



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración y Negocios Internacionales

“PROCESO REMOTO PARA EVALUACIÓN DE CRÉDITOS
HIPOTECARIOS EN LA AGENCIA MEGAPLAZA DEL
BANCO SCOTIABANK”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración y Negocios Internacionales

Autora:

Aime Gianina Diaz Zamora

Asesor:

Mg. Diego Ore Leyva

Lima - Perú

2021

DEDICATORIA

El presente trabajo es dedicado a mi madre MARIA ZARELA ZAMORA MEGO que es la persona que me impulsa a seguir luchando por mis logros tanto profesionales y académicos con su apoyo de manera constante y con sus tan asertivos consejos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todas las personas que me apoyaron para poder sacar adelante mi trabajo de sustentación a mi Familia, mis Padres mis dos hermanos que se encuentran en el extranjero Lili y Daniel, esposo e hijos, y a mi asesor el Mg. Diego Oré por la excelente asesoría y los consejos para culminar mi presentación.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO.....	3
RESUMEN EJECUTIVO	5
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1. Realidad Problemática	17
1.2. Formulación del Problema	20
1.3. Justificación.....	21
1.4. Objetivo	22
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	23
CAPÍTULO 3. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	25
3.1. Información experiencia profesional	25
3.2. Proyecto Laboral	26
3.3. Metodologías utilizadas.....	41
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	42
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMEDADIONES	48
REFERENCIAS.....	50
ANEXOS	52

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo de suficiencia profesional, se elabora un informe expositivo el cual tiene 15 años de experiencia en la Banca Retail de los cuales los 3 primeros años me desempeñe como promotor de servicio, las funciones requeridas para el cargo eran realizar retiros y depósitos, pagos de servicios varios y ventas de seguros, en el 2008 fui promovida como Plataforma comercial en la cual mis funciones eran atención al cliente y evaluación para la colocación de productos tales como préstamos personales y tarjetas de crédito, y captación de pasivos; por otro lado, se realizaban los requerimientos de reclamos y/o solicitudes de los cliente mediante el sistema de SGRS. En el 2012 fui promovido como Funcionaria de banca personal puesto en el cual hago uso de la base de datos o cartera de clientes entre mis funciones están la atención, evaluación, asesoría de inversión y colocación de productos. Actualmente, me encuentro ubicada en la agencia Mega Plaza con 10 de años de experiencia en el puesto de Funcionario de banca personal.

La trayectoria adquirida en el sistema bancario, en todas las áreas mencionadas anteriormente; me ha permitido conocer a detalle todas las brechas y oportunidades de mejora en cuanto a los procesos internos del banco y de la agencia Mega plaza. Es por ello, que en el presente trabajo, analizaremos el proceso del producto hipotecario desde la calificación hasta el desembolso. El producto en mención, es vital para los ingresos de la agencia Mega Plaza, ya que tenemos una meta mensual por funcionario de S/ 234,000.00 soles mensuales. Como primer paso, nos apoyamos en la herramienta Kanban para poder mapear el proceso en mención, ordenarlo y detectar oportunidades de mejora. La principal debilidad hallada en el proceso tradicional es que, en la etapa

de la evaluación, se tiene que realizar todo de manera presencial, como explicar condiciones del producto ofrecido, detalles como periodo, tasa, tipo de cuotas (si son simples o dobles) y entrega de simulación de manera directa con el cliente. Luego de ello, la oportunidad de mejora fue explotada haciendo uso de la herramienta de Pensamiento de Diseño para poder encontrar insights del cliente y desarrollar una propuesta que permita cumplir con sus expectativas, incrementar su nivel de satisfacción e incrementar los ingresos de la agencia Mega Plaza. Según lo expuesto anteriormente, se está planteando un nuevo flujo, que consiste en un proceso remoto, para el producto hipotecario en el banco Scotiabank de la agencia Mega Plaza.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

Las instituciones financieras en todo el mundo representan un rol importante en la economía y desarrollo de todos los países; de tal manera que las crisis de las entidades financieras, son quizás las crisis que más han ocasionado desplazamientos, destrucción, miseria, pérdida de valores, sometimiento y un sin número fenómenos que azota a los países, como lo fue el caso de Colombia (Caballero, 2010). En consecuencia a lo mencionado anteriores, podemos decir que, uno de los sectores de mayor impacto para el correcto funcionamiento de una economía es su sistema financiero. Este se compone por un conjunto de mercados, instrumentos e instituciones que, en esencia, redireccionan el ahorro de personas con excedente de dinero hacia aquellas carentes mismo, con la perspectiva amplia de vincularlo hacia la inversión, lo que facilita el desarrollo de la actividad productiva (Chiriboga, 2012). En términos generales, el crecimiento económico es el cambio cuantitativo en una economía por el incremento sostenido de la producción, sobre la base de la productividad, el empleo y la competitividad en un país (BARRIGA-YUMIGUANO, GONZÁLEZ, TORRES, ZURITA, & PINILLA-RODRÍGUEZ, 2017).

Específicamente, para el caso del banco Scotiabank, es una empresa dedicada a las operaciones de intermediación financiera permitidas a los bancos múltiples en el marco de la ley general del Sistema Financiero, Sistema de Seguros y Orgánica de la superintendencia de Banca y Seguros (Ley N°26702). Las actividades que el banco en mención desarrolla se ubican dentro del grupo 6519 de la clasificación Internacional Uniforme (CIIU) que corresponde a la actividad bancaria comercial y de seguros. El banco abrió sus puertas en 1832 en Halifax, Nueva Escocia (Canadá), para facilitar el intercambio trasatlántico entre Gran Bretaña, Norte América y las Indias del Oeste. (Scotiabank, Historia de Scotiabank,

2012). A inicios de 1880, Scotiabank se mudó al oeste de Canadá y el crecimiento económico después de la segunda guerra mundial contribuyó al nuevo crecimiento significativo de la empresa. Scotiabank Perú forma parte de The Bank of Nova Scotia (BNS) o Scotiabank, una de las instituciones financieras más importantes de Norteamérica. Es el banco canadiense con mayor estabilidad y presencia en más de 55 países alrededor del mundo con sede en Toronto y con más de 189 años de experiencia además cuenta con aproximadamente 21 millones de clientes. Establecido en 1832, el banco Scotiabank ha construido una plataforma bancaria global única, focalizada y fuerte prestando servicios personalizadas a sus usuarios. Hasta el año 2019 el banco "Bank of Nova Scotia" representó el puesto N° 19 entre los mejores bancos a nivel mundial por su capitalización bursátil con 63,270 (miles de millones de euros) cotizando acciones en la bolsa de valores de Toronto y Nueva York. (Scotiabank, 2020)

En el año 2008, Scotiabank fue uno de los bancos capaces de superar la crisis mundial del sistema financiero gracias a su capaz administración, manejo correcto del riesgo, buen control de su cartera de inversiones y contar con una economía regulada con un desempeño fiscal óptimo. (Scotiabank Peru, 2020)

Scotiabank en Perú

En el Perú las entidades financieras son ordenadas y supervisadas por la SBS (Superintendencia de Banca y Seguro) quien controla y aplica las leyes, así mismo esta es supervisada por el BCRP (Banco Central de Reserva del Perú) el ente que se encarga de regularizar la moneda y los créditos del sistema bancario. Hoy en día los bancos tienen la importancia de fidelizar a sus clientes no solo brindando una excelente calidad de atención si no también ofreciéndoles beneficios competitivos que les permita conservar su preferencia

y continuar generando una rentabilidad a la institución. Scotiabank como institución inicio formalmente sus operaciones el 13 de mayo del 2006 (como resultado de la integración del Banco Wiese Sudameris y de Banco Sudamericano 1997-2006). Sin embargo sus orígenes se remontan al 1ero de marzo de 1943, fecha de fundación del antiguo Banco Wiese. Hoy en día el banco Scotiabank se ha consolidado como el 6to mejor banco gracias a sus indicadores de la calidad de cartera y suficiencia de capital. (Scotiabank, 2020)

Del mismo modo en el año 2008, el grupo financiero superó la crisis anunciando el acuerdo con Intensa Sanpaolo S.P.A de Italia permitiendo que incrementara su participación, directa e indirecta, del 78% al 98%. (Scotiabank, 2020)

Scotiabank Perú realiza todas las actividades de la banca múltiple: Banca Retail, Banca Corporativa, Banca empresarial y Banca de inversión. Hoy en día cuenta con 212 oficinas a nivel nacional (145 en Lima y Callao y 67 en provincias) a las que se suman 507 cajeros Automáticos y 1084 cajeros exprés (ventanillas comerciales del banco) ubicados en los principales retailers asociados en todo el país. Es parte fundamental de uno de los grupos empresariales más importantes, conformado además por CrediScotia Financiera, Profuturo AFP, Scotia Bolsa, Scotia Fondos, SCI, entre otras. La Banca retail del SBP se divide por: territorios y zonas – LIMA: Territorio 1 que está conformado por 5 zonas: zonas Callao 16 agencias, zonal Lima Centro 14 agencias, zonal Lima Cercado 13 agencias, zonal Lima Norte 14 agencias. Zonal Lima Sur Este 17 agencias. Territorio 2: zonal la Molina 11 agencias, zonal Miraflores 17 agencias, zonal San Isidro 16 agencias, zona Surco 12 agencias. En Provincia son 3 territorios: territorio norte, Territorio Sur y Territorio Centro Oriente. El territorio norte se divide en 3 zonas: zona Chiclayo que es conformada por 8 agencias, zona Piura que es conformado por 9 agencias, zona Trujillo que es conformado por 7 agencias, territorio sur que es conformado por 7 agencias. El territorio oriente que está

conformado por 3 zonas, zona Ancash conformado por 6 agencias, zona Oriente conformado por 6 agencias zona centro 8 agencias, actualmente también contamos con agencias remotas y son exclusivos para la banca Beyond. La producción se revisa de manera mensual a través de un reporte que es el planeamiento comercial donde se visualiza el avance de cada agencia y de cada posición. El Scotiabank tiene su cierre anual en los meses de setiembre ya que se trabaja con la cultura canadiense, el año lo dividimos en 4 trimestres lo cual nos permite ver los ingresos de cada agencia, 1Q octubre, noviembre y diciembre. 2Q enero, febrero, marzo, 3Q abril, mayo, junio, 4Q julio, agosto, setiembre.

Premios y Reconocimientos

Este 2020 hemos sido reconocidos como la mejor empresa para trabajar premio Great Place To Work adicional a ello en los últimos 7 años Scotiabank Perú ha recibido importantes reconocimientos:- Seis años consecutivos ha sido elegido el mejor banco para realizar operaciones cambiarias en el país por la revista Global Finance.- Tres años consecutivos ha sido elegido como el mejor banco internacional para realizar operaciones de comercio exterior en el país por la revista Trade Finance. Al cierre del 2013, la calificadora Fitch Ratings elevó la clasificación del Banco A (deuda dólares). Fue la primera vez que un banco que opera en Perú obtuvo esa calificación de parte de Fitch, por encima de bonos soberanos. En el 2014 Scotiabank fue el único banco reconocido por el Ministerio de Trabajo del Perú. Obtuvo el primer puesto en el concurso de buenas prácticas laborales en la categoría prevención, gestión de ceses laborales y preparación para la jubilación, con su Programa Balance. (Scotiabank Perú, 2020)

Análisis FODA:

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programas de fidelización de clientes. - Pertenecer a las 4 principales financieras del Perú. - Tasas de interés de créditos de consumo más bajas que sus principales competidores. - Respaldo financiero internacional de su accionista: The Bank of Nova Scotia. 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incremento de préstamos hipotecarios en los sectores C, D y en provincias. - La bancarización en el Perú ha aumentado en 8% en los últimos 6 años. - Incremento de exportaciones por los contratos bilaterales de comercio exterior: TLC, TPP. - Crecimiento económico sostenido en el Perú los últimos años.
<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menor número de agencias y ATM que los principales competidores. - Lentitud en la innovación debido a una mayor burocracia por el control de su Casa Matriz. - Lenta atención al público. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mayor regulación y supervisión de los entes reguladores como la SBS, BCR. - Incremento de tasa de criminalidad (robos, asaltos, etc.) e incremento de robos sistemáticos.

	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo tecnológico e innovador de manera sostenida en la competencia (BCP, BBVA, Interbank, etc).
--	---

FUENTE: Memorias Scotiabank 2019

Al desarrollar el FODA nos permitió ver los factores internos y externos y ver la mejora que podemos tener para incrementar no solo nuestros clientes si no también tener clientes más satisfechos. El fin del trabajo de investigación es poder contribuir en un tipo de evaluación que nos permite mejorar el tema de la evaluación

- **Visión corporativa del Scotiabank**

Ser el primer banco en el Perú, ser considerados los mejores en ayudar a nuestros clientes a mejorar su situación financiera, comprometiéndonos a proporcionarles soluciones relevantes a sus necesidades específicas. (Scotiabank, 2020)

- **Visión**

Atender a nuestros clientes con una cultura de servicio total, enfocada en la persona, utilizando nuestra experiencia y conocimiento para ofrecerles soluciones financieras que los ayuden alcanzar sus metas. (Scotiabank, 2020)

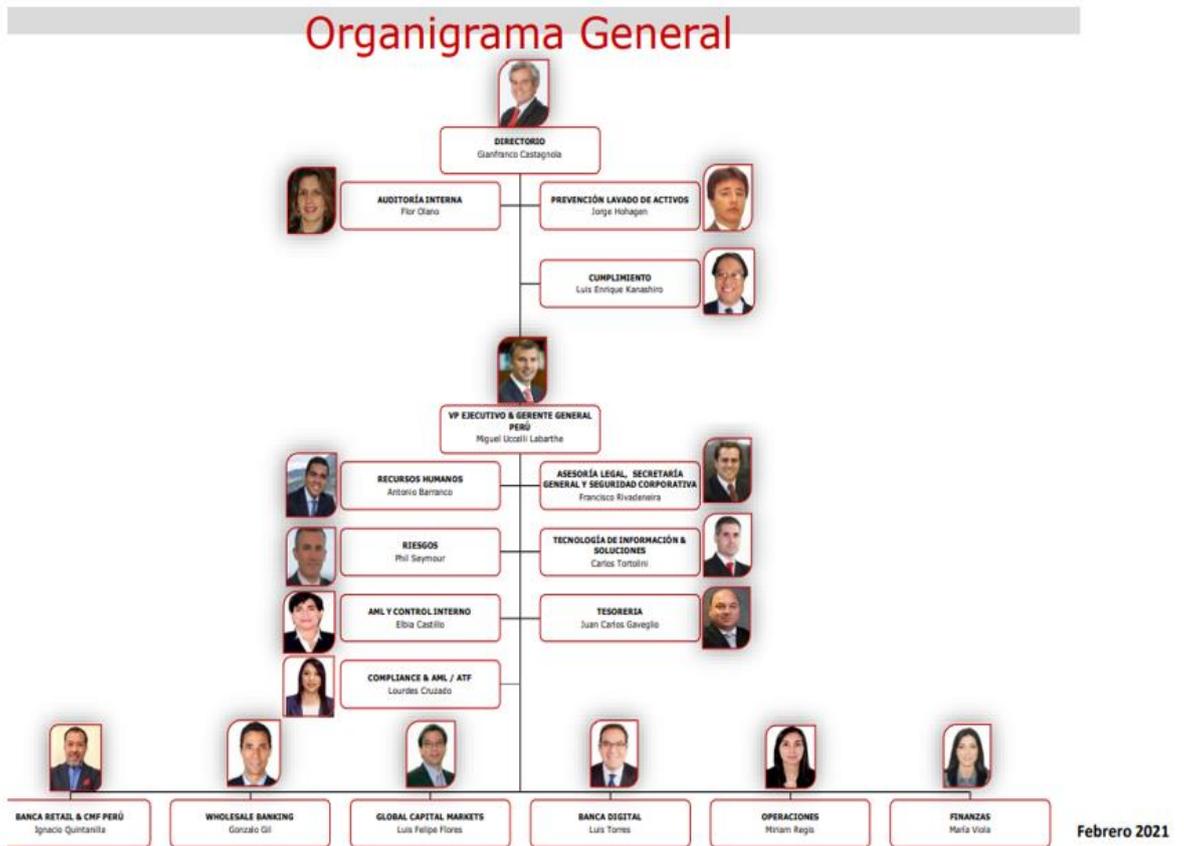
- **Misión**

Crear valor para nuestros clientes, empleados y accionistas y para la sociedad, a través de la prestación de servicios financieros que apoyen a la producción. (Scotiabank, 2020)

- **Valores Corporativos**

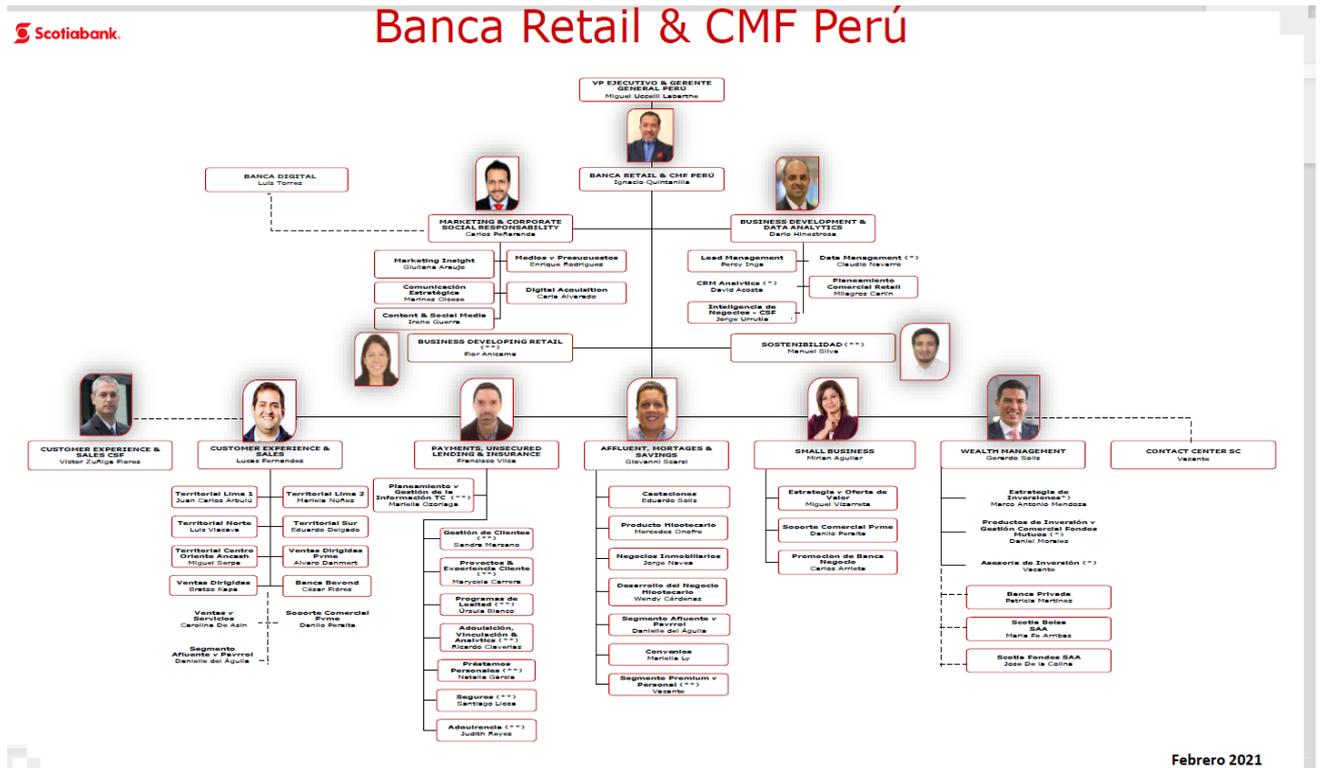
- **Integridad:** Actuamos con integridad para merecernos la confianza de nuestros clientes y colegas.
- **Respeto:** Valoramos la diversidad de origen y experiencias, tratando a todos con dignidad.
- **Pasión:** Brindamos servicio a nuestros clientes con entusiasmo y orgullo, con el valor de escuchar, aprender, innovar y ganar.
- **Responsabilidad:** Somos responsables de nuestro trabajo, compromisos y acciones ante nuestros clientes y colegas.

Organigrama General:



FUENTE: Intranet Scotiabank

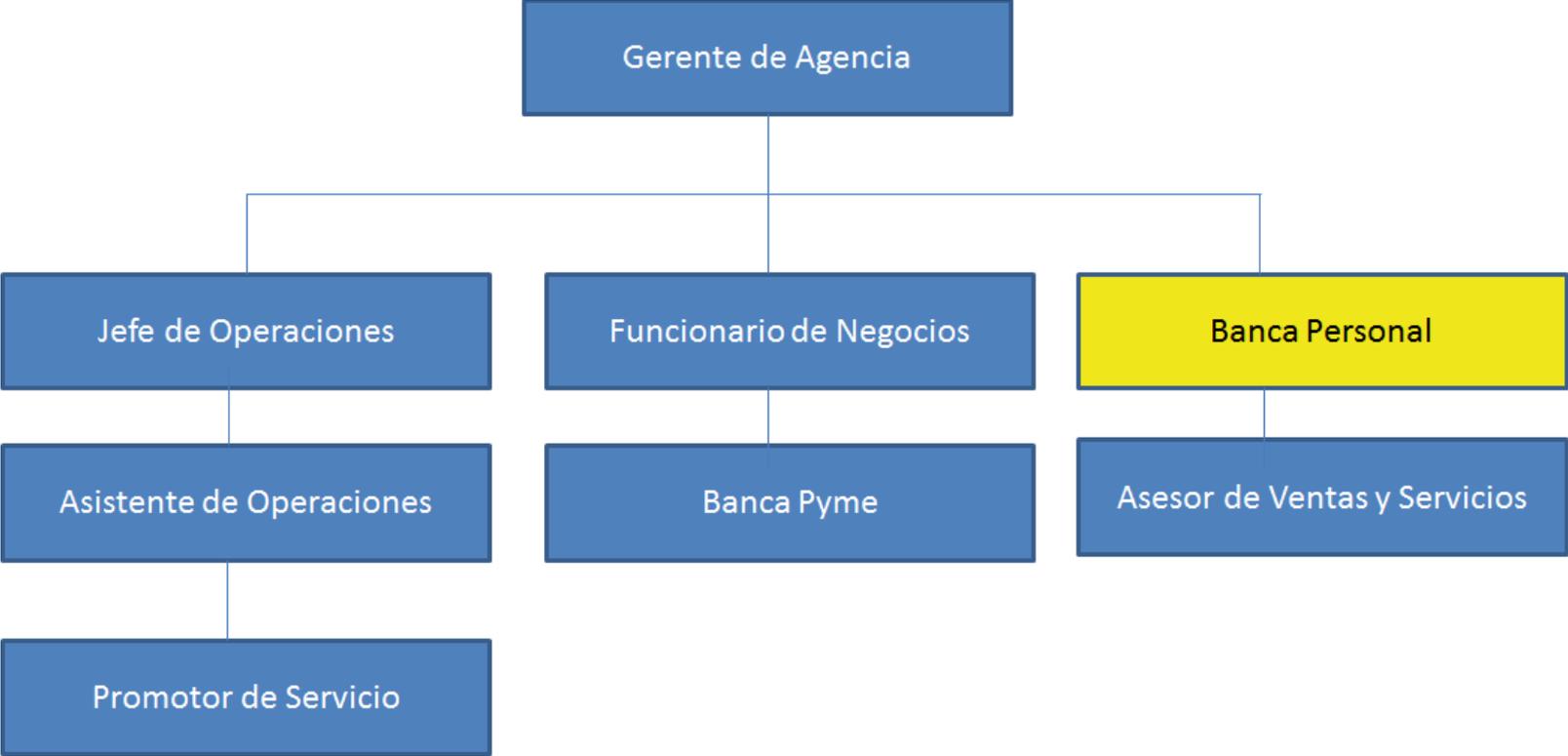
Organigrama Banca Retail & CMF Perú



FUENTE: Intranet Scotiabank

Febrero 2021

Organigrama de la agencia Mega Plaza



FUENTE: Elaboración propia

1.1. Realidad Problemática

Un fenómeno de la economía es el crecimiento que día a día se va presentado entre las diferentes entidades financieras por sus competitivas tasas de interés y ofertas comerciales. El Producto Bruto Interno (PBI) cerró el 2019 con un crecimiento de 2.2%, su tasa de expansión más baja desde el 2009, en un contexto de menor expansión de la economía mundial -afectada por la guerra comercial entre EE.UU. y China- y de un mayor ruido político local (que incluyó el cierre temporal del Congreso a fin de Setiembre). La importante desaceleración respecto del 2018 (4.0%) se debió al retroceso de los sectores primarios (con excepción del agropecuario), así como al menor dinamismo de los sectores no primarios (excepto comercio). (Scotiabank, 2019)

A nivel del sistema bancario, en el 2019 el crédito creció 6.3%, mientras que los depósitos lo hicieron en 8.7%, según cifras expresadas con tipo de cambio constante. El ratio de morosidad pasó de 2.95% en el 2018 a 3.02% en el 2019. El nivel de rentabilidad del sistema se mantuvo en 18.3% en el 2019, por tercer año consecutivo. Los ingresos financieros representaron el 8.9% de los activos productivos, por cuarto año consecutivo, mientras que los gastos operativos descendieron del 42.2% al 41.1% del margen financiero, reflejando los esfuerzos por una mayor eficiencia del sistema. El nivel de provisiones alcanzó el equivalente al 152% de la cartera atrasada. (Scotiabank, La economía peruana en el año 2019, 2019)

Según lo expuesto anteriormente, observamos una clara relación directa entre el crecimiento del PBI nacional con el crecimiento del sistema bancario; por lo cual el desempeño positivo de las entidades financieras es importante para el crecimiento económico de un país, no solo por el aporte al PBI sino también por la oportunidad que tiene el sector empresarial (Micro, Pequeñas y medianas empresas) de adquirir un

préstamo para potenciar su negocio, al contar con un sector financiero sólido; además, es importante resaltar los puestos de trabajo que las entidades financieras ofrecen.

En el Perú contamos con muchas empresas bancarias muy competitivas, dentro de ello podemos mencionar al BCP quien aparece como una de las empresas con respecto a la colocación de crédito, por sus tasas competitivas y su proceso más rápido en cuanto atención de solicitudes. En el caso del Scotiabank, Las colocaciones brutas al 31 de diciembre de 2019 totalizaron S/ 49,165 MM, cifra superior en 7% a la de diciembre del 2018, atribuible principalmente al crecimiento de las colocaciones vigentes, las cuales crecieron en +S/ 2,932MM (+7%). El crecimiento de las colocaciones brutas fue adecuadamente diversificado por tipo de crédito –según segmentación SBS- donde los créditos no minoristas o comerciales (Corporativas, Grandes y Medianas empresas) crecieron 5% en el año, y los créditos minoristas (Pequeñas empresas, Micro empresas, Consumo e Hipotecarios) crecieron 11%. Dentro de créditos minoristas destacó principalmente Tarjetas de Crédito que creció +22% ganando 103 bps de participación de mercado hasta alcanzar una cuota de mercado de 14.6%, apostando por el crecimiento orgánico basado en el incremento de parque de tarjetas e impulsando los créditos de Línea Paralela. Préstamos Personales creció +13% impulsado principalmente por las campañas de adelanto de sueldo a través del canal digital, alcanzando una cuota de mercado de 18.5%. Asimismo los préstamos Hipotecarios crecieron +7.3% (Scotiabank, 2019). A continuación, adjuntamos un cuadro con el detalle de las colocaciones según el tipo de crédito.

**Detalle de las Colocaciones Brutas por Situación
de la deuda y por Tipo de Crédito
S/ MM**

Colocaciones Brutas	2017	2018	2019	Variación Anual	
				Absoluta	%
Colocaciones Vigentes	39,434	43,790	46,722	2,932	7%
Refinanciadas	434	599	721	122	20%
Reestructuradas	0	1	0	0	-28%
Cartera atrasada	1,298	1,625	1,722	97	6%
- Vencidas	599	713	719	5	1%
- Cobranza Judicial	699	912	1,003	91	10%
Total Colocaciones Brutas	41,166	46,015	49,165	3,150	7%

Colocaciones Brutas	2017	2018	2019	Variación Anual 2019 / 2018	
				Absoluta	%
Créditos no Minoristas	25,196	28,546	29,860	1,314	5%
Corporativo	12,668	16,001	16,479	477	3%
Grandes	6,595	6,682	6,939	257	4%
Medianas	5,933	5,863	6,443	580	10%
Créditos Minoristas	15,970	17,469	19,305	1,836	11%
Pequeñas Empresas	2,327	2,202	2,164	-38	-2%
Microempresas	101	99	142	43	44%
Consumo	7,297	8,285	9,614	1,329	16%
Préstamos Personales	4,776	5,420	6,115	695	13%
Tarjetas de Crédito	2,520	2,865	3,499	634	22%
Hipotecarios	6,246	6,883	7,385	501	7%
Total	41,166	46,015	49,165	3,150	7%

FUENTE: 2019 Scotiabank memoria anual

Según lo mostrado en el cuadro anterior, podemos observar que el producto hipotecario creció en 7%, siendo uno de los productos con menor crecimiento. Además, esto obedece a la implementación de CASA FÁCIL, una nueva estrategia con foco en los segmentos Personal y Preferente, acompañado por el incremento de Market Share en Proyectos Inmobiliarios de 8.9% a 11% contribuyendo con mayores unidades disponibles para la Venta.

En base a lo anterior, se reconoce la necesidad de analizar el proceso del producto hipotecario, ya que esto nos conlleva a tener un mejor resultado en cuanto a la atención

y aprobación de solicitudes. La entidad bancaria trabaja con una visión corporativa de ser los mejores y en ayudar a sus clientes a mejorar su situación financiera. De la misma manera, la agencia MegaPlaza es una de las agencias más grandes de Lima norte ubicado en el distrito de independencia cuenta con 20 colaboradores, 1 jefe de servicio, 1 asistente de servicio y 10 promotores de servicios, en el área comercial cuenta con 2 funcionarios de banca empresa, 1 funcionario pyme, 3 funcionarios de banca personal y 2 asesores de servicio. El área comercial de la agencia en mención presenta insatisfacción en la atención de sus solicitudes hipotecarias ya que es muy dependiente de la presencia del cliente en la agencia, solicitan extensa documentación y esto hace que demore la atención y se genera un reproceso y esto genera una insatisfacción y la pérdida de un cliente.

Por lo mencionado se dese plantear una propuesta de mejora en la evaluación que nos permita mejorar el tema de evaluación y podamos ser competitivos frente a otras entidades bancarias.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

Debido a las brechas encontradas en el proceso del producto hipotecario; en la agencia MegaPlaza, se identificó una disminución de la colocación de los productos hipotecarios, lo cual impacta significativamente en la producción de la agencia debido a lo importante que es este producto para los ingresos ya que en su mayoría la captación no es menor a 200 mil soles; de la misma manera, el producto en mención representa a más del 20% de las colocaciones. Por otro lado, en lo cualitativo, tuvimos una disminución en la

satisfacción del cliente de más del 5%, lo cual nos afecta porque perdemos clientes de nuestro stock y perdemos la oportunidad de captar nuevos clientes.

1.3. Justificación

En la entidad bancaria del Scotiabank existe un problema con respecto a la demora de atención de solicitudes y por ende en las respuestas a sus aprobaciones crediticias y los clientes muestran disconformidad y manifiestan una mala experiencia lo cual no solo nos conlleva a una colocación perdida sino también a un cliente insatisfecho. Las entidades bancarias constantemente buscan la mejora de los procesos con el objetivo de incrementar la satisfacción del cliente y la mejora de procesos, tal y como se evidencia en la tesis "Mejora del proceso de atención de reclamos en una entidad bancaria ubicado en el distrito de San Isidro utilizando los principios de Lean", que tuvo como objetivo la estandarización del proceso de atención de reclamos y así como también la disminución de la atención de los mismos basándose en los principios de Lean Construction, Lean Thinking y Lean Project Management. Para ello, se planteó la mejora y/o eliminación de las actividades innecesarias del proceso, teniendo como resultado la creación de una política de estandarización y capacitación de los ejecutivos comerciales en el proceso de atención de reclamos. (Morales, 2015)

Por otro lado, en la tesis "Propuesta de Mejora en los procesos del área de call center técnico de una empresa de telecomunicaciones" que tuvo como objetivo la obtención de la información, así como también la identificación de las causas raíces del problema, haciendo uso del círculo de Deming, matriz AMFE y herramientas Lean. Teniendo como resultado, la reducción del tiempo de espera de atención en 16%. (Orozco, 2015)

Es fundamental desarrollar esta propuesta debido a que nos permitirá agilizar la atención, generar mayor aprobación de créditos, generar más captación de clientes lo que nos llevará a tener más referidos, generar una mayor rentabilidad y un crecimiento de cartera; de la misma manera, alinearnos con la nueva tendencia del mercado financiero en buscar la excelencia operacional. Según los resultados de la propuesta del plan de mejora de evaluación se podrían tomar como referencia y aplicar en otras entidades que deseen generar más colocación; finalmente esta propuesta servirá de beneficio para la propia entidad bancaria.

1.4. Objetivo

Incrementar los ingresos de la agencia MegaPlaza a través de la mejora del proceso del producto hipotecario; migrando del proceso tradicional a un proceso remoto, el cual sea más ágil y nos permita reducir el tiempo de la colocación del producto (desde la evaluación hasta la aprobación).

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

El proceso que se presenta en el día a día de nuestro trabajo es filtrar a los clientes de nuestra cartera o base de clientes la cual es revisada día mediante la plataforma de ventas (Sales Platform) que nos permite tener un análisis financiero de nuestros clientes pudiendo tener como referencia deudas en el sistema financiero, ingreso referencia (capacidad de pago) y adicional a ello la satisfacción del cliente, etc. Además, constantemente vamos evaluando nuestros procesos internos de la agencia MegaPlaza con el objetivo de lograr la eficiencia operacional. Las entidades financieras como bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito se hallan inmersas en un proceso de ondas transformacionales en lo que se hace referencia al normal desarrollo de su actividad. El cambio en la naturaleza del negocio bancario, el aumento de la competencia, la liberalización del mercado, la innovación tecnológica, la tendencia a la desintermediación, etc; les obliga a trazar estrategias competitivas para hacer frente con éxito al nuevo entorno financiero hacia el que se deriva la actividad bancaria. (R. Server Izquierdo, 2010). Por otro lado, el uso de herramientas de inteligencia artificial está proliferando en los últimos tiempos en todos los sectores de la economía, debido, entre otras cuestiones, al creciente volumen de datos digitales y al aumento de la capacidad computacional. (Fernández, 2019)

También atendemos a los clientes que puedan llegar a nuestra agencia realizando consultas o diversos trámites, los cuales estén dentro de nuestras gestiones como funcionarios. De la misma manera, realizamos su evaluación crediticia, para lo cual hacemos la revisión diaria en nuestra base Leds, y colocamos un producto. Estas colocaciones son medidas a través de nuestro sistema de ventas. Actualmente, cuento



con una base de 2,314 clientes los cuales se dividen de la siguiente manera: 636 del Segmento Premium, 1,154 del Segmento Preferente y 524 del Segmento Personal.

Por otro lado, todos los meses tenemos una meta en diversos productos en activos y pasivos los cuales son medidos por el planeamiento comercial, cuadro en Excel donde muestra el monto de meta por producto. De la misma manera, brindamos asesoría para los diversos requerimientos del cliente y con ello poder alcanzar la mejor experiencia de servicio lo cual es medido a través del pulso que es indicador de la satisfacción del cliente.

Las limitaciones que presentamos es la burocracia en el tema de evaluaciones y procesos lo cual nos deja en muchas ocasiones sin la colocación y con un cliente insatisfecho y se ve reflejado en nuestra producción y nos da un cliente insatisfecho.

CAPÍTULO 3. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

3.1. Información experiencia profesional

Se cuenta con una trayectoria en la institución de 15 años de experiencia. Mi ingreso como colaborador fue en el 2004 cuando aún eran Banco Wisse Sudameris ocupando en ese momento el puesto de Promotor de Servicio las actividades del día eran realizar depósitos y retiros, transferencias nacionales (giros) y transferencias al exterior, pagos de servicios a instituciones públicas y privadas, pagos de cheques y le agregamos un plus que era la venta de seguros, Teniendo en ese puesto un periodo de 4 años agencia ubicada en la zona de Miraflores.

Luego de haber logrado un buen desempeño se logra un ascenso en el 2008 al puesto de Asesor de Ventas de Servicios – AVS cumpliendo un periodo en el puesto de 4 años teniendo como funciones apertura y cancelación de cuentas de ahorros, apertura de cuentas corrientes, captación de depósitos a plazo, emisión de tarjetas de crédito y evaluación de préstamos personales.

Habiendo adquirido en este periodo todas las habilidades laborales, comerciales adquiridas y cumpliendo el perfil requerido para el siguiente puesto se logra un ascenso al puesto de Funcionaria de Banca Personal – PBO puesto en el cual cada colaborador maneja una cartera de clientes asignada a un fondo de comercio FDC en el cual siempre debemos mantener en saldo positivo, tenemos como función no solo la atención de nuestros clientes también asesorarlos en el tema de inversión y captación y con ello poder otorgar el producto según la necesidad que tenga, en nuestras funciones cotidianas tenemos brindar préstamos personales, vehiculares, hipotecario tarjetas de crédito, se atiende tanto a persona natural como persona jurídica en este

último caso siempre y cuando su representación en empresa sea mayor a la participación el 50% y sus ventas sean mayores a 2 millones anuales, con este tipo de captaciones y colocaciones lograremos que este fondo asignado crezca y se logre una mejor rentabilidad. Para cada asenso siempre se cuenta con un filtro de evaluación donde se valida la siguiente información:

- Tiempo en el puesto.
- Evaluaciones anuales (BALANCE SCORECAR).
- Nivel académico.
- Cada evaluación es revisada por el área de RRHH y las entrevistas son realizadas por los Zonales y Territoriales.

3.2. Proyecto Laboral

3.2.1. Interesados

En el caso del presente proyecto, se identificaron 06 interesados los cuales están distribuidos de la siguiente manera: 03 Funcionario, 01 Gerente de Oficina; 01 Gerente Zonal y 01 Gerente de créditos. Para poder explicar mejor la función de cada uno de ellos en el proyecto se elaboró una matriz de interesados en la cual se desarrolló la siguiente información: Nombre/Puesto; Rol en proyecto; Requisitos; Expectativa; Fase mayor impacto; Poder/Interés. A continuación, se muestra la matriz de interesados elaborada.

ID	Nombre/ Puesto	Rol en proyecto	Requisitos	Expectativa	Fase mayor impacto	Poder/ Interés
01	Gina Hernández/ Funcionaria banca personal	Apoyar en las pruebas de los entregables.	1.Ejecutar actividades según nuevo flujo hipotecario	Incrementar colocaciones crédito hipotecario.	En la ejecución	Bajo/ Alto
02	Bruno Llanque/ Funcionario Micro Empresa	Apoyar en las pruebas de los entregables.	1.Ejecutar actividades según nuevo flujo hipotecario	Incrementar colocaciones crédito hipotecario.	En la ejecución	Bajo/ Alto
03	Aime Díaz/ Funcionaria banca personal	Seguimiento y control en la ejecución del Proyecto.	1.Implementación del proyecto según cronograma y alcance	Ejecución del Proyecto dentro del cronograma proyectado	Todo el proyecto	Medio/ Alto
04	Stefani Cruz/ Gerente agencia	Aprobación de los entregables del proyecto.	1. Informes semanales de avance 2.Entregables según alcance del proyecto	1.Incremento colocaciones hipotecario 2.Incremento satisfacción del cliente	Todo el proyecto	Alto/ Alto
05	Graciela Palpa/ Gerente Zonal	Aprobación de los entregables del proyecto.	1. Informes semanales de avance 2.Entregables según alcance del proyecto	1.Incremento colocaciones hipotecario 2.Incremento satisfacción del cliente	Todo el proyecto	Alto/ Alto
06	Julio Viña/ Gerente de créditos	Aprobación del entregable final.	1.Entregable final según cronograma	1.Reducción de los tiempos evaluación crediticia	En la ejecución	Alto/ Alto

FUENTE: Elaboración propia

3.2.2. Objetivos del proyecto

Tenemos como objetivos incrementar el nivel de clientes atendiendo de una manera más efectiva y rápida sus solicitudes, aumentando las colocaciones en un 20% y así poder ser en el Perú el primer banco con atención de aprobaciones de este producto ancla que es el hipotecario, dando más facilidad al cliente evitando ser más burocráticos y simplificar las etapas del proceso de evaluación.

3.2.3. Diagnóstico

Con la finalidad de realizar un trabajo más eficiente, nos apoyábamos en la herramienta Kanban. Esta herramienta busca lograr un proceso productivo, organizado y eficiente. Además, el principal objetivo de Kanban es garantizar una producción sostenible para evitar los cuellos de botella y el retraso en las entregas. Los trabajos en curso deben organizarse de acuerdo con la capacidad de los centros de trabajo y equipos de trabajo (Castellano Lendínez, 2019). Dicho ello, en nuestro tablero Kanban, se mapeaban todas las actividades que teníamos pendientes, por empezar, en proceso y terminadas; estas actividades se clasificaban en función al tipo de producto al cual estaban relacionadas, la clasificación se realizó de la siguiente manera: Préstamos (Personales, Vehiculares e Hipotecarios), Tarjetas de crédito, Seguros, Cuentas de ahorro y Fondos mutuos. Es de esta manera, que pudimos identificar un evidente retraso en las actividades del producto hipotecario, esto se debía a la alta dependencia de la presencia del cliente para poder avanzar con el flujo del proceso. A continuación, a manera de ejemplo, se muestra el tablero Kanban correspondiente a la semana número 2 del mes de Abril 2020.

TABLERO KANBAN
Actividades Semana Nro 2 - Mes Abril 2020

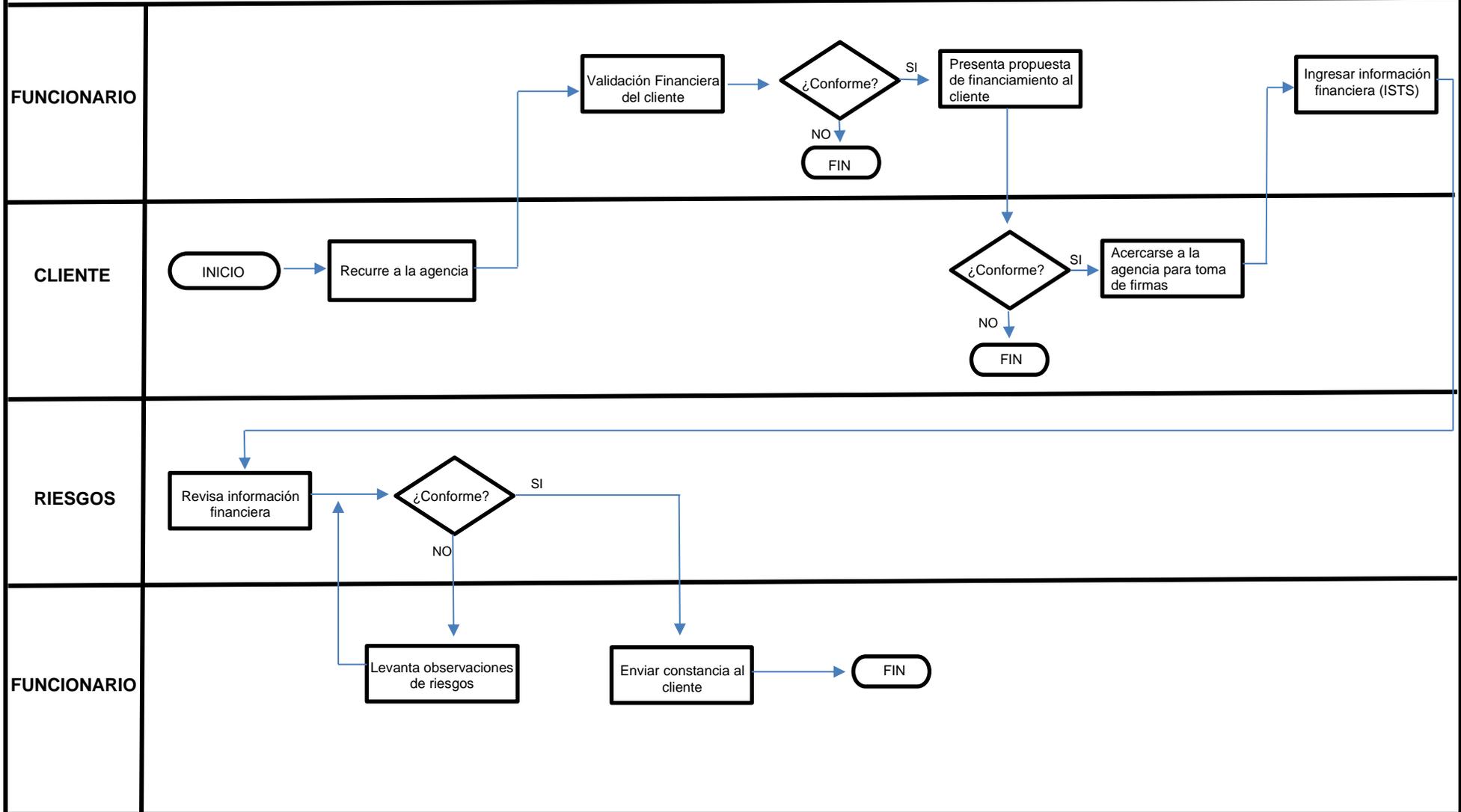
	PENDIENTES	POR EMPEZAR	EN PROCESO			TERMINADO
			ELABORANDO	EN REVISIÓN	REVISADO	
Préstamos (Personales, Vehiculares, Hipotecarios)	<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Presentación de oferta comercial - Hipotecario 2</div> <div style="border: 2px solid red; padding: 5px;">Toma de firmas - Hipotecario 3</div>	<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Recepcionar documentación - Hipotecario 1</div> <div style="border: 2px solid red; padding: 5px;">Recepcionar documentación - Hipotecario 4</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Evaluación crediticia - Préstamo personal 1</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Revisión reporte Sunat- Préstamo personal 3</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Revisión reporte Sunat- Préstamo personal 2</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Colocación crédito vehicular 1</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Colocación crédito vehicular 2</div>
Tarjetas de credito					<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Revisión reporte Sunat - TC 1</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Revisión reporte Sunat - TC 2</div>	
Seguros						<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Colocación seguro - Tarjeta protegida 1</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Colocación seguro - Tarjeta protegida 2</div>
Cuentas de ahorro						<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Captación - Ahorro Free 1</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Captación - Cuenta Power 1</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Captación - Super Cuenta 1</div>
Fondos mutuos						

En el tablero Kanban mostrado, podemos observar que tenemos actividades en estado pendiente (Presentación de oferta comercial-Hipotecario2, Toma de firmas-Hipotecario3) y por empezar (Recepcionar documentación-Hipotecario1, Recepcionar documentación-Hipotecario4). También, es preciso resaltar que estas actividades vienen siendo arrastradas desde el tablero Kanban de la semana anterior.

Una vez detectado el problema, gracias al uso de nuestro tablero, desarrollamos un flujograma del proceso del producto Hipotecario para poder identificar oportunidades de mejoras; el cual se muestra a continuación.

FLUJO DE PROCESO HIPOTECARIO – TRADICIONAL

Etapa de evaluación y aprobación de propuesta comercial



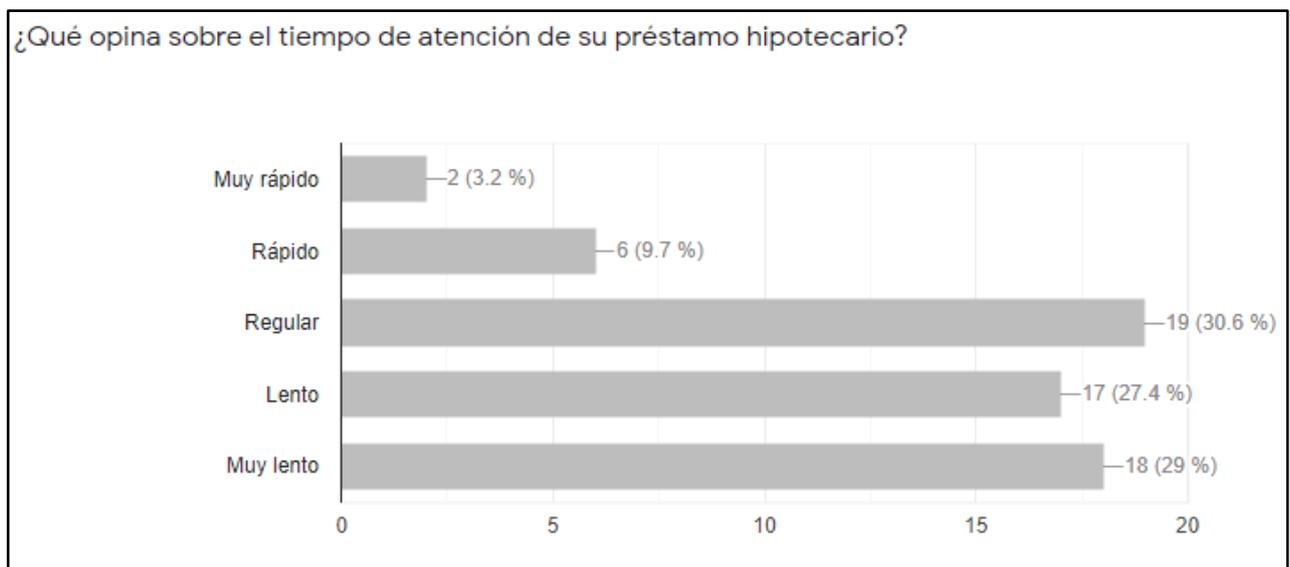
En el diagrama de flujo mostrado, podemos observar que el proceso tiene una alta dependencia de la presencia del cliente en la agencia bancaria. Por esta razón, el proceso se vuelve lento y en muchas ocasiones genera insatisfacción y molestias en el cliente. Para iniciar el flujo del proceso hipotecario, se requiere de la presencia del cliente en la agencia; de la misma manera, para validar la información financiera del cliente y presentar la propuesta del financiamiento el cliente debe apersonarse a la agencia, lo cual en muchas oportunidades se demora más de 2 semanas.

Luego de haber realizado la revisión del diagrama de flujo actual y haber encontrado brechas en nuestro proceso hipotecario y demoras en el flujo por la dependencia del cliente en la agencia; se realizó un levantamiento de información a través de una encuesta para conocer los principales dolores del proceso. A continuación, se presentará la información recaudada durante la investigación, así como la situación actual en la que se encuentra el sector de estudio para posteriormente presentar el diseño de su respectiva propuesta enfocada en un nuevo proceso. Todo ello con la finalidad de diseñar un nuevo proceso hipotecario e incrementar las colocaciones del préstamo hipotecario.

La información obtenida fue por medio de encuestas realizado a una cantidad representativa de clientes del préstamo hipotecario en la agencia MegaPlaza. El tamaño de la muestra para realizar las encuestas se obtuvo mediante una fórmula estadística de muestreo para la cual se mantuvo ciertas consideraciones, las cuales son especificadas en la ficha técnica, mostrada continuación.

FICHA TÉCNICA: ENCUESTA CLIENTES P. HIPOTECARIO-MEGAPLAZA			
Fuente de información	de	Base de clientes de producto hipotecario - MegaPlaza	
Sector		Financiero	Unidad muestral Clientes préstamo hipotecario MegaPlaza
Periodo de análisis	de	Año 2020	Ámbito geográfico Lima, Lima
Población		1040	Nivel de confianza de 95%
Error		5%	Tamaño de muestra de 63

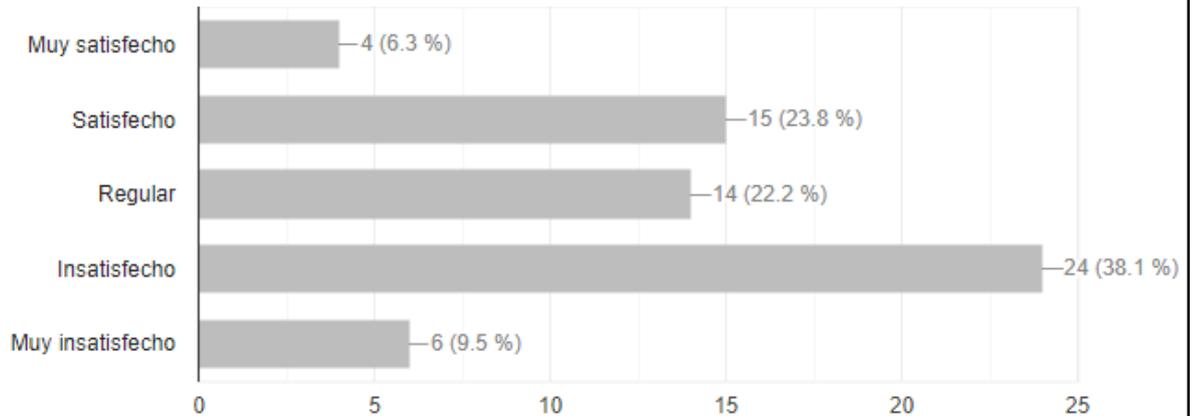
Las preguntas planteadas en las encuestas fueron enfocadas tanto al tiempo de atención del proceso hipotecario como a la satisfacción general del cliente. Respecto al primer hallazgo obtenido en el diagnóstico, el cual indica que el tiempo de atención del préstamo hipotecario para el punto de vista del cliente es “Muy lento”, “Lento” y “Regular” lo cual representa un 87%. En el siguiente gráfico, se muestra a detalle la respuesta de los clientes con respecto al tiempo de atención del préstamo hipotecario.



FUENTE: Elaboración propia

De la misma manera, se realizó la pregunta a los clientes sobre el nivel de satisfacción con respecto a nuestro producto hipotecario. Las respuestas negativas tales como: “Muy Insatisfecho”, “Insatisfecho” y “Regular” suman 69.8%, distribuyéndose en 9.5%, 38.1% y 22.2% respectivamente. A continuación, se muestra de manera detallada la respuesta de los clientes con respecto al nivel de satisfacción con el producto hipotecario.

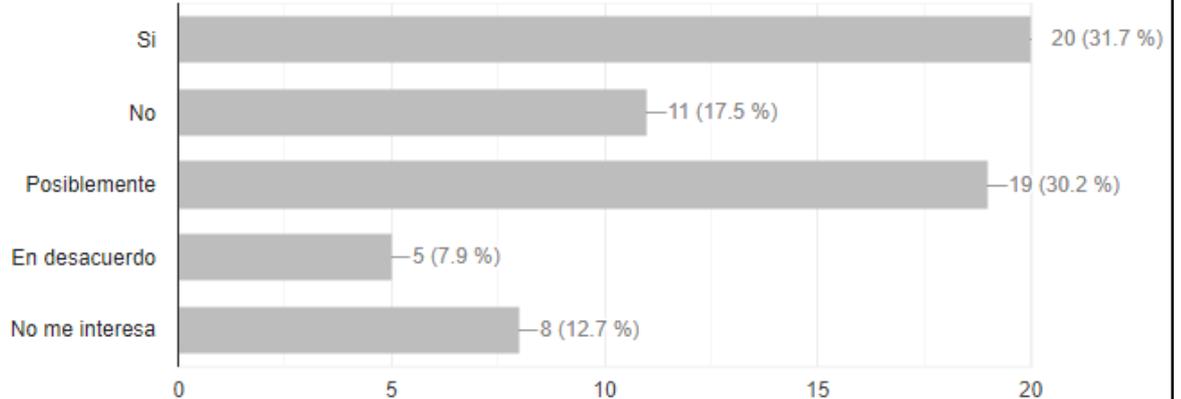
¿Qué tan satisfecho está con nuestro producto hipotecario?



FUENTE: Elaboración propia

Por otro lado, se consultó al cliente si está de acuerdo con la migración del proceso hipotecario a un remoto. Las respuestas tales como: “Sí”, “Posiblemente” suman 61.9%, distribuyéndose en 31.7% y 30.2% respectivamente. A continuación, se muestra de manera detallada la respuesta de los clientes con respecto a si están de acuerdo con la migración del proceso del crédito hipotecario a un proceso remoto.

¿Estaría de acuerdo con la migración de nuestro proceso del crédito hipotecario a un proceso remoto?



FUENTE: Elaboración propia

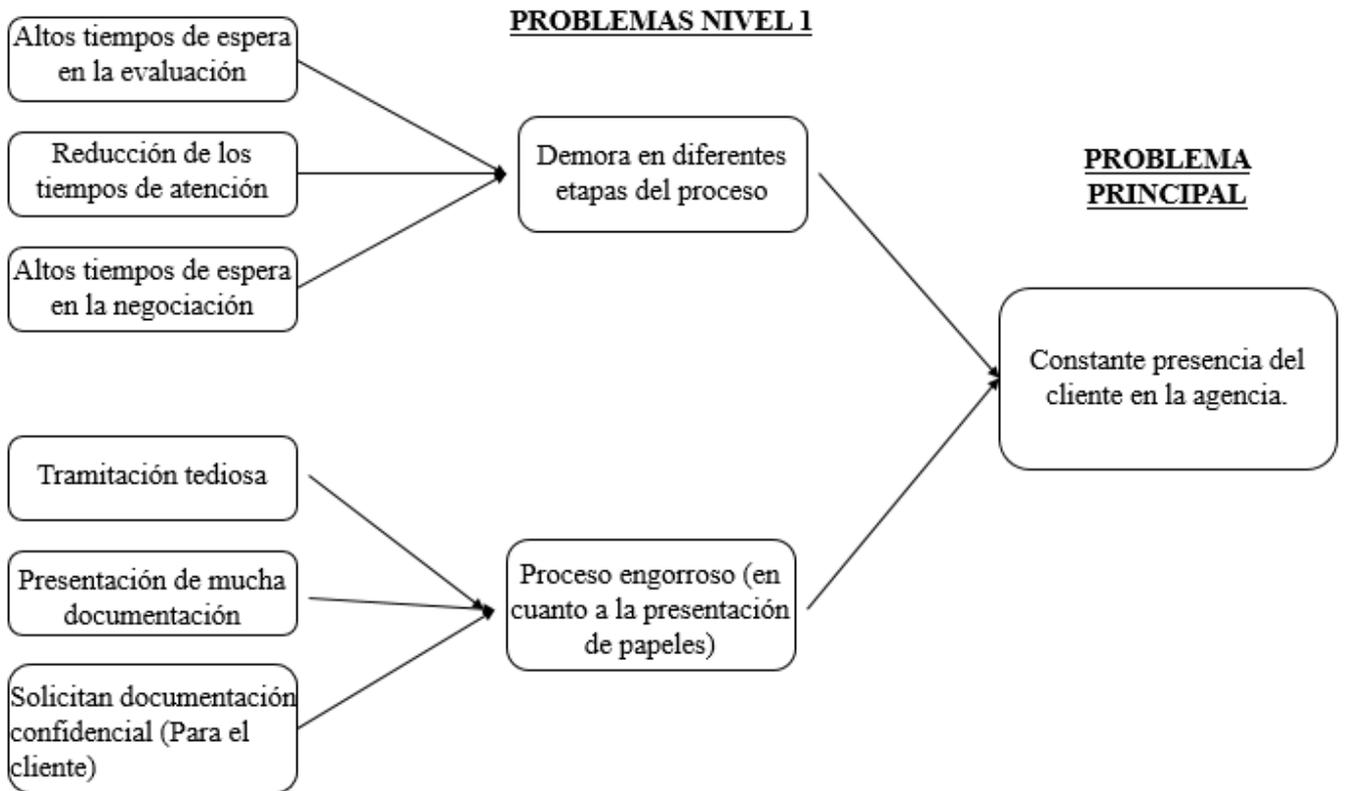
También, se le preguntó al cliente si recomendaría a sus familiares, amigos y/o conocidos adquirir préstamo hipotecario en el Scotiabank. La respuesta con mayor porcentaje fue “No” teniendo un porcentaje de 57.1% con respecto al 42.9% del “Sí”. A continuación, se muestra el gráfico con las respuestas obtenidas.



FUENTE: Elaboración propia

Finalmente, se planteó una pregunta para solicitarles a los clientes que, según sus expectativas y experiencia, puedan comentarnos qué modificaciones o mejoras recomendarían para el proceso hipotecario del Scotiabank. Los comentarios de los clientes fueron analizados y se identificó que tenían cierta relación y que un problema podía agrupar pequeños problemas, para lo cual se vio conveniente realizar un diagrama relacional de problemas de 02 niveles y poder llegar a un problema principal. A continuación, se muestra el diagrama construido con la información del cliente.

PROBLEMAS NIVEL 2



FUENTE: Elaboración propia

3.2.4. Desarrollo Solución

Luego de haber realizado el diagnóstico y análisis del proceso del producto hipotecario. Encontramos brechas, las cuales se traducen en insatisfacción del cliente para con el proceso y quejas sobre los altos tiempos de espera en las etapas del proceso. Se realizó una revisión sobre las metodologías las cuales nos podrían ayudar a plantear un proceso el cual se pueda ajustar a las expectativas y necesidades del cliente; en función a lo requerido, se optó por elegir a la metodología del Pensamiento de diseño. El Design Thinking es una manera de resolver problemas reduciendo riesgos y aumentando las posibilidades de éxito. Empieza centrándose en las necesidades humanas y, a partir de ahí, observa, crea prototipos y los prueba, consigue conectar conocimientos de diversas disciplinas (psicología,



sociología, marketing, administración e ingeniería) para llegar a una solución humanamente deseable, técnicamente viable y económicamente rentable. (Ortega, 2017).

El design thinking, o “pensamiento de diseño” en español, se ha consolidado en los últimos años como una herramienta muy eficaz para fomentar la innovación en procesos, productos y servicios de diferentes sectores, entre ellos el de servicios financieros, bajo un nuevo enfoque de pensamiento que busca entender al cliente para innovar en productos y servicios realmente útiles para los usuarios. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019).

Como primer paso de la metodología Design Thinking, se empezó por identificar a nuestro cliente de los préstamos hipotecarios; en función a la data encontrada en la agencia MegaPlaza del banco Scotiabank, podemos decir que nuestro cliente es de las siguientes características: Usuario de 25 a 45 años del sector económico A, B y C interesados en obtener un crédito hipotecario para la adquisición de un bien, el cual pueda ser una casa o un departamento.

Siguiendo con la metodología del pensamiento de diseño y para complementar la información recolectada a través de las encuestas, se elaboró un mapa de empatía el cual nos ayudará a conocer de manera más profunda al cliente y en los siguientes pasos del pensamiento de diseño poder presentar una propuesta de solución más acertada. A continuación, se muestra el mapa de empatía desarrollado.

¿Qué oye?

- Se mantiene informada a través de internet.
- Existen diferentes opciones de ahorro en los bancos.
- Invertir en una propiedad es rentable a futuro.
- Comentarios de sus amigas que tienen departamento propio.

¿Qué Piensa y siente?

- Desearía tener más tiempo libre.
- Piensa que comprando un departamento tendrá más independencia.
- Le gustaría tener la opción de acceder a un préstamo hipotecario el cual sea ágil.
- Piensa que ahorrando en algún momento se capitalizara para invertir en un negocio.



¿Qué ve?

- Ofertas inmobiliarias.
- El alquiler de su departamento es muy caro.
- Busca constantemente productos que no le demande mucho tiempo adquirirlos.

¿Qué dice y hace?

- Analiza cuáles son sus opciones de ahorro.
- Averigua productos hipotecarios en entidades financieras.
- Es digital por lo cual no le agradan los procesos tradicionales.

Esfuerzos

- No llegar a adquirir un crédito hipotecario en una entidad financiera.
- Seguir viviendo en casa alquilada le representa un gasto alto.

Resultados

- Obtener su departamento propio.
- Ahorrar dinero para poder viajar al exterior del país.

Una vez obtenida la información de las necesidades de nuestro cliente, a través de nuestra encuesta y el mapa de empatía del Pensamiento de Diseño; ingresamos a la etapa de diseño en la cual se hizo uso de la herramienta ¿Cómo podríamos? A partir de la cual, se planteó la siguiente pregunta ¿Cómo podríamos agilizar nuestro proceso hipotecario y con ello incrementar las colocaciones y el nivel de satisfacción del cliente? Para desarrollar las posibles soluciones nos apoyamos en la lluvia de ideas a partir de la cual se pueden proponer a grandes rasgos lo siguiente:

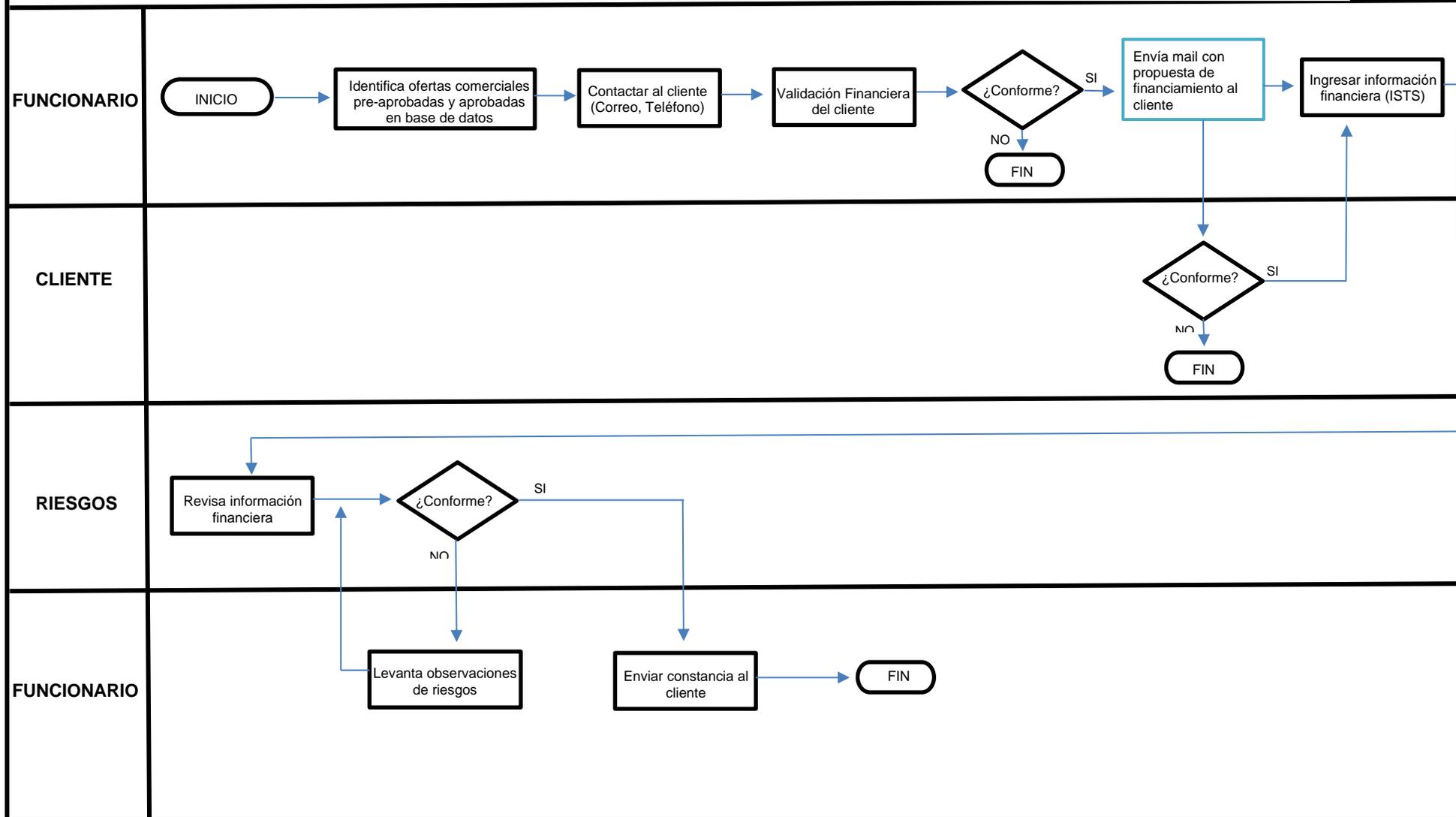
- El proceso tradicional del préstamo hipotecario debería migrar a un proceso remoto en sus etapas de evaluación y negociación, ya que es ahí donde se presenta mayores tiempos de espera.
- El inicio del proceso del crédito hipotecario no debería ser con la llegada del cliente a la agencia sino que el funcionario debe realizar una búsqueda previa en la base de datos, identificar las ofertas comerciales aprobadas y pre-aprobadas; para que con ello, puedan comunicarse con el cliente (vía correo o mail) y enviar toda la información requerida por el cliente.

3.2.5. Modelo Propuesto

En función a los inputs obtenidos gracias a las encuestas y a la metodología del pensamiento de diseño; se desarrolló una propuesta la cual estaba alineada a los requerimientos del cliente como lo son: Proceso más ágil en la evaluación y negociación; disminuir la constante necesidad de la presencia del cliente en la agencia y reducir los tiempos de atención del préstamo hipotecario. A continuación, se muestra el flujo desarrollado con el cual se atenderán los principales problemas de nuestro proceso tradicional.

FLUJO DE PROCESO HIPOTECARIO – REMOTO

Etapa de evaluación y aprobación de propuesta comercial



3.3. Metodologías utilizadas

El tipo de investigación utilizada para el presente trabajo, según el enfoque, es el mixto ya que hemos aplicado procesos de recolección de información, análisis y relación de información cuantitativa y cualitativa que responden al planteamiento del problema. En cuanto al enfoque cualitativo, a través de este, medimos el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a nuestro proceso hipotecario; también pueden desarrollar preguntas antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos con la finalidad de obtener más información acorde al objetivo de la investigación e ir afinando las preguntas de investigación más importantes, y después y responderlas. (Hernández, 2010). Por otro lado, en cuanto al enfoque cuantitativo, hicimos uso del mismo para la recolección de datos con base numérica.



CAPÍTULO IV. RESULTADOS

En el presente capítulo, analizaremos los resultados obtenidos producto de la aplicación de las metodologías mencionadas y de lo logrado con la implementación del nuevo proceso del producto hipotecario.

En primer lugar, con el uso de la herramienta Kanban pudimos identificar un evidente estancamiento de las actividades del proceso hipotecario; razón por la cual, se elaboró un diagrama de flujo del proceso tradicional del producto hipotecario. En este flujo, se comprobó que las actividades de la etapa de evaluación y aprobación de la propuesta comercial dependían mucho de la presencia del cliente en la agencia.

Seguidamente, en la etapa de diagnóstico, se realizó un levantamiento de información a través de encuestas, las cuales fueron completadas por clientes del producto hipotecario de la agencia Mega plaza, los resultados de las encuestas nos evidenciaron un cliente insatisfecho, que no recomendaría nuestro producto, que el tiempo de atención del producto hipotecario le parece demasiado alto y que le gustaría mucho que este proceso del producto en mención sea mejorado.

Finalmente, ya con los inputs del levantamiento de información y con la ayuda de la metodología de Pensamiento de Diseño (Design Thinking) se empatizó con el cliente y a través de ello se presentó una propuesta alineada a las expectativas y necesidades del mismo. Lo cual fue muy acertado, ya que se obtuvieron los resultados esperados.

A continuación, en el siguiente cuadro, se muestran las colocaciones del producto hipotecario del mes de Diciembre 2020, antes de la implementación del nuevo proceso hipotecario.

Colocaciones en Miles S/. de Préstamos Hipotecario – DIC 20

(ZONA LIMA NORTE)

		PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS				
		Miles S/.				
ID	PRODUCCIÓN TOTAL	Real	Meta	GAP	Indicador	% Avance
ZONA LIMA NORTE		5,883,738	7,649,252	1,765,505		77%
1	AGENCIA MEGAPLAZA 1	1,147,897	744,363	-403,534		154%
2	AGENCIA COMAS	411,390	527,277	115,887		78%
3	AGENCIA BELAUNDE	382,881	626,990	244,109		61%
4	AGENCIA LOS OLIVOS	1,602,120	993,007	-609,113		161%
5	AGENCIA PUENTE PIEDRA	-	534,307	534,307		0%
6	AGENCIA RIMAC	424,000	472,662	48,662		90%
7	AG. SAN MARTIN DE PORRES	-	220,213	220,213		0%
8	AGENCIA CENTRO BANCARIO FIORI	534,950	575,808	40,858		93%
9	AGENCIA ANTUNEZ DE MAYOLO	-	474,085	474,085		0%
10	AGENCIA PLAZA LIMA NORTE	730,800	855,156	124,356		85%
11	AGENCIA EL NARANJAL	-	338,242	338,242		0%
12	AGENCIA MULTICENTER	-	398,855	398,855		0%
13	AGENCIA CAQUETA	182,500	437,956	255,456		42%
14	AGENCIA C.C. REAL PLAZA PRO	467,200	450,331	-16,869		104%

FUENTE: Intranet Scotiabank

En el cuadro adjunto, podemos observar que las colocaciones del préstamo hipotecario de la agencia MegaPlaza, del mes de Diciembre del 2020, las cuales a pesar de los problemas del proceso hipotecario, alcanzan un porcentaje de 154% con respecto a la meta planteada.

Con la implementación de nuestro nuevo flujo del proceso hipotecario se logró incrementar las colocaciones del préstamo hipotecario, lo cual se evidencia en el cuadro mostrado a continuación, el cual representa a las colocaciones en miles de soles del mes de Enero 2021.

Colocaciones en Miles S/. de Préstamos Hipotecario – ENE 21

(ZONA LIMA NORTE)

		PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS				
		Miles S/.				
ID	PRODUCCIÓN TOTAL	Real	Meta	GAP	Indicador	% Avance
ZONA LIMA NORTE		5,560,573	8,173,766	2,613,191		68%
1	AGENCIA MEGAPLAZA 1	1,453,050	744,363	-708,688		195%
2	AGENCIA COMAS	-	494,493	494,493		0%
3	AGENCIA BELAUNDE	60,000	587,488	527,488		10%
4	AGENCIA LOS OLIVOS	1,147,897	935,392	-212,505		123%
5	AGENCIA PUENTE PIEDRA	-	501,134	501,134		0%
6	AGENCIA RIMAC	-	443,975	443,975		0%
7	AG. SAN MARTIN DE PORRES	-	420,882	420,882		0%
8	AGENCIA CENTRO BANCARIO FIORI	259,200	1,021,687	762,487		25%
9	AGENCIA ANTUNEZ DE MAYOLO	475,562	445,195	-30,368		107%
10	AGENCIA PLAZA LIMA NORTE	963,007	806,619	-156,388		119%
11	AGENCIA EL NARANJAL	-	318,195	318,195		0%
12	AGENCIA MULTICENTER	-	620,273	620,273		0%
13	AGENCIA CAQUETA	484,950	411,190	-73,760		118%
14	AGENCIA C.C. REAL PLAZA PRO	716,907	422,880	-294,027		170%

FUENTE: Intranet Scotiabank

En el cuadro mostrado, podemos observar que las colocaciones de los préstamos hipotecarios de la agencia MegaPlaza crecieron en un 26.58% con respecto al mes anterior, lo cual supera en 6.58% al



objetivo de incrementar en 20% las colocaciones del producto. Este 6.58% adicional representa aproximadamente 50 mil soles adicionales al objetivo del proyecto.

Por otro lado, en cuanto al nivel de satisfacción del cliente, se estimo que con este nuevo proceso planteado se iba tener un incremento del 5% de la satisfacción del cliente, lo que se le conoce en el banco como pulso. A continuación, se muestra la tabla de Pulso de la Zona Lima Norte del mes de Diciembre del 2020, antes de la implementación del nuevo proceso.

Pulso de Zona Lima Norte en % – DIC 20

CDR	Agencia	Territorio	Zona	Pulso DIC20
19	Agencia Mega Plaza 1	Territorio Lima 1	Zonal Lima Norte	73.01%
20	Agencia Comas	Territorio Lima 1	Zonal Lima Norte	80.73%
21	Agencia Belaunde	Territorio Lima 1	Zonal Lima Norte	76.07%
67	Agencia Los Olivos	Territorio Lima 1	Zonal Lima Norte	73.68%
92	Agencia Puente Piedra	Territorio Lima 1	Zonal Lima Norte	76.32%
214	Agencia Rimac	Territorio Lima 1	Zonal Lima Norte	73.91%
216	Ag.San Martin De Porres	Territorio Lima 1	Zonal Lima Norte	83.11%
229	Agencia Centro Bancario Fiori	Territorio Lima 1	Zonal Lima Norte	71.11%
372	Agencia Antunez De Mayolo	Territorio Lima 1	Zonal Lima Norte	67.68%
445	Agencia Plaza Lima Norte	Territorio Lima 1	Zonal Lima Norte	73.86%
535	Agencia El Naranjal	Territorio Lima 1	Zonal Lima Norte	63.27%
657	Agencia Multicenter	Territorio Lima 1	Zonal Lima Norte	74.07%
679	Agencia Caqueta	Territorio Lima 1	Zonal Lima Norte	73.33%
702	Agencia C.C.Real Plaza Pro	Territorio Lima 1	Zonal Lima Norte	80.83%

FUENTE: Intranet Scotiabank



En el cuadro adjunto, podemos observar que la agencia MegaPlaza de Scotiabank obtuvo un porcentaje de 73.01% en el mes de Diciembre del 2020, lo cual es la nota minima aprobatoria; además, en comparación con las notas de las otras agencias y estando ubicada en un centro comercial, es un porcentaje de pulso bajo.

Con la mejora del proceso hipotecario, se obtuvo un incremento del porcentaje de la nota de pulso en un 6.33%, lo cual supera a los objetivos del proyecto planteado, ya que se estimó un incremento del 5% en la satisfacción del cliente.

Pulso de Zona Lima Norte en % – DIC 20

CDR	Agencia	Territorio	Zona	Pulso ENE21
229	Agencia Centro Bancario Fiori	Territorio Lima 1	Zonal Lima Norte	80.36%
445	Agencia Plaza Lima Norte	Territorio Lima 1	Zonal Lima Norte	76.60%
702	Agencia C.C.Real Plaza Pro	Territorio Lima 1	Zonal Lima Norte	66.00%
19	Agencia Mega Plaza 1	Territorio Lima 1	Zonal Lima Norte	79.34%
679	Agencia Caqueta	Territorio Lima 1	Zonal Lima Norte	67.74%
92	Agencia Puente Piedra	Territorio Lima 1	Zonal Lima Norte	80.34%
67	Agencia Los Olivos	Territorio Lima 1	Zonal Lima Norte	62.96%
20	Agencia Comas	Territorio Lima 1	Zonal Lima Norte	58.25%
372	Agencia Antunez De Mayolo	Territorio Lima 1	Zonal Lima Norte	76.92%
21	Agencia Belaunde	Territorio Lima 1	Zonal Lima Norte	79.27%
214	Agencia Rimac	Territorio Lima 1	Zonal Lima Norte	73.12%
216	Ag.San Martin De Porres	Territorio Lima 1	Zonal Lima Norte	70.79%
535	Agencia El Naranjal	Territorio Lima 1	Zonal Lima Norte	52.38%
657	Agencia Multicenter	Territorio Lima 1	Zonal Lima Norte	67.57%

FUENTE: Intranet Scotiabank



En el cuadro adjunto, del periodo Enero 2021, observamos que el pulso de la agencia Megaplaza de Scotiabank es de 79.34%, se tuvo un incremento mayor al 6% lo cual es muy bueno, pero se debería mejorar ya que para una agencia ubicada en un centro comercial es una nota regular.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMEDADIONES

- La herramienta Kanban de la filosofía Kaizen, nos ayuda a llevar un ordenamiento de nuestras actividades, procesos, etc. Así mismo, nos permite identificar algunos problemas en los procesos cotidianos.
- A través de un muestreo probabilístico simple, hallamos el tamaño de la muestra para poder aplicar nuestras encuestas.
- Con la metodología de Pensamiento de Diseño (Design Thinking), pudimos empatizar con el cliente conocer sus necesidades y expectativas; luego con la ayuda de las herramientas ¿Cómo podríamos? y lluvia de ideas planteamos diferentes soluciones que luego decantaron en nuestra propuesta final del flujo del préstamo hipotecario.
- El nuevo proceso del préstamo hipotecario incrementó en más del 20% a las colocaciones de dicho producto. Lo cual representa aproximadamente 216 mil soles adicionales en cuanto a las colocaciones.
- El pulso de la agencia MegaPlaza se incrementó en más del 6% debido a nuestro nuevo proceso remoto (en la evaluación y aprobación de la propuesta comercial), ya que el nuevo flujo propuesto estuvo orientado al cliente porque la propuesta se creó utilizando la metodología de Pensamiento de Diseño (Design Thinking).
- El tipo de investigación de enfoque mixto nos permite aplicar procesos de recolección de información, análisis y relación de información cuantitativa y cualitativa lo cual nos permite responder a la problemática actual.



RECOMENDACIONES

- Se recomienda que el nuevo proceso del proceso hipotecario sea aplicado a otras agencias de la Zona Lima Norte porque se ha comprobado el incremento en las colocaciones del préstamo hipotecario. Esto aportaría de manera significativa el porcentaje de avance de las colocaciones de préstamos hipotecarios de la Zona Lima Norte.
- Si bien es cierto se logró incrementar en 6% el pulso de la agencia MegaPlaza; se recomienda hacer un seguimiento constante para mejorar el incremento, ya que la nota 79.34% es baja teniendo en cuenta que la agencia en mención está ubicada en un centro comercial.
- Se recomienda seguir haciendo uso de las herramientas de la filosofía Kaizen como lo son el Kanban, 5S, etc. Porque nos ayudan a llevar un correcto ordenamiento de nuestro trabajo; también podemos identificar problemas en procesos que al solucionarlos se materializan en beneficios cuantitativos y cualitativos para la empresa.

REFERENCIAS

- BARRIGA-YUMIGUANO, G. E., GONZÁLEZ, M. G., TORRES, Y. A., ZURITA, E. G., & PINILLA-RODRÍGUEZ, D. E. (2017). Desarrollo financiero y crecimiento económico en el Ecuador. *Revista Espacios*.
- Caballero, L. (2010). El poder de las entidades financieras en la economía de un país. *Revista electrónica de economía*.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). Design thinking en el sector fintech. *Design thinking en el sector fintech: una forma de pensar para innovar*.
- Chiriboga, L. A. (2012). Sistema Financiero Nacional: Ambito Legal del Sistema. *Sistema Financiero*, 6.
- Fernández, A. (2019). Inteligencia artificial en los servicios financieros.
- Hernández, F. &. (2010).
- Morales. (2015). “Mejora del proceso de atención de reclamos en una entidad bancaria ubicado en el distrito de San Isidro utilizando los principios de Lean.
- Orozco. (2015). Propuesta de Mejora en los procesos del área de call center técnico de una empresa de telecomunicaciones.
- Ortega, M. S. (2017). *Design thinking: Lidera el presente. Crea el futuro*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- R. Server Izquierdo, A. M. (2010). *Evaluación de la eficiencia de las entidades financieras*.
- Scotiabank. (Marzo de 2012). *Historia de Scotiabank*. Obtenido de Historia de Scotiabank: <http://www.historiasdegrandes exitos.com/2012/03/historia-de-scotiabank.html>
- Scotiabank. (2019). Entorno macroeconómico y sistema financiero peruano. *2019 Scotiabank Memoria anual*, 13.



- Scotiabank. (2019). Gestión Financiera. *2019 Scotiabank memoria anual*, 20-21.
- Scotiabank. (2019). La economía peruana en el año 2019. *2019 SCOTIABANK MEMORIA ANUAL*, 16-17.
- Scotiabank. (Junio de 2020). *Acerca de Scotiabank Perú*. Obtenido de Acerca de Scotiabank Perú: <https://www.scotiabank.com.pe/Acerca-de/Scotiabank-Peru/Scotiabank-en-Peru/resenas-institucionales>
- Scotiabank. (2020). *Presencia de Scotiabank en el Perú*. Obtenido de Presencia de Scotiabank en el Perú: <https://www.scotiabank.com.pe/Acerca-de/Scotiabank-Peru/Scotiabank-en-Peru/resenas-institucionales>
- Scotiabank. (2020). *Scotiabank - Información institucional*. Obtenido de Scotiabank - Información institucional: <https://www.scotiabank.com.uy/Acerca-de/Informacion-institucional/Informacion-institucional/mision-vision-y-valores>
- Scotiabank Perú. (2020). *Scotiabank Perú-Premios y reconocimientos*. Obtenido de Scotiabank Perú-Premios y reconocimientos: <https://www.scotiabank.com.pe/Acerca-de/Scotiabank-Peru/Scotiabank-en-Peru/resenas-institucionales>
- Scotiabank Peru. (2020). *Uno de los grupos financieros más sólidos del mundo-SCOTIABANK EN EL MUNDO*. Obtenido de Uno de los grupos financieros más sólidos del mundo-SCOTIABANK EN EL MUNDO: <https://www.scotiabank.com.pe/Acerca-de/Scotiabank-Peru/Scotiabank-en-Peru/resenas-institucionales>

ANEXOS

- Anexo Nro1

¿Qué opina sobre el tiempo de atención de su préstamo hipotecario?	¿Qué tan satisfecho esta con nuestro producto hipotecario?	¿Estaría de acuerdo con la migración de nuestro proceso del crédito hipotecario a un proceso remoto?	¿Recomendaría a sus familiares, amigos y/o conocidos adquirir un préstamo hipotecario en el Scotiabank?	Según sus expectativas, ¿Qué modificaciones o mejoras recomendaría para nuestro proceso hipotecario?
Lento	Satisfecho	Si	Sí	Tiempo
Lento	Insatisfecho	Si	No	El proceso de evaluación es muy lento, dado que requiere mi presencia de manera constante.
Regular	Regular	Si	No	Mucha burocracia
Muy lento	Insatisfecho	Posiblemente	Sí	Mucho papeleo y dependencia del cliente en la agencia
Regular	Satisfecho	Posiblemente	Sí	Evaluación más rápida sin tanto papeleo..
Rápido	Regular	Posiblemente	Sí	Proceso muy lento y no requeriria la presencia del cliente en la agencia
Lento	Regular	Si	No	Atención inmediata
Muy lento	Regular	No me interesa	No	Bajar los intereses
Regular	Satisfecho	Posiblemente	No	Mejor información
Lento	Insatisfecho	No	No	Una mejor organización
Muy lento	Muy insatisfecho	No me interesa	No	Tener mas claridad del tema conversado y nuevas oportunidades o propuestas que nos podria interesar
Regular	Regular	Posiblemente	Sí	Facilidades de pago
Rápido	Muy satisfecho	Posiblemente	Sí	Menos tiempo en la entrega del préstamo
Lento	Insatisfecho	No	No	La atencion

Regular	Regular	No	Sí	Que den un incentivo o bajen el interés a los pagadores puntuales
Muy lento	Regular	Posiblemente	Sí	Mejorar la rapidez de si atención ante las consultas y trámites
Lento	Regular	Si	Sí	Todo me pareció ok
Regular	Satisfecho	Posiblemente	Sí	Mayor publicidad sobre el proceso
Regular	Satisfecho	Si	Sí	Trataría de hacerlo mas amigable para personas que no tienen experiencia accediendo a estos medios
Lento	Insatisfecho	No	No	Ninguno
Muy lento	Insatisfecho	En desacuerdo	No	Mayor rapidez en la atención
Muy lento	Muy insatisfecho	No me interesa	No	Cambiar a todo el personal, desde atención al cliente hasta los gerentes.
Regular	Satisfecho	Posiblemente	Sí	Las calificaciones crediticias de acá cliente.
Regular	Insatisfecho	No me interesa	No	No recomendaría nada
Lento	Insatisfecho	Posiblemente	No	No estoy seguro de alguna idea.
Rápido	Satisfecho	Si	Sí	Muy poco
Muy lento	Insatisfecho	Si	No	Respuesta rápida. Filtros más eficientes
Muy lento	Insatisfecho	No	No	Muy lento
Muy rápido	Satisfecho	Si	Sí	Realmente me gusto todo el proceso, muy fácil.

Regular	Muy satisfecho	Si	Sí	El proceso en el cual se brinda la atención al público
Muy lento	Insatisfecho	Posiblemente	No	Mayor rapidez y mebis procesos
Lento	Insatisfecho	En desacuerdo	No	Debéis retiraros todos
Regular	Insatisfecho	En desacuerdo	Sí	Mayor información
Rápido	Satisfecho	No	No	Ser más rápido
Regular	Muy satisfecho	No	Sí	Mejores tasas
Regular	Satisfecho	Posiblemente	Sí	Que halla más cajeros.
Muy lento	Regular	Si	No	Demasiado papeles, analistas ni contestan los anexos
Regular	Satisfecho	Posiblemente	Sí	Que sigan trabajando como lo están haciendo.
Lento	Insatisfecho	No	No	Rapidez y eficacia.
Rápido	Satisfecho	Si	Sí	Más beneficios
Muy lento	Insatisfecho	No	No	Los intereses son elevados y es un poco riesgo si.
Regular	Regular	Posiblemente	Sí	Muchas
Regular	Regular	Si	Sí	Mantener un correcta verificación de datos sin aumentar los tiempos del tramite.
Regular	Satisfecho	Si	Sí	Por ahora nada

Lento	Insatisfecho	En desacuerdo	No	Que sea mas rápido el proceso hipotecario ya que las personas que lo requerimos deseamos una pronta respuesta y no tanto trámite que a veces demora meses
Lento	Muy insatisfecho	No me interesa	No	que todo sea rapido y muy comodo, pq como esta ahora no vale la pena
Muy rápido	Satisfecho	Si	Sí	:)
Muy lento	Insatisfecho	En desacuerdo	No	Atención online, con detalles sobre todo el proceso hipotecario, un asistente que apoye al proceso hipotecario. Además, reducir tasas de interés.
Muy lento	Muy insatisfecho	Posiblemente	Sí	Que te asigne un asesor personal, asi poder agilizar tus tramites.
Muy lento	Insatisfecho	No me interesa	No	Mas rápido en el proceso.
Muy lento	Muy insatisfecho	Posiblemente	No	Que baje la tasa de intereses y capaciten más a su personal
Lento	Regular	Posiblemente	No	Mejorar los tiempos
Regular	Muy satisfecho	Si	Sí	facilidades de pago
Lento	Insatisfecho	Si	No	Los trámites deben de ser menos tediosos y menos demoras en las autorizaciones legales
Muy lento	Insatisfecho	No	No	Nada

Muy lento	Insatisfecho	Si	No	El procedimiento es muy engorroso, requiere mucha presencia, debería ser algo mas rapido
Lento	Insatisfecho	No	No	Mala
Rápido	Satisfecho	Posiblemente	Sí	En algunos procesos sobretodo los legales mayor rapidez
Lento	Regular	Posiblemente	No	Celeridad en procesos
Muy lento	Muy insatisfecho	No me interesa	No	Por demorar procesos
Lento	Insatisfecho	Si	No	Reducir tiempos de atención
Regular	Regular	Si	No	Agilidad
Muy lento	Insatisfecho	No me interesa	No	Procesos rapidos
Lento	Satisfecho	No	Sí	Una mejora continua desde el estudio de títulos hasta la inscripción en registros públicos
Lento	Insatisfecho	No	No	El proceso debería ser más inmediato y los filtros menos tediosos para el cliente
Muy lento	Regular	Posiblemente	Sí	Facilidades en requisitos y la solución inmediata