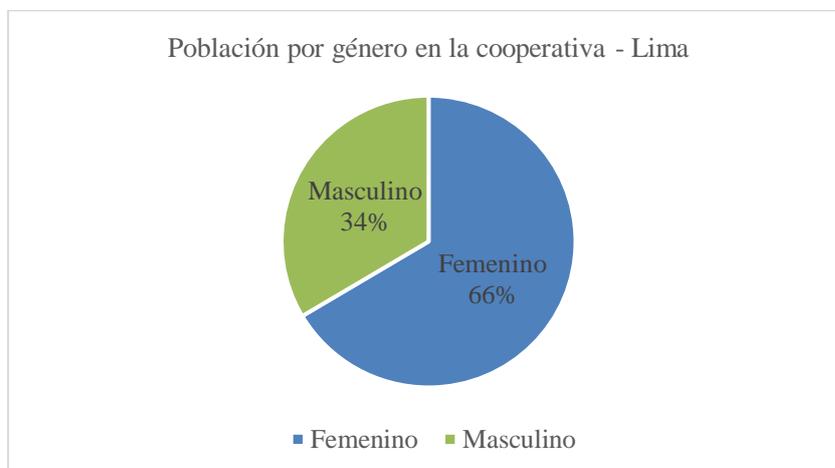
Figura 5

Condición de asociados en el departamento de Lima - El Tumi 2020



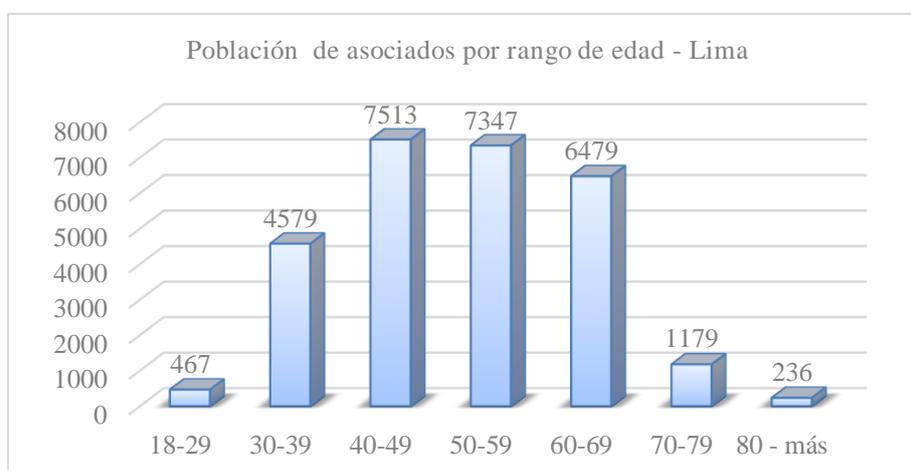
Fuente: Elaboración propia.

La figura 6 muestra una población predominantemente femenina con 18 478, así como 9 322 masculino, con un total de asociados de 27 800 socios en la Cooperativa El Tumi del departamento de Lima. La población femenina dobla al género masculino, por lo cual sería importante considerar la presencia de alguna estrategia o preferencia enfocada a dicho género.

Figura 6*Población por género en la cooperativa – El Tumi 2020*

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente figura 7 se aprecia que la población mayoritaria de la cooperativa en el año 2020 se encuentra en el rango de 30 a 69 años en el departamento de Lima.

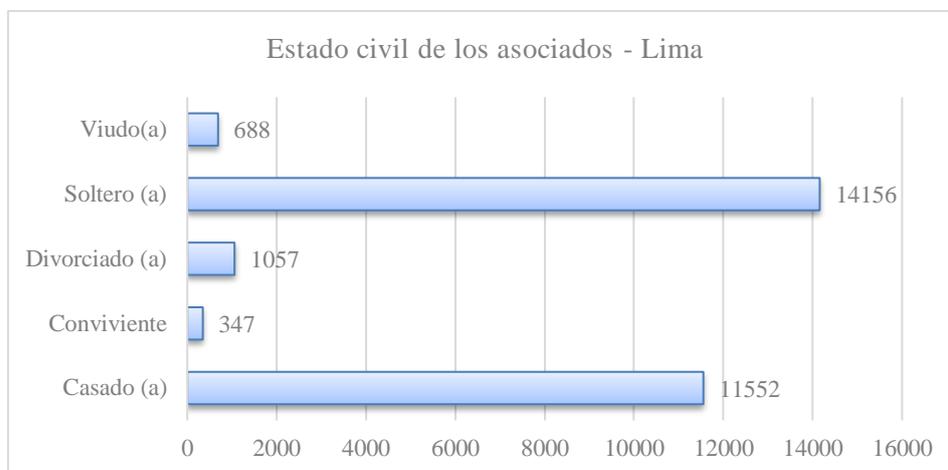
Figura 7*Población de asociados por rango de edad en el departamento de Lima – El Tumi 2020*

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 8, sobre la situación civil de los asociados podemos apreciar que en gran promedio los socios de la cooperativa se encuentran en estado civil soltero con 14 156; y, de manera moderada, en estado casado con 11 552 asociados. Esta información resulta importante para segmentar nuevos productos crediticios enfocados a cada grupo.

Figura 8

Situación civil de asociados en el departamento de Lima - El Tumi 2020



Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, se puede observar la inscripción de asociados en los últimos seis años donde podemos observar en la figura 3, la cual muestra básicamente que en el año 2020 la cooperativa ha sufrido una reducción aproximada del 50% de posibles socios nuevos a nivel nacional. Esos aspectos pueden ser un indicador de que el modelo de gestión no está funcionando de forma óptima.

Figura 9

Inscripción de socios en los últimos seis años - El Tumi 2020



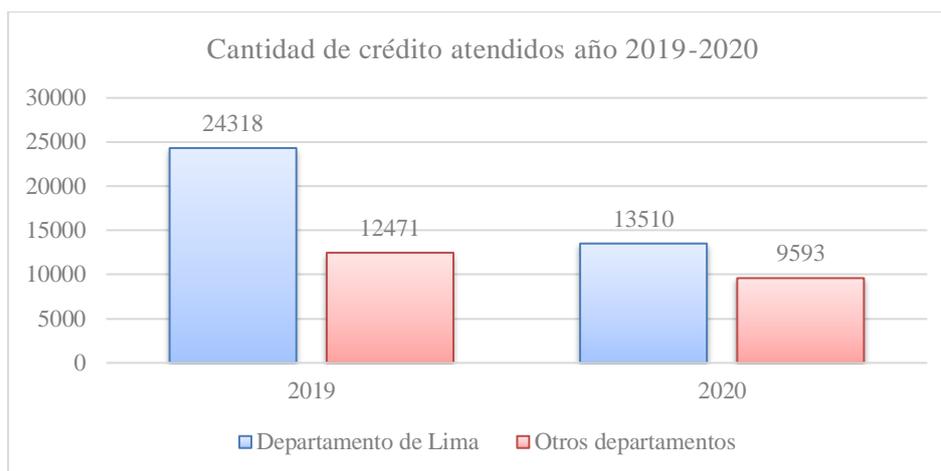
Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, en la figura 10 se muestra la cantidad de créditos atendidos durante el periodo 2019 -2020, mostrando una disminución significativa en el departamento de Lima en casi 11 mil créditos a comparación del 2019. Se muestra en dicha gráfica

una variación en los créditos atendidos referente a los años 2019-2020 en el proceso de créditos o el modelo de gestión no es el óptimo. Por ello, nuestra materia de investigación consiste en conocer la variable que está ocasionando dificultades en el servicio.

Figura 10

Cantidad de créditos atendidos año 2019 y 2020 - El Tumi



Fuente: Elaboración propia.

4.3 El modelo de gestión actual y los tiempos en el servicio de créditos en la Cooperativa de Servicios Múltiples El Tumi.

El modelo de gestión de la Cooperativa El Tumi está comprendido en la otorgamiento de servicios de crédito a los trabajadores del sector público para luego ser descontado en sus boletas de pagos mensuales. En los siguientes ítems estaremos desarrollando el objetivo.

4.3.1 Características de los encuestados

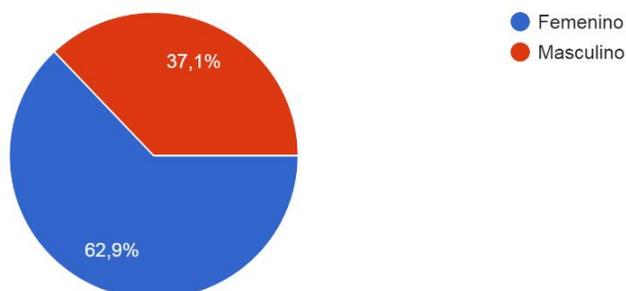
En el desarrollo de la encuesta realizado según las variables que se consideran oportunas en los objetivos e hipótesis de la investigación, para se analiza la encuesta desarrollada a los asociados adquirido por lo menos un servicio de crédito entre los meses de enero a junio del 2020.

Figura 11

Pregunta 1 de encuesta a socios

¿Cuál es su sexo?

364 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

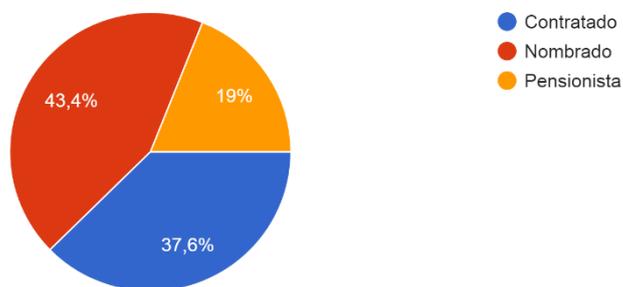
Con relación a los encuestados asociados que adquirieron un servicio de crédito en el departamento de Lima, se obtuvo un resultado mayoritariamente femenino (63%) contra lo masculino (37%). En ese sentido, la información de la encuesta afirma la data recogida en la memoria institucional, la cual se contrasta de forma positiva con el mayor porcentaje asociado al sexo femenino.

Figura 12

Pregunta 2 de encuesta a socios

¿Podría definir su condición laboral?

364 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

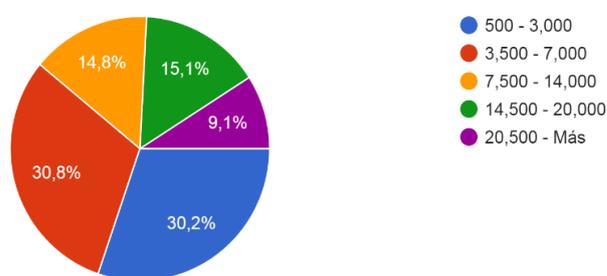
Asimismo, en la figura 12 se percibe que se realizó la pregunta sobre la condición laboral de cada socio, la cual es importante para atender de manera diferenciada a cada tipo de socio y reducir las diferencias que se

encuentran. Se entiende que un socio pensionista posee aportaciones de años como asociado y, en tal sentido, puede direccionar ciertos créditos con menor tiempo de evaluación. Esto ocurriría con el personal contratado, grupos con diferentes riesgos y condiciones para ser evaluados. Esta variable mejora y optimiza el servicio de atención de créditos que integra el modelo de gestión.

Figura 13

Pregunta 3 de encuesta a socios

¿En qué rango de monto se encuentra el préstamo que se le fue otorgado? expresado en soles.
364 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Se muestra en la figura 13 el rango de los montos más frecuentes de créditos otorgados durante enero y junio del 2020, la cual detalla que casi el 60% solicitaron servicios de créditos unos montos que fluctúan entre 500 a 7000 soles, los cuales han sido más los de moda. En consecuencia, se requiere menos documentos para el trámite. Por tal motivo, podríamos afirmar que el 40% restante requiere de una mayor cantidad de documentos. Esto sería una de las razones por el cual no se permite reducir el tiempo en la gestión de los servicios de crédito.

4.3.2 Problemas de tiempos del proceso

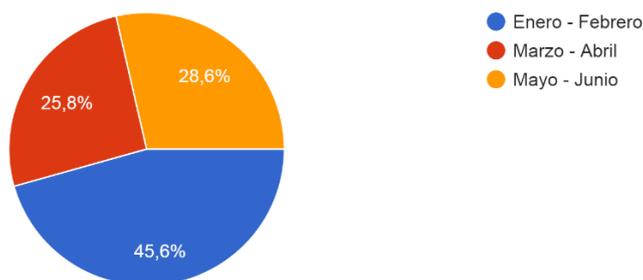
El tiempo es uno de los problemas que se ha detectado que no permite la optimización del proceso de otorgamiento del crédito en la cooperativa. Por ello, se han hecho algunas preguntas a los asociados para conocer su percepción respecto al nivel de satisfacción con este componente del

proceso. Se ha hecho la siguiente pregunta: ¿Podría precisar el mes en que solicitó su crédito? A continuación, se muestra el resultado en la figura.

Figura 14

Pregunta 4 de encuesta a socios

¿Podría precisar el mes que solicitó el crédito?
364 respuestas



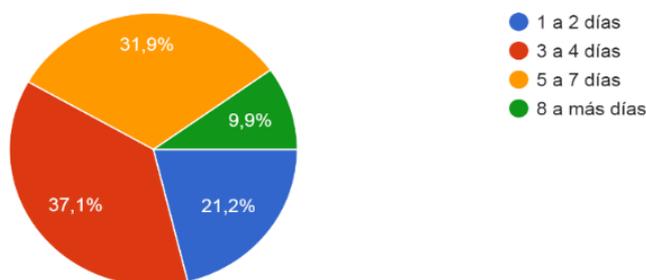
Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, los asociados, según la figura 14, precisan que el 46% de todos los créditos atendidos entre enero a junio se realizaron con mayor proporción entre enero y febrero del año 2020. Con esta información, resulta probable que el modelo de gestión no ha sido óptimo en los meses posteriores marzo a junio del 2020.

Figura 15

Pregunta 5 de encuesta a socios

¿En qué tiempo se aprobó su crédito, después de realizar el trámite de solicitud?
364 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

En tal sentido, en la figura 15 se muestra la información de los servicios créditos que adquirieron los asociados de la cooperativa en los meses de enero y junio del 2020. El resultado es que casi el 90% de créditos se atienden un contexto genérico de 1 a 7 días. Finalmente, se puede afirmar que los créditos de mayor monto estén más restringidos con mayores requisitos, por lo cual que abarcan un 10% de lo otorgado. Esta información resulta válida para determinar o ajustar las condiciones actuales del modelo de gestión de créditos en el departamento de Lima.

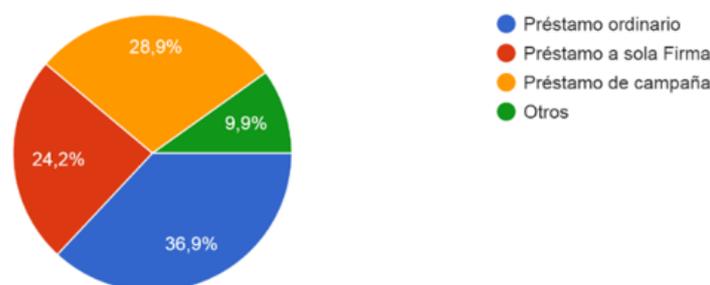
Esta información genera validez a la hipótesis, ya que la información determina que una de las razones que no permiten optimizar el modelo de gestión, consiste en el tiempo de atención entre la evaluación y el otorgamiento del servicio de crédito.

Figura 16

Pregunta 6 de encuesta a socios

¿Qué tipo de préstamo solicitó?

364 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 16, se visualiza que la cooperativa atiende diferentes servicios de créditos a los asociados. Existe una proporción de 37% de préstamos ordinarios, los cuales son los más adquiridos como los requisitos estándar. En segundo lugar, se encuentran los préstamos de una sola firma con 29%, el segundo servicio preferido por los asociados, ya que no se requiere de documentación. En tercer lugar, se encuentran los servicios de préstamo de campaña que no requieren una excesiva documentación. Por lo tanto, se

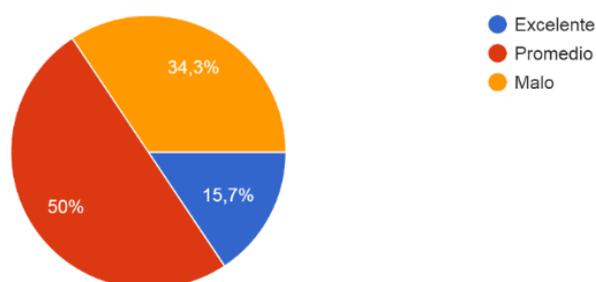
entiende que los préstamos más solicitados por los asociados son los servicios de crédito, ya que no requieren presentar mucha documentación.

Esta información permite identificar una de las razones por el cual el modelo de gestión actual no optimiza el servicio de créditos, ya que los procesos son los mismos para todos los productos.

Figura 17

Pregunta 7 de encuesta a socios

¿Cómo calificaría al tiempo de atención al servicio solicitado?
364 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, se debe verificar un estado óptimo de la gestión de crédito en el departamento de Lima. En tal sentido, se realizó una pregunta sobre la calificación del servicio prestado en la Cooperativa El Tumi. Según la figura 17, la mitad de los encuestados afirmaron que la atención es promedio y malo.

Se evidencia que el 50% de los encuestados califica que el tiempo de atención del servicio se encuentra en el promedio. Por eso, se desprende que el tiempo de atención sería una de las razones que el modelo de gestión no permite optimizar la calidad de atención del servicio de crédito en la cooperativa.

Asimismo, se le preguntó al Eco. Abel Vega Vásquez lo siguiente: “¿Se tiene definido un tiempo máximo para atender un crédito?” Indicó a modo de respuesta lo siguiente:

Bueno, en ese sentido, tenemos tiempos definidos para la atención del servicio de crédito condicionado a montos solicitados. Normalmente un préstamo ordinario es por montos y otros tipos (campana, a sola firma) son casi de inmediato ya que son promocionales y los montos son pequeños. Entonces, no requieren muchos requisitos. (Transcripción personal)

En la entrevista realizada al jefe de créditos de la cooperativa, Eco. Abel Vega Vásquez, se le preguntó al respecto de los tiempos del procedimiento de crédito para los clientes: “¿Cuántos pasos y/o procesos se realizan para el desembolso de un crédito?” Su respuesta fue el siguiente:

Resumiendo, todos los pasos se realizan básicamente 3 procesos la Recepción de documentos, evaluación y desembolso del crédito. En el primer proceso se recepción toda documentación requerida para el servicio de crédito, en la evaluación es donde se vuelve a verificar los documentos y según ellos se aprueba o se rechazan y por último el desembolso que dependiendo del asociado puedes ser en efectivo o transferencia bancaria. (Transcripción personal)

4.4 Razones por las que el modelo de gestión no permite optimizar la calidad de atención del servicio del cliente de créditos en la Cooperativa de Servicios Múltiples El Tumi

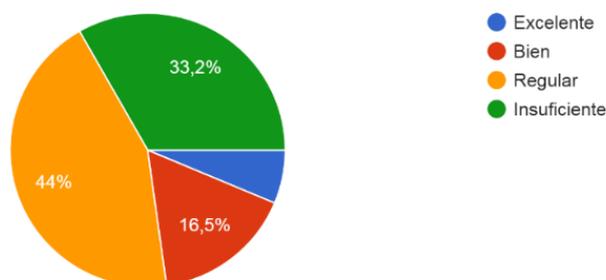
Entre los encuestados, se pudo identificar las razones por las que el modelo de gestión no optimiza la calidad de la atención en los procesos de créditos. Estas se detallan con la información recopilada.

Figura 18

Pregunta 8 de encuesta a socios

¿Cómo calificaría la atención del personal al solicitar el servicio de préstamo?

364 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, en la figura 18 se muestra la calificación sobre la atención del personal de la cooperativa. Un 44% resume que la atención es regular; el 33%, insuficiente; y, entre excelente y bien, un 23%. En tal sentido, este dato importante se tiene que analizar y mejorar para optimizar el modelo de gestión. De ese modo, los asociados se encontrarán satisfechos.

La calificación obtenida del personal del servicio de créditos consiste en un 77% entre regular e insuficiente. Esto confirma la hipótesis en relación al modelo de gestión, ya que no permite optimizar la calidad de atención del servicio de créditos de la Cooperativa de Servicios Múltiples El Tumi en el año 2020. La atención del personal de la cooperativa en el servicio de créditos, no está debidamente capacitada para brindar una atención de calidad.

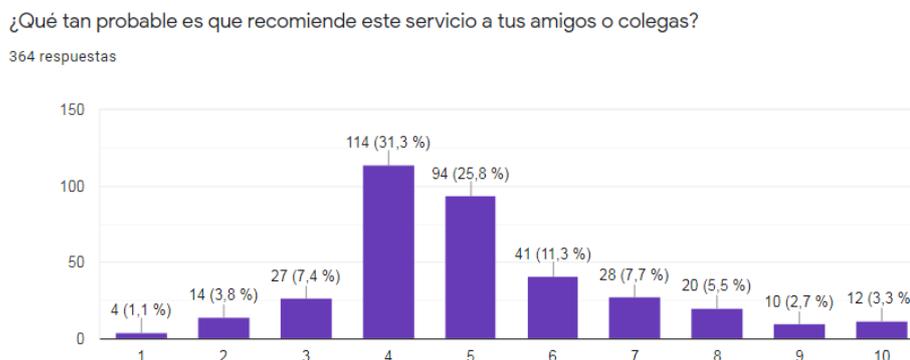
Figura 19

Pregunta 9 de encuesta a socios



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 19, se muestran los canales de atención de servicios de créditos en los meses de enero a junio del 2020. Un 48% de los asociados solicitaron de forma presencial; un 29%, vía teléfono; y un 23%, vía internet. Esta información evidencia el comportamiento de la forma en que los servicios fueron solicitados. Por tal motivo, se considera modificar el modelo de gestión e integrar los procesos para optimizar la calidad del servicio. Asimismo, cabe mencionar que, durante el levantamiento de la información, el 2020 fue un año anómalo y, en consecuencia, de la cuarentena de la pandemia se limitaron las solicitudes de forma presencial.

Figura 20*Pregunta 10 de encuesta a socios*

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en la figura 20, se solicitó a los encuestados que comenten qué tan recomendable es el servicio ofrecido por la cooperativa. Así, resultó en promedio de 4 y 5 en escala de 10. Este indicador afirma que la calidad de atención no es óptima. Por eso, esta es una de las razones para modificar y mejorar el modelo de gestión actual, ya que el área de atención al cliente y servicios de crédito de la cooperativa no es óptima.

Para fundamentar aún más este tema, se ha recurrido al jefe de créditos de la Cooperativa de Servicios Múltiples el Tumi. Esta entrevista fue realizada en la sede principal. Se le preguntó lo siguiente: “¿Por qué es tan importante brindar un buen servicio al asociado?” El economista Abel Vega Vásquez indicó: “El servicio al socio es fundamental para garantizar la rentabilidad de la cooperativa hacia el futuro, así mismo fidelizar al socio permite incrementar los activos de la cooperativa mediante el ingreso de aportes” (Transcripción personal).

Además, se le preguntó: “¿Por qué hay socios insatisfechos en la cooperativa?”

Como respuesta, indicó:

Los socios quedan insatisfechos cuando no se atiende su requerimiento, cuando no tienen una atención oportuna y/o las condiciones de los créditos no cubren sus expectativas. Es normal que en toda institución existan clientes insatisfechos. Aquí, en la cooperativa el Tumi, siempre tratamos de que el socio se vaya contento y satisfecho. (Transcripción personal)

Con respecto a la labor de los agentes de calificación y su incidencia en el nivel de satisfacción de los clientes, cuando solicitan un crédito a la cooperativa, se le

planteó lo siguiente: “¿Qué tareas realizan los agentes de calificación de créditos en la cooperativa?” Ante ello, respondió:

Los agentes tienen el deber realizar las coordinaciones directamente con las áreas involucradas en el proceso de análisis, evaluación, calificación y aprobación de créditos. Asimismo, analizan el contenido documentario de los expedientes de créditos (virtual y físico) que se cumpla con los requerimientos para un servicio de crédito. (Transcripción personal)

Por otra parte, se le preguntó: “Según la información del año 2020, ¿la cooperativa ha tenido un déficit en el otorgamiento de crédito? ¿Podría explicar que es lo que ha sucedido?” En ese sentido, respondió:

Sí, eso es correcto. Se ha presentado un decaimiento en la colocación de los servicios de créditos a raíz de varios factores, uno de los principales es que no estábamos preparados en cuestión de procesos para atender las solicitudes requeridas vía internet y/o teléfonos móviles. Ha sido complicado para los mismos asociados, ya que no contaban con sus boletas actualizados por el estado de emergencia a causa del COVID-19. Asimismo, estamos trabajando para reducir los tiempos en el proceso de créditos, el cual creemos que se pueden optimizar para el beneficio de los socios y en el otorgamiento de los créditos de nuestra cooperativa. (Transcripción personal)

Partiendo de los hallazgos encontrados, aprobamos la hipótesis de alternativa general respecto a que los principales aspectos que impiden optimizar el servicio de créditos de la cooperativa de servicios múltiples El Tumi no son el tiempo y la calidad de atención al cliente.

Estos resultados guardan relación con lo que sostienen Gobeo (2018) y Coronel (2019) quienes señalan que un modelo de gestión óptimo incrementa la eficiencia y eficacia, mejorando los indicadores de gestión de crédito en las cooperativas. Estos autores expresan que los modelos de gestión bien definidos optimizan los resultados de gestión. Esto es acorde con lo que se halla en el presente estudio.

Asimismo, en los hallazgos obtenidos, aceptamos la hipótesis alternativa específicas que establece que el modelo de gestión no permite reducir los tiempos en los servicios de créditos de la Cooperativa de Servicios Múltiples El Tumi en el año 2020, ya que el proceso de otorgamiento de crédito es externo. Los resultados en mención guardan relación con lo que sostiene Chávez (2017) quien señala que, para mejorar un modelo de gestión, deberían de implementar políticas definidas en los procesos de crédito y cobranza. Estas servirán para optimizar el modelo de gestión actual.

Además, el modelo de gestión no permite optimizar la calidad de atención del servicio de créditos de la Cooperativa de Servicios Múltiples El Tumi en el año 2020, ya que las personas no están capacitadas para atender. Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Hernández *et al.* (2016) y Maldonado *et al.* (2020) donde considera que contar, contratar y capacitar constantemente al colaborador del área de atención al cliente es indispensable para optimizar la calidad de atención.

4.5 Contrastación de hipótesis

Hemos considerado algunos indicadores de las encuestas para realizar pruebas de hipótesis que puedan explicar algunos factores del modelo de gestión en el área de créditos de la cooperativa.

4.5.1 Contrastación de la hipótesis general

Hipótesis nula:

H0: Los principales aspectos que impiden optimizar el servicio de créditos de la Cooperativa de Servicios Múltiples no son el tiempo y la calidad de atención al cliente.

Hipótesis alternativa:

H1: Los principales aspectos que impiden optimizar el servicio de créditos de la Cooperativa de Servicios Múltiples son el tiempo y la calidad de atención al cliente.

Tabla 5

Correlación de las variables

Variables	Indicadores estadísticos	Modelo de gestión	Optimiza el servicio
Modelo de gestión	Correlación de Pearson	1	
	Muestra	365	100%
Optimiza el servicio	Correlación de Pearson	0.4101636	1
	Muestra	365	100%

Nota. Datos de la encuesta.
Fuente: Elaboración propia.

Esta tabla mide el grado de relación entre las variables independiente y dependiente con el coeficiente de correlación con una correlación positiva débil de (0.4101636). En ese sentido, se ha tomado la información de las encuestas con respecto a lo planteado en la hipótesis general.

Tabla 6

Tiempo de atención del servicio de crédito

Respuestas	N.º	%
Excelente	57	16%
Promedio	182	50%
Malo	125	34%
Total	364	100%

Nota. Datos de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia.

Según muestra la tabla 4, sobre el resultado de la encuesta de los asociados y sobre el tiempo de atención del servicio de crédito, se determinó aceptar la hipótesis nula. 307 socios determinaron que el tiempo de atención se encuentra entre el tiempo promedio y malo. Dentro del modelo de gestión, existe una relación directa con la deficiencia en los procesos para el otorgamiento del crédito.

Tabla 7

Calificación en probable recomendación

Calificación	N.º	%
1	4	1%
2	14	4%
3	27	7%
4	114	31%
5	94	26%
6	41	11%
7	28	8%
8	20	5%
9	10	3%
10	12	3%
Total	364	100%

Nota. Datos de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, la tabla 5 muestra que el 68% de encuestados califican entre

4,5,6 de 10 recomendar el servicio de la cooperativa entre sus colegas de trabajo. Esto cual confirma que el modelo de gestión presenta deficiencia.

4.5.2 Contrastación hipótesis específica 1

Ho: El modelo de gestión no permite reducir los tiempos en el servicio de créditos de la Cooperativa de Servicios Múltiples El Tumi en el año 2020, porque el proceso de otorgamiento de crédito es muy extenso.

Hi: El modelo de gestión permite reducir los tiempos en el servicio de créditos de la Cooperativa de Servicios Múltiples El Tumi en el año 2020, porque el proceso de otorgamiento de crédito es muy extenso.

Tabla 8

Tiempo de aprobación del crédito

Respuestas	N.º	%
1 a 2 días	77	21%
3 a 4 días	135	37%
5 a 7 días	116	32%
8 a más días	36	10%
Total	364	100%

Nota. Datos de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 5, se aprecia el tiempo que demora la aprobación del crédito en el modelo de gestión actual. El 69% afirma que la demora de aprobación es de 3 a 7 días, el cual incide negativamente en el proceso de otorgamiento de crédito. En consecuencia, se acepta la hipótesis nula, ya que existe asociación directa entre el factor tiempo y los procesos del otorgamiento de crédito.

4.5.3 Contrastación hipótesis específica 2

Ho: El modelo de gestión no permite optimizar la calidad de atención del servicio de créditos de la Cooperativa de Servicios Múltiples El Tumi en el año 2020, porque las personas no están capacitadas para dar la atención.

Hi: El modelo de gestión permite optimizar la calidad de atención del servicio de créditos de la Cooperativa de Servicios Múltiples El Tumi en

el año 2020, porque las personas están capacitadas para dar la atención.

Tabla 9

Calificación de la atención del personal

Respuestas	N.º	%
Excelente	24	7%
Bien	60	16%
Regular	160	44%
Insuficiente	120	33%
Total	364	100%

Nota. Datos de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia.

Según se aprecia en la tabla 6, los resultados de la calificación de la atención del personal de la cooperativa indican que el 77% de los asociados califica la atención como regular e insuficiente. Esta es una relación directa con la idea de que las personas no están capacitadas para brindar la atención. En consecuencia, se acepta la hipótesis nula.

4.5.4 Contrastación hipótesis específica 3

H₀: Las principales recomendaciones para la no mejora del modelo de gestión de la cooperativa El Tumi son la disminución de tiempo en el procedimiento de crédito y una mayor capacitación al colaborador encargado de la atención al cliente.

H₁: Las principales recomendaciones para la mejora del modelo de gestión de la cooperativa El Tumi son la disminución de tiempo en el procedimiento de crédito y una mayor capacitación al colaborador encargado de la atención al cliente.

Finalmente, con la información encontrada en la recolección de datos a través de la encuesta, se afirma la hipótesis que el tiempo es una de las razones de que el modelo de gestión no permite lo servicios de créditos en la cooperativa. Por ello, se recomienda analizar los procesos para la disminución del tiempo en el otorgamiento de crédito. Asimismo, se debe capacitar al personal del área de servicios de crédito de la cooperativa El

Tumi.

4.6 Algunas recomendaciones

Finalmente, después de realizar el trabajo, se ha considerado algunos indicadores recogidos en las encuestas, con la idea de realizar pruebas de hipótesis que puedan explicar los factores del modelo de gestión en el área de créditos de la cooperativa.

4.6.1 Con respecto al tiempo

Se ha determinado que el tiempo es uno de los problemas que no permite la optimización del proceso de otorgamiento de crédito en la cooperativa. Por eso, recomendamos las siguientes mejoras: implementar un proceso para filtrar el tipo de servicio de crédito (monto), ya que hemos visto que mientras menor sea el monto solicitado, menos requisitos se presentan. Esto permitirá atender más rápido dichos servicios con la finalidad de reducir el tiempo.

4.6.2 Con respecto a la atención del cliente

En relación a la atención al cliente, se ha determinado que constituye como una de las razones que no permite la optimización del proceso de otorgamiento de crédito en la cooperativa. Por ese motivo, se recomiendan las siguientes mejoras: en primer lugar, realizar capacitación al personal del área de atención al cliente de la cooperativa El Tumi para optimizar la atención y mejorar la calificación del asociado; y mejorar e implementar canales de atención en formato digital para agilizar y facilitar los procesos de trámite de servicios de crédito, y brindar una atención oportuna.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- En este trabajo de investigación, se identificó que una de las razones por la cual el proceso del otorgamiento de créditos es deficiente, corresponde al factor tiempo de atención al servicio solicitado.
- En este trabajo de investigación, se estableció que el tiempo de aprobación del crédito solicitado demora entre 3 a 7 días. Esto se relaciona directamente con el proceso extenso del otorgamiento de crédito.
- En este trabajo, se estableció que la calidad de atención del servicio de créditos es insuficiente. La percepción de los asociados refiere una atención deficiente por parte del personal.
- Se evidenció que el personal de la cooperativa del área del otorgamiento de servicio de crédito necesita ser capacitado para brindar una excelente atención al asociado.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda evaluar los procesos del otorgamiento de crédito y asociarlos con tiempos de atención. De esta forma, se tomarán medidas correctivas oportunas y necesarias con el fin de mejorar los tiempos.
- Rediseñar los procesos de otorgamiento del crédito condicionando por tipo de socio, préstamo y monto solicitado con el fin de reducir los procesos y tiempo.
- Se recomienda la construcción de indicadores para medir la atención al cliente después de cada servicio y/o atención. Esto determinará un estado real del nivel de atención a tiempo real, el cual permitirá comparar y medir cada mes con el fin de mejorar la percepción y la satisfacción del asociado.
- Se recomienda programar capacitaciones trimestrales al personal del área de otorgamiento de servicio de crédito. De esta forma, el personal brindará una mejor atención con el fin de que resuelva las inquietudes del asociado.

Bibliografía

- Abrahamlincoln.pe. (1990). *Ley general de cooperativas*. <http://www.abrahamlincoln.pe>:
- Alegría, E. (2017). *El control del riesgo crediticio y su incidencia en la gestión financiera de las empresas procesadores de té en lima metropolitana*. [Tesis de grado, Universidad San Martín de Porres]. Repositorio.
- Asencios, C., López, F., Poma, H. y Babilón, J. (2019). *Buenas prácticas de gestión de riesgo de crédito y su impacto en la creación de valor: Los casos de las seis cooperativas de ahorro y crédito top del Perú 2018*. [Tesis de maestría, Universidad Pontificia Católica del Perú]. Repositorio. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/15076>
- Asociación de Funcionarios Diplomáticos del Perú en actividad. (2022). *Consejo de vigilancia*. <https://www.afda.org.pe>:
<https://www.afda.org.pe/index.php/consejo/consejo-de-vigilancia>
- Calidad y Excelencia. (2021). *Los modelos de gestión y el enfoque basado en procesos*. <https://www.isotools.org>: <https://www.isotools.org/2015/03/03/los-modelos-de-gestion-y-el-enfoque-basado-en-procesos/>
- Cantor, C. y Galeano, E. (2019). *Optimización en la gestión de la información de las actividades de distribución en la empresa DM&E, mediante una herramienta de innovación*. [Tesis de Grado, Universidad Piloto de Colombia]. Repositorio. <http://repository.unipiloto.edu.co>
- Chávez, E. (2017). *Propuesta de mejora del proceso de créditos y cobranzas para optimizar la liquidez en la empresa Hellmann worldwide Logistics SAC*. [Tesis de grado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio. <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/3506>

- Coronel, M. (2019). *Diseño de un modelo para la gestión de cobranza en la Cooperativa de ahorro y crédito Alianza del Valle*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio <http://hdl.handle.net/10644/6642>
- Educoop. (15 de marzo de 2019). *Plazo para registros de las cooperativas*. <http://cooperativismoeducoop.blogspot.com>:
<http://cooperativismoeducoop.blogspot.com/2019/03/el-1-de-abril-vence-plazo-para-el.html>
- Enciclopedia Jurídica. (2020). *Cooperativa de servicios*. <http://www.encyclopedia-juridica.com/>: <http://www.encyclopedia-juridica.com/d/cooperativa-de-servicios/cooperativa-de-servicios.htm>
- Fondo Monetario Internacional. (30 de octubre de 2020). <https://www.imf.org>.
<https://www.imf.org>: <https://www.imf.org>
- Gardey, A. (2020). *Definición de modelo de gestión*. <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Geinfor. (15 de junio de 2020). *Optimización de procesos en una empresa*. <https://geinfor.com>. <https://geinfor.com/business/optimizacion-de-procesos-en-una-empresa/>
- Gil, S. (2015). *Consejo de administración*. <https://economipedia.com>:
<https://economipedia.com/definiciones/consejo-de-administracion.html>
- Gobeo, D. (2018). *Diseño y aplicación de un modelo de gestión de crédito en la cooperativa de ahorro y crédito CACEC Ltda*. [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Indoamérica]. Repositorio <http://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/788>
- Guerra, J. (24 de junio de 2020). *Concepto de optimización de recursos*. <https://www.gestiopolis.com/concepto-de-optimizacion-de-recursos/>

- Hernández, E., González, E. y Ruiz, E. (2016). *Proceso de crédito de Cooperativa Moderna R.L sucursal Esteli en el 2016* [Tesis de grado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. Repositorio. <https://repositorio.unan.edu.ni/4739/1/17794.pdf>
- Huertas, T., Suárez, E., Salgado, M., Jadán, L. y Jiménez, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 165-177.
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. (2021). *Catálogo de base de datos 2020*. <https://www.inei.gob.pe>. <https://www.inei.gob.pe/media/difusion/apps/>
- José, A., Iñaki, A., Willian, M. y Yazmín, E. (2002). Metodología para la elaboración de un modelo de gestión en una institución pública venezolana. *Interciencia*, 6.
- Maldonado, L., Rodriguez, V. y Sigueñas, C. (2020). *Buenas prácticas en le gestion de riesgo crediticio de instituciones microfinancieras: Caso cuatro cajas municipales de ahorro y crédito*. [Tesis de maestría, Universidad Católica del Perú]. Repositorio. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/17174>
- Martínez, E. (2009). *Manual para la gestión del crédito a clientes*. Deusto.
- Ministerio de la Producción. (2016). *Cooperativas Censo Nacional 2016*. <https://www.produce.gob.pe/index.php/cooperativas/que-es-una-cooperativa>
- Ministerio de la Producción. (2021). *Primer directorio nacional virtual de cooperativas del Perú*. <http://directoriocoop.produce.gob.pe/directorio-cooperativa.php>
- Morales, F. (2020). *Gerente*. Economipedia.com <https://economipedia.com/definiciones/gerente.html>
- Oca, J. (2015). *Crédito*. Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/credito.html>
- Pablo, G. (2017). *La propuesta de modelo para la Evaluación de Crédito en las Banca Comercial de Scotiabank, Arequipa*. [Tesis de maestría, Universidad Católica

- Santa María]. Repositorio
<http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/7950>
- Pedro, G. (2021). *Glosario contable*. Billin.net:
<https://www.billin.net/glosario/definicion-cuota/>
- Pedrosa, S. (2016). *Préstamo*. Economipedia.com:
<https://economipedia.com/definiciones/prestamo.html>
- Pérez, C. J. (2017). *La evaluación crediticia y su relación con el riesgo crediticio, en la cooperativa de ahorro y crédito San Viator Ltda*. [Tesis de Maestría, Universidad Mayor De San Marcos]. Repositorio. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/7262>
- Quispe, E. y Tello, L. (2018). *Análisis comparativo de los créditos privados vs públicos en ecuador 2012 -2016*. [Tesis de grado, Universidad de Guayaquil]. Repositorio
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/30183>
- Ramos, M. (2017). *Gestión de crédito y cobranza en el proceso de recuperación de cartera vencidad para la empresa inmega*. [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Equinoccial]. Repositorio
<http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/15037>
- Real Academia Española. (2021). *Mora*. <https://dle.rae.es>: <https://dle.rae.es/crisis>
- Real Academia Española. (2021). *Pandemia*. <https://dle.rae.es>:
<https://dle.rae.es/pandemia>
- Roldán, P. (2019). *Socio*. Economipedia.com
<https://economipedia.com/definiciones/socio.html>
- Sánchez, J. (2016). *Servicio*. Economipedia.com:
<https://economipedia.com/definiciones/servicio.html>
- Significados.com (2014). *Optimizar*. Significado. com
<https://www.significados.com/optimizar/>

- Significados.com. (2022). *Optimizar*. Significados.com:
<https://www.significados.com/optimizar/>
- Superintendencia de Banca, Seguro y AFP. (2021). *Informe de estabilidad del sistema financiero*.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2021). Sistema cooperativo: medidas para cautelar su solvencia y operatividad durante el estado de emergencia nacional. *Boletín Semanal*, 4.
- Tarqui, V. (15 de mayo de 2021). *Conoce los sectores económicos que crecieron en Perú pese a pandemia*. *www.andina.pe*. <https://andina.pe/agencia/noticia-conoce-los-sectores-economicos-crecieron-peru-pese-a-pandemia-797479.aspx>
- Vallejo, C. y Leon, J. (2018). Modelo de gestión por competencias para una comuna. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 4.
- Westreicher, G. (15 de abril de 2020). *Cobranza*. Obtenido de [https://economipedia.com:](https://economipedia.com:https://economipedia.com/definiciones/cobranza.html)
<https://economipedia.com/definiciones/cobranza.html>

Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia

Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
¿Por qué el modelo de gestión que desarrolla la Cooperativa de Servicios Múltiples El Tumi no optimiza el servicio de créditos en el año 2020?	Identificar las razones por las que el modelo de gestión no optimiza el servicio de créditos en la Cooperativa de Servicios Múltiples el Tumi en el año 2020.	El modelo de gestión no optimiza el servicio de créditos en la Cooperativa de Servicios Múltiples El Tumi en el año 2020 por deficiencia en los procesos de otorgamiento de crédito.	Modelo de gestión	Alcance de la investigación: El alcance está enmarcado dentro del análisis descriptivo. Se basará en describir los factores más importantes del modelo de gestión a través de su procesos e indicadores.
Preguntas específicas	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		
¿Por qué el modelo de gestión no permite reducir los tiempos en el servicio de créditos de la Cooperativa de Servicios Múltiples El Tumi en el año 2020?	Establecer las razones por las que el modelo de gestión no permite reducir los tiempos en el servicio de créditos en la Cooperativa de Servicios Múltiples El Tumi en el año 2020.	El modelo de gestión no permite reducir los tiempos en el servicio de créditos de la Cooperativa de Servicios Múltiples El Tumi en el año 2020 porque el proceso de otorgamiento de crédito es muy extenso.	Optimización	Diseño de la investigación: Es no experimental, transversal descriptivo, ya que no se podrán manipular ni alterar las variables determinadas en la investigación.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Encuesta

Encuesta Tumi 2020

La siguiente encuesta tiene la finalidad de recabar información de los préstamos otorgados durante el periodo Enero - Junio 2020. La data recabada es confidencial. Asimismo, nos ayudará a brindarles un mejor servicio. Muchas gracias por su colaboración.

¿Cuál es su sexo? *

- Femenino
- Masculino

¿Podría definir su condición laboral? *

- Contratado
- Nombrado
- Pensionista

¿En qué rango de monto se encuentra el préstamo que se le fue otorgado? expresado en soles. *

- 500 - 3,000
- 3,500 - 7,000
- 7,500 - 14,000
- 14,500 - 20,000
- 20,500 - Más

¿Podría precisar el mes que solicitó el crédito? *

- Enero - Febrero
- Marzo - Abril
- Mayo - Junio

¿En qué tiempo se aprobó su crédito, después de realizar el trámite de solicitud? *

- 1 a 2 días
 - 3 a 4 días
 - 5 a 7 días
 - 8 a más días
-

¿Qué tipo de préstamo solicitó? *

- Préstamo ordinario
- Préstamo a sola Firma
- Préstamo de campaña
- Otros

¿Cómo calificaría al tiempo de atención al servicio solicitado? *

- Excelente
 - Promedio
 - Malo
-

⋮

¿Cómo calificaría la atención del personal al solicitar el servicio de préstamo? *

- Excelente
- Bien
- Regular
- Insuficiente

¿Podría definir de qué forma solicitó el servicio de préstamo? *

- Presencial
 - Vía Teléfono
 - Por Internet
-

¿En qué rango de monto se encuentra el préstamo que se le fue otorgado? expresado en soles. *

- 500 - 3,000
- 3,500 - 7,000
- 7,500 - 14,000
- 14,500 - 20,000
- 20,500 - Más

¿Cómo calificaría al tiempo de atención al servicio solicitado? *

- Excelente
 - Promedio
 - Malo
-

¿Cómo calificaría la atención del personal al solicitar el servicio de préstamo? *

- Excelente
- Bien
- Regular
- Insuficiente

¿Podría definir de qué forma solicitó el servicio de préstamo? *

- Presencial
- Vía Teléfono
- Por Internet

¿En qué rango de monto se encuentra el préstamo que se le fue otorgado? expresado en soles. *

- 500 - 3,000
- 3,500 - 7,000
- 7,500 - 14,000
- 14,500 - 20,000
- 20,500 - Más

¿Podría precisar el mes que solicitó el crédito? *

- Enero - Febrero
- Marzo - Abril
- Mayo - Junio

...

¿En qué tiempo se aprobó su crédito, después de realizar el trámite de solicitud? *

- 1 a 2 días
- 3 a 4 días
- 5 a 7 días
- 8 a más días

Anexo 3. Cuestionario de entrevista

**ENTREVISTA PARA EL DESARROLLO DE NUESTRO TRABAJO DE
INVESTIGACIÓN****TEMA****UN MODELO DE GESTION PARA OPTIMIZAR EL SERVICIO DE CRÉDITOS
EN LA COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES EL TUMI EN EL
DEPARTAMENTO DE LIMA 2020**

NOMBRE: FECHA.....

1. ¿Porque es tan importante brindar un buen servicio al asociado?

2. ¿Porque hay socios insatisfechos?

3. ¿Qué tareas realizan los agentes de calificación de créditos en la cooperativa?

4. ¿Se tiene definido un tiempo máximo para atender un crédito?

5. ¿Cuantos pasos y/o procesos se realizan para el desembolso de un crédito?

6. ¿Según la información del Año 2020, la cooperativa ha tenido un déficit en el otorgamiento de crédito, ¿Podría explicar que es lo que ha sucedido?