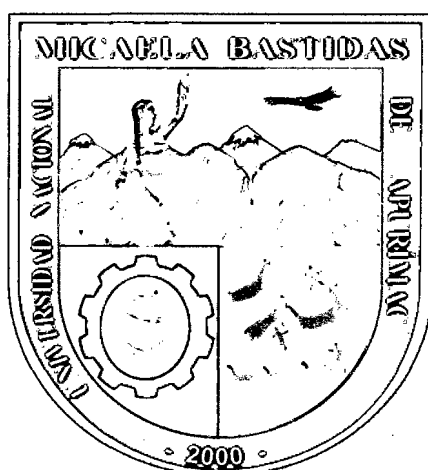


UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS

**“COMPETITIVIDAD DE LOS ANALISTAS Y LA CALIDAD DEL
SERVICIO CREDITICIO EN LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y
CRÉDITO CUSCO S.A AGENCIA ABANCAY, 2010”**

**Tesis para optar el Título Profesional de
Licenciado en Administración de
Empresas**

PRESENTADO POR:

Bach. ROSALINA VILLAFUERTE PEÑA

APURIMAC - PERÚ

2012



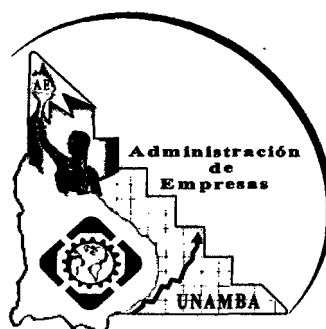
UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC	
CÓDIGO	MFN
T ADM ✓ 2012	BIBLIOTECA CENTRAL
FECHA DE INGRESO:	22 OCT 2013
Nº DE INGRESO:	00334

334



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**



**“COMPETITIVIDAD DE LOS ANALISTAS Y LA CALIDAD DEL SERVICIO
CREDITICIO EN LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO CUSCO S.A
AGENCIA ABANCAY, 2010”**

Candidato/a: Bach. Rosalina Villafuerte Peña

Asesor: Mgt. José Sotomayor Chahuaylla

Presidente Jurado/a: Lic. Adm. José Yudberto Vilca Ccolque

Primer Jurado/a: Lic. Adm. Silvia Soledad López Ibáñez

Segundo Jurado/a: Lic. Adm. Rosario Leticia Valer Montesinos

Abancay, Setiembre 2012

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me presenten.

A mi mamá grande Saturnina Castilla Ruiz ya que gracias a ella soy quien soy hoy en día, Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mis padres Lourdes y Guido por haberme dado la vida, fueron los que me dieron ese cariño y calor humano necesario.

A mis hermanos los cuales han estado a mi lado, han compartido todos esos secretos y aventuras que solo se pueden vivir entre hermanos y que han estado siempre a mi lado apoyándome moralmente y económicamente, Lourdes, Marcial, Eber Guido y Raul

Rosalina Villafuerte Peña

AGRADECIMIENTO

El trabajo de investigación "COMPETITIVIDAD DE LOS ANALISTAS Y LA CALIDAD DEL SERVICIO CREDITICIO EN LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO CUSCO S.A AGENCIA ABANCAY, 2010", solo ha podido ser posible con el apoyo incondicional de muchas personas e instituciones.

Mi eterno agradecimiento a los docentes de la Escuela Académico Profesional de Administración de Empresas, Facultad de Administración – UNAMBA, de quienes pude aprovechar sus sabias enseñanzas que posibilitaron consolidar inmenso conocimiento en mi formación académico profesional.

MI profundo agradecimiento a las personas que en forma directa o indirecta se involucraron en la realización de la investigación. En especial a mi asesor Mgt. José Abdón Sotomayor Chahuaylla, por su permanente apoyo. A los docentes del curso taller de Metodología de Investigación Científica, por las orientaciones técnicas y metodológicas que facilitaron conducir la culminación de la investigación.

Sin olvidar mis agradecimientos a los señores miembros del Jurado de Evaluación y Sustentación de Tesis, por las valiosas observaciones y sugerencias constructivas que han permitido mejorar la culminación del trabajo.

En definitiva a la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Abancay, institución microfinanciera al que pertenezco laboralmente, donde ha nacido la idea de investigación. Mi reconocimiento a sus funcionarios directrices y compañeros de trabajo por las facilidades ofrecidas en el acceso de información para la conclusión final del presente trabajo.

Rosalina



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

COMISIÓN DE ORDEN Y GESTIÓN

RECTOR

Msc. Jorge Segundo Cumpa Reyes

VICE RECTORA ACADÉMICA

Dra. Ela Leila Estrada Choque

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Dr. Manuel Israel Hernández García

DECANO DE LA FACULTAD ADMINISTRACIÓN

Lic. Adm. Rober A. Luciano Alipio

DIRECTOR DE E.A.P. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Lic. Adm. Percy Fritz Puga Peña



CARTA DE CONFORMIDAD DE ASESOR

La Asesora del Proyecto y Tesis (Informe final) denominado “COMPETITIVIDAD DE LOS ANALISTAS Y LA CALIDAD DEL SERVICIO CREDITICIO EN LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO CUSCO S.A AGENCIA ABANCAY, 2010” presentado por la Bachiller ROSALINA VILLAFUERTE PEÑA, Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, ha sido desarrollado dentro de los marcos técnicos y metodológicos requeridos de forma y fondo de la investigación científica, así como se acoge con las exigencias de contenido estructural y de procedimientos estipulados en el Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac y Plan Curricular de la Escuela Académico Profesional de Administración de Empresas de la Facultad de Administración.

Por lo anteriormente sustentado, se da la conformidad pertinente para los procedimientos académicos y administrativos que amerita optar el Título Profesional.

Abancay, agosto del 2012.

Mgt. José Abdón Sotomayor Chahuaylla
Asesor de Tesis



JURADO DE EVALUACION Y SUSTENTACION DE TESIS

PRESIDENTE

Lic. Adm. José Yudberto Vilca Ccolque

PRIMER MIEMBRO

Lic. Adm. Silvia Soledad López Ibáñez

SEGUNDO MIEMBRO

Lic. Adm. Rosario Leticia Valer Montesinos

RESUMEN

Este trabajo describe la competitividad de los analistas de créditos y la calidad del servicio en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco agencia Abancay, una institución Microfinanciera, cuya presencia en el mercado financiero local, viene liderando en las operaciones crediticias e incorporándose como un aliado en la labor de iniciativas de negocio y sustentabilidad. Con este aporte se logra identificar los factores como ventajas competitivas, motivación y organización de metodología crediticia del analista de crédito vinculado en la calidad del servicio financiero que conmueven en el manejo de la calidad de la cartera de créditos. Es sabido, el manejo de un gran número de transacciones de crédito requiere de una formación sólida de conocimientos y habilidades del analista, ya que la calificación y otorgamiento de créditos pequeños no requieren particularmente de técnicas y equipos sofisticadas de análisis, sino más bien una organización eficiente, fáciles de comprender y aprender y que pueden ser administrados bien con un sistema de tecnología de información que conduzca establecer una cartera sana.

Palabras Claves: Competitividad, Calidad del servicio y Dimensión SERVQUAL



INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha difundido la idea de que la sustentabilidad de una Instituciones micro financieras es condición necesaria pero no suficiente para la auto sustentabilidad de los prestatarios ya que claramente éstos pueden desarrollar estrategias alternativas que les permitan el pago de sus obligaciones y que no provengan de un adecuado desarrollo de su microempresa: endeudamiento con su entorno o prestamista informal a fin de cubrir la deuda original, redirección de ingresos de otra fuente del hogar con el mismo objetivo, etc. Muchas Instituciones Micro financieras han tomado conciencia de ello y emprendieron la tarea de comprender mejor a sus prestatarios identificando, con mayor profundidad, quienes son ellos, cuáles son sus necesidades, como interactúan con los productos y servicios de microcréditos y de qué forma han sido beneficiados por el programa.

Es menester indicar que en el Perú, como en la mayoría de los países, las Instituciones Micro financieras han contribuido sustancialmente a la bancarización en el país. Son éstas Instituciones Micro financieras las que introducen nuevos actores en el sistema financiero, incorporando a quienes históricamente no han sido sujetos de crédito para la banca tradicional. Este proceso ha dinamizado el crecimiento de muchos sectores productivos, y por consiguiente, el crecimiento del mercado interno peruano.

De similar forma, la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. en la ciudad de Abancay como Institución Micro financiera, viene realizando el esfuerzo de evaluar a clientes sin antecedentes crediticios para incorporarlos al sistema financiero, con todos los costos operativos y riesgos adicionales que ello implica, toda vez que los pequeños empresarios tienen casi como requisito previo para acceder a un financiamiento de la banca tradicional la obligación de mostrar un historial de crédito impecable en una Instituciones Micro financieras.

Es entonces, que el nivel de competitividad de los analistas y promotores de crédito, se convierte en uno de los factores determinantes en la evaluación y calificación de crédito enmarcados en los objetivos de emprendimientos y otros tipos de crédito enfocado en el dimensionamiento de la calidad del servicio. Donde el desarrollo de recursos humanos efectivo implica planeamiento, estructuración, educación, capacitación para así brindar conocimiento, destrezas y compromiso en los miembros y personal al máximo y utilizarlos creativamente como herramientas para brindar calidad.

La autora



**“COMPETITIVIDAD DE LOS ANALISTAS Y LA CALIDAD DEL SERVICIO
CREDITICIO EN LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO CUSCO S.A
AGENCIA ABANCAY, 2010”**

INDICE DE CONTENIDO

Contenidos	Páginas
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	
I. MARCO TEORICO	01
1.1. Antecedentes	01
1.2. Marco Teórico	03
1.2.1. Las instituciones Microfinancieras en el Perú	03
1.2.1.1. Los servicios financieros	05
1.2.1.2. El crédito y características en las microfinancieras	06
1.2.1.3. Enfoques de crédito en las instituciones Microfinancieras en el Perú	07
a. El enfoque minimalista del crédito	08
b. El enfoque integral o “microcredit plus”	09
1.2.2. La competitividad	09
1.2.2.1. La competitividad en las organizaciones contemporáneas	09
1.2.2.2. Las ventajas comparativas y ventajas competitivas basados en la productividad	11
1.2.2.3. El fortalecimiento de las capacidades	13
a. Capacitación y desarrollo del personal	16
b. Los programas de capacitación de personal	17
c. Proceso de capacitación de personal en las Microfinancieras	18
1.2.2.4. La Motivación	22
a. Teorías de motivación de personal	22
1.2.2.5. La Tecnología y Metodología de evaluación de créditos	26
a. Evaluación del pago	29
b. Capacidad de pago	29
c. Calificación de crédito	30
1.2.3. La calidad del servicio	31
1.2.3.1. El servicio financiero y calidad del servicio crediticio	32
1.2.3.2. Medida de la calidad del servicio	34
2.3 Marco conceptual	35
II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	37
4.1. Tipo y nivel de investigación	37
4.1.1. Tipo de investigación	37
4.1.2. Nivel de investigación	37
4.2. Método y diseño de investigación	37
4.2.1. Método de investigación	37
4.2.2. Diseño de Investigación	38
4.3. Población y Muestra	39
4.3.1. Población	39
4.3.1.1. Características y delimitación	39
4.3.1.2. Ubicación espacio y temporal	39
4.3.2. Muestra	39
4.3.2.1. Técnicas de muestreo	40
4.3.3. Técnicas de investigación	40

**“COMPETITIVIDAD DE LOS ANALISTAS Y LA CALIDAD DEL SERVICIO
CREDITICIO EN LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO CUSCO S.A
AGENCIA ABANCAY, 2010”**

INDICE DE CUADROS

	Contenidos	Páginas
Cuadro N° 01	Evolución de las colocaciones en el sistema bancario y no Bancario de la región Apurímac	41
Cuadro N° 02	Créditos Directos y Depósitos de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en la región de Apurímac (Años 2009, 2010 y 2011)	43
Cuadro N° 03	Evaluación de Riesgo de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A.	48
Cuadro N° 04	Generalidades de los analistas de crédito de la CMAC Cusco agencia Abancay	49
Cuadro N° 05	Nivel de EXPECTATIVAS en relación a la PERCEPCION de la calidad del servicio en la CMAC Cusco agencia Abancay	61

III.	RESULTADOS	41
3.1.	La Cajas Municipal de Ahorro y Crédito Cusco en la región Apurímac	41
3.1.1.	La caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco agencia Abancay	43
a.	Identificación de la Empresa	43
b.	Constitución estructural y organización	46
c.	Evaluación de riesgo	47
3.2.	La Competitividad de los Analistas de crédito y la calidad del Servicio Crediticio en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco agencia Abancay	49
3.2.1.	Los Analistas de Crédito de la CMAC Cusco agencia Abancay	49
3.2.2.	La competitividad de los analistas de crédito de la CMAC Cusco Agencia Abancay	50
3.2.2.1.	El fortalecimiento de capacidades	50
3.2.2.2.	La Motivación	51
3.2.2.3.	La Metodología de evaluación de créditos y tecnología crediticia	56
3.2.3.	La calidad del servicio crediticio	60
3.2.3.1.	Nivel de PERCEPCION Y EXPECTATIVAS del cliente mediante el Modelo multidimensional de SERVQUAL	60
3.2.3.2.	La calidad de cartera de créditos en la CMAC Cusco agencia Abancay	62
IV.	CONTRASTACION DE HIPOTESIS	65
4.1.	Metodología utilizada	65
4.2.	Formulación de Hipótesis	65
4.2.1.	Hipótesis general	65
4.2.2.	Hipótesis subsidiarias	66
V.	CONCLUSIONES	67
VI.	RECOMENDACIONES	68
VII.	BIBLIOGRAFIA	69
VIII.	ANEXOS	71
Anexo N° 01	: Matriz de Consistencia	
Anexo N° 02	: Cuestionario dirigido a Analistas de Crédito	
Anexo N° 03	: Cuestionario dirigido a Clientes	
Anexo N° 04	: Prueba de Hipótesis de Analista de Crédito	
Anexo N° 05	: Prueba de Hipótesis Modelo SERVQUAL de EXPECTATIVAS	
Anexo N° 06	: Prueba de Hipótesis Modelo SERVQUAL de PERCEPCION	
Anexo N° 07	: Resumen Modelo SERVQUAL de EXPECTATIVAS Y PERCEPCION.	

**“COMPETITIVIDAD DE LOS ANALISTAS Y LA CALIDAD DEL SERVICIO
CREDITICIO EN LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO CUSCO S.A
AGENCIA ABANCAY, 2010”**

INDICE DE GRAFICOS

	Contenidos	Páginas
Gráfico N° 01	Ventajas competitivas y ventajas comparativas	12
Gráfico N° 02	Los cuatro pasos básicos para la capacitación	20
Gráfico N° 03	Camino hacia el desempeño social y áreas administrativas críticas	21
Gráfico N° 04	Teoría de establecimiento de meas	24
Gráfico N° 05	Participación de Mercado de créditos en la región Apurímac	42
Gráfico N° 06	Distribución Geográfica de atención microfinanciera de la CMAC Cusco, 2010	45
Gráfico N° 07	Ventajas Competitivas en operaciones de crédito de la CMAC Cusco agencia Abancay	50
Gráfico N° 08	Necesidad de capacitación de los Analistas de crédito en la CMAC Cusco agencia Abancay	51
Gráfico N° 09	Participación en eventos de capacitación en la CMAC Cusco agencia Abancay	52
Gráfico N° 10	Áreas de capacitación en la CMAC Cusco agencia Abancay	52
Gráfico N° 11	Medición de resultados de capacitación en la CMAC Cusco agencia Abancay	52
Gráfico N° 12	Nivel de competitividad de los Analistas de crédito en la CMAC Cusco agencia Abancay	53
Gráfico N° 13	La motivación como factor de cumplimiento de propósitos en la CMAC Cusco agencia Abancay	54
Gráfico N° 14	Factores a considerar en la motivación de los analistas de la CMAC Cusco agencia Abancay	55
Gráfico N° 15	Sistema de motivación y mejoramiento de desempeño de los analistas de la CMAC Cusco agencia Abancay	56
Gráfico N° 16	Principios en la atención de crédito a clientes de la CMAC Cusco agencia Abancay	57
Gráfico N° 17	Evaluación de la capacidad de pago en los créditos en la CMAC Cusco agencia Abancay	57
Gráfico N° 18	Evaluación de la voluntad de pago de los créditos en la CMAC Cusco agencia Abancay	58
Gráfico N° 19	Herramientas para la dinamización de créditos en la CMAC Cusco agencia Abancay	59
Gráfico N° 20	Nivel de EXPECTATIVAS en la calidad del servicio financiero en la CMAC Cusco agencia Abancay	60
Gráfico N° 21	Nivel de PERCEPCION en la calidad del servicio financiero en la CMAC Cusco agencia Abancay	61
Gráfico N° 22	Estructura de cartera de créditos del sistema financiero, Diciembre del 2011	62
Gráfico N° 23	Participación por tipo de crédito en la CMAC Cusco	63

I. MARCO TEORICO

1.1. Antecedentes de la Investigación

De la revisión de estudios relacionados al tema en estudio, se ha recuperado del Lic. Hectony Contreras, de la Universidad de Venezuela, en producción intelectual denominada la "Evaluación de los Procesos Administrativos del Departamento de Atención al Cliente de la Cadena Capriles". Destaca los servicios a fin de comprender y establecer parámetros para la creación de un modelo de servicios adaptado a cada organización en el cual se vea paralelamente involucrados todos y cada uno de los procesos administrativos implementados y puestos en práctica dentro de un departamento de Atención al Cliente.

Los planteados anteriormente nos lleva a considerar con gran cuidado los procesos de reclutamiento y selección del personal para el área de servicios, ya que no todas las personas poseen las competencias adecuadas que anteriormente eran solicitadas a aquellos ocupantes de cargos gerenciales, ahora el entorno exige competencias como: paciencia, resistencia, imaginación, competencia personal, simpatía y espíritu emprendedor.

El buen servicio no es una idea romántica, más de quienes investigan y enseñan sobre gerencia. En el mundo cada vez más competido en que se desarrollan hoy los negocios, el servicio es, frecuentemente, lo que le permite a una empresa ganarles en el mercado a otros competidores, por muy grandes que sean. Difícilmente las organizaciones que irrespetan a sus empleados pueden propiciar una conducta natural de buena relación con los clientes sin recurrir a una costosa supervisión directa y permanente.

De la investigación, se puede destacar la siguiente conclusión: "En las empresas, como organizaciones de personas, es de gran importancia crear estructuras de desarrollo organizacional que faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones de todos sus integrantes. Cada decisión, proyecto y programa que se asume y se ponga en práctica, debe ser siempre el adecuado, permitiéndole a la empresa imponer sus políticas, procedimientos y reglas, de tal manera que su accionar se acerque lo más posible a sus objetivos y metas, los cuales deben ser bien claros y precisos"

De similar forma, se destacan las proposiciones: "Entre los principales objetivos planteados para el mediano y largo plazo, es alcanzar la fidelidad de los clientes, calidad en el servicio ofrecido, una amplia satisfacción de necesidades intrínsecas y extrínsecas en los mismos, la

responsabilidad social, la creación de nuevos canales de ventas, mayor capacitación del personal, compromiso de nuestro capital humano y superar las expectativas de ventas al final de cada ejercicio económico, entre otros”.

“En cualquier área de servicios. Al cliente de una organización, es imprescindible fomentar la filosofía del servicio, el desarrollo del conocimiento, y el mejoramiento continuo Kaizen, entre otros, ya que conforman el principal motor de los procesos y estrategias planteadas como parte de las funciones y definición de cada área. Así, una buena conducción o liderazgo en este ámbito, pondría de relieve la importancia del compromiso con el servicio de los empleados para con el cliente, el cual es el principal activo de una empresa de servicios. Cuando este liderazgo sea capaz de inspirar, motivar, enseñar los valores y dirección hacia la excelencia en el servicio a los empleados, se puede lograr que éstos se comprometan en brindar una alta calidad de servicio al cliente con compromiso, motivación y lograr así, un efectivo trabajo en equipo”.

En forma similar, a nivel del país, el Instituto de Estudios Peruanos ha realizado el estudio “Las ONG y el Crédito para las Mujeres de Menores Ingresos: Debates sobre el Desarrollo”, basado en la percepción de las clientas sobre el crédito y en los cambios o continuidades que ellas han detectado en sus negocios y en las relaciones con sus familias y en sus localidades. Según la percepción de las beneficiarias, los recursos recibidos en microcrédito sirvieron en la mayoría de los casos para su negocio y su éxito redundó en su beneficio y el de sus familias.

En este estudio se enfatiza, la percepción del impacto del microcrédito depende mucho de las expectativas de las clientas. Se observó que las beneficiarias que controlan los negocios dicen que gracias al microcrédito el negocio creció. Las que no lo hacen, porque el negocio es manejado por su esposo o sus hijos, reconocen en el crédito sólo una ayuda más. El estudio observó que cuando el componente de ahorro es incluido en el préstamo, éste puede utilizarse para situaciones de emergencia, mejorar el hogar, y atender cuestiones que las mujeres no consideran como primordiales entre sus preferencias de gasto, como son su salud o el vestido.

Se ha detectado uno de los efectos colaterales del microcrédito. Que a raíz de la asociatividad propia de los modelos microcrediticios, las usuarias jóvenes o nuevas en el manejo de negocios dijeron haber aprendido de las socias mayores. Algunas socias

consiguieron crear redes para comercializar sus productos. Pero si las entidades microcrediticias que las congregan no tienen fuerza de cohesión, el impacto esperado se debilita. El impacto del microcrédito a través de estas entidades se queda corto si las instituciones que lo ofrecen no hacen seguimiento al préstamo acompañando muy de cerca los negocios de las usuarias. Es importante anotar que el impacto del microcrédito derivado de la asociatividad no siempre es positivo, pues la morosidad aumenta cuando a las clientas les toca incorporar en los programas a personas casi desconocidas para ajustar el número mínimo de socias que se requiere para el otorgamiento del crédito.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Las instituciones Microfinancieras en el Perú

Si las experiencias en microfinanzas son numerosas y existen en la actualidad en todos los continentes, los estudios de impacto realizados por las instituciones de microfinanzas (IMF) o por organismos externos a ésta no son tan comunes, en particular a causa del tiempo y de los recursos financieros necesarios. En gran parte ello se debe a que una adecuada evaluación de impacto social conlleva una gran cantidad de esfuerzos debido a que con ella se intenta identificar la presencia de mejoras en la calidad de vida del prestatario, producto del paso de éste por la experiencia microfinanciera. Por ende, resulta un término muy amplio, y de difícil medición, ya que la mejora en dicha calidad de vida se refleja en diferentes y múltiples aspectos de la vida del prestatario, como ser beneficios en su salud, educación propia y de su familia, condiciones básicas de infraestructura e higiene, etc., y no sólo a nivel de su microempresa, sobre la cual se dirige las microfinanzas.

Aunque los estudios de impacto social sean relativamente recientes, la evaluación del desempeño de las IMF no es nada nueva. Sin embargo, hasta ahora, estaba fundamentada en otros criterios y se inscribía en una lógica totalmente distinta. Mientras que los primeros estudios apuntaban más a comprobar la viabilidad de las IMF, los estudios de impacto social apuntan más bien a determinar la validez de las IMF como instrumento de lucha contra la pobreza, y a mejorar los servicios propuestos a los prestatarios. Sólo hace unos quince años que esos estudios empezaron a desarrollarse. Por consecuencia, las herramientas

disponibles para implementarlos se están definiendo todavía, y son muy debatidas por los especialistas de las microfinanzas¹.

Respecto a las instituciones microfinancieras en el Perú, Sara PAIT, Programa WEMAN, (2009), indica que para la creación de los programas de crédito, el soporte financiero y técnico de la cooperación internacional privada, bilateral y multilateral tuvo un papel fundamental. Varios programas de microcrédito se crearon con fondos del “programa de pequeños proyectos” del Banco Interamericano de Desarrollo y muchos organismos de fondeo se fueron interesando cada vez más en promover un sector que demostraba una sostenibilidad potencial. Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), con líneas de crédito para la micro y pequeña empresa se crearon con soporte técnico de la GTZ y algunos bancos, como el Banco de Crédito del Perú, incorporaron líneas de financiamiento para la pequeña empresa y micro empresa, identificando unidades empresariales que si bien podían clasificarse como informales, llegaban a cubrir ciertos requisitos para acceder prontamente a la formalidad.

A inicios de la década de los años noventa, Finca Perú, en Ayacucho, introduce los esquemas de crédito solidario para mujeres asociadas en bancos comunales (BBCC), en un entorno de pobreza y desempleo producto del conflicto de violencia interna que entonces vivía el país. Años después Catholic Relief Service, CRS promoverá la creación de un colectivo, PROMUC que diseminó el modelo de banca comunal en el país, inicialmente según un esquema de franquicias. Otros programas de banca comunal se crearon a partir de experiencias de trabajo con las mujeres artesanas y productoras rurales como es el caso del Movimiento Manuela Ramos, que trabajaba en diversas áreas de formación con mujeres rurales, por ejemplo, en los temas de salud sexual y reproductiva y derechos humanos.

En esa misma década se crearon las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito CRAC, como financieras enfocadas, inicialmente al sector agrario, a manera de cubrir un vacío dejado por el cierre del Banco Agrario que había colapsado con una pesada cartera morosa. Estas financieras posteriormente, incorporaron de manera incremental líneas de crédito comercial y Mype en su portafolio de productos. También se crearon las Empresas de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa EDPYMES, como entidades especializadas en microfinanzas, con

¹RENAUD Juliette y María Florencia IGLESIAS. El impacto social de las microfinanzas. *El caso de AVANZAR*. Centro de Estudios de la Estructura Económica (CENES) Buenos Aires Argentina, 2008.



la idea de regular a las entidades que trabajaban en esta actividad y que venían creciendo de manera continua.

Class& Asociados S.A. Clasificador de Riesgo: Información Financiera al 31 de diciembre del 2010 Lima-Perú. Referente al sector de microfinanzas, indica que, a diferencia del mayor dinamismo observado en los últimos cuatro años incluyendo el ejercicio 2009 (con tasas de crecimiento anuales superiores a 17% entre diciembre del 2005 y diciembre del 2009), se observó una desaceleración en el ritmo de crecimiento de las entidades tradicionales especializados en microfinanzas, particularmente de las CMACs y de las CRACs en el crecimiento de su carteras MES. Ello explicó a partir de la cada vez mayor competencia, una actitud más agresiva por parte de la banca y de las empresas financieras (participaciones de 52.3% y de 12.7%, sobre el total de créditos a micro y pequeña empresas a diciembre del 2010, respectivamente), junto a la posibilidad para las Cajas de operar agencias fuera de sus jurisdicciones.

1.2.1.1. Los servicios microfinancieros

Al respecto Antonio Argandoña (2009) Los servicios que las microfinancieras tratan de poner al alcance de los pobres son muy variados, y han evolucionado también a la largo del tiempo. Inicialmente fueron microcréditos (microcredits) o micropréstamos (microloans) de reducida cuantía, sujetos a algún tipo de garantía de grupo, a un esquema rígido de devolución del importe y a un sistema progresivo de concesión de nuevos créditos de mayor cuantía conforme los primeros eran devueltos. En la actualidad, aunque se mantiene la figura tradicional de los microcréditos, algunos de esos caracteres han ido cambiando: la cuantía es ya muy variada, muchos micropréstamos están sujetos a garantías individuales, y los esquemas de devolución se parecen cada vez más a los de los créditos tradicionales.

Y cada vez más, las entidades que ofrecen microcréditos ofrecen también supuestos teóricos que la fundamentan. En los años setenta se consideraba que el problema principal para el crecimiento económico era la falta de capitales, de modo que el microcrédito era una solución adecuada. Pero ahora el punto de vista es más amplio: las necesidades de un microemprendedor no se limitan las crédito, sino que abarcan también el acceso a otros servicios, financieros a no, incluyendo su formación como emprendedor y el desarrollo de su capital humano, el establecimiento de una red de contactos sociales y la creación de oportunidades que esto lleva consigo. En la medida que las microfinanzas hacen suyo esos

otros servicios, se acentúa su papel en una política más amplia, que incluye todos los instrumentos para combatir la pobreza en el plano individual, y promover el desarrollo económico en el plano social.

1.2.1.2. El Microcrédito y características en las Microfinancieras

De la revisión de literatura de Eduardo Martín Amorós Rodríguez (2005) siguiendo a Armendáriz y Morduch (2005), define al microcrédito como aquella disposición de recursos presentes, que se dirige al alivio de la pobreza; una realidad particularmente presente en el ámbito rural o las zonas urbanas periféricas.

Bercovich (2004), señala que si bien el microcrédito se origina como parte del alivio a la pobreza, esta fase inicial ha dado paso a formas de crédito a grupos no necesariamente pobres, pero que no han sido cubiertos en la oferta de créditos formal o pre existente (microfinanzas). El autor señala que las entidades de microcrédito con fines sociales, tienden a no ser autosustentables en sus recursos, recurriendo a donaciones o a fuentes públicas no reembolsables.

También se destaca lo descrito por Morduch (1999) quien señala que las entidades de microcrédito por lo general mantienen alguna forma de subsidio al crédito (ya que se financian con donantes), no obstante el costo del subsidio es menor a los retornos que se exhiben en la situación económica y social de las familias, lo cual implica que exigir autosostenibilidad en estas condiciones, puede ser contraproducente para la lucha contra la pobreza.

Copestake (2005) señalan la evidencia de impactos positivos en la reducción de la pobreza, cuando se da un accionar combinado del microcrédito con programas de apoyo social, actividad generalmente desarrollada por ONGs. Con información procedente de diversos ámbitos del Perú, los autores hallan evidencias en mejora de ingresos familiares, evidenciando también el crecimiento de los negocios que han sido soportados por la actividad microfinanciera. Un ejemplo de estas actividades combinadas de microcrédito y ayuda social, se encuentra en el accionar de Mibanco (banca especializada en la pequeña empresa).

Entonces, se puede resumir el microcrédito, como objetividad dineraria ayuda a reforzar la capacidad y mejorar las condiciones de vida, porque se dirige a proteger el consumo del

hogar o de la persona. Esa evolución desde los créditos pequeños otorgados con fines de alivio a la pobreza, sosteniendo actividades económicas pequeñas mediante autoempleo, ha ido evolucionado hacia ofertas crediticias especializadas, generalmente conocidas como microfinanzas. En este caso las entidades de microfinanzas, buscan su autosostenibilidad (aun cuando esta premisa no se logre en algunos casos) para lo cual brindan servicios financieros rentables a empresas ya existentes.

Los Tipos de créditos tradicionales se manifiestan en los siguientes:

- a. **Crédito tradicional:** Préstamo que contempla un número de cuotas a convenir. Habitualmente estas cuotas incluyen seguros ante cualquier siniestro involuntario.
- b. **Crédito de consumo:** Préstamo a corto o mediano plazo (1 a 4 años) que sirve para adquirir bienes o cubrir pago de servicios.
- c. **Crédito comercial:** Préstamo que se realiza a empresas de distinto tamaño para la adquisición de bienes, pago de servicios de la empresa o para refinanciar deudas con otras instituciones y proveedores de corto plazo.
- d. **Crédito hipotecario:** Dinero que entrega el banco o financiera para adquirir una propiedad ya construida, un terreno, la construcción de viviendas, oficinas y otros bienes raíces, con la garantía de la hipoteca sobre el bien adquirido o construido; normalmente es pactado para ser pagado en el mediano o largo plazo.
- e. **Crédito consolidado:** Es un préstamo que añade todos los otros préstamos que usted tiene en curso, en uno único y nuevo crédito. Reunificar todos sus préstamos le permite bajar la tasa de interés de los créditos a corto plazo y pagar menos al mes.
- f. **Créditos personales:** Dinero que entrega el banco o financiera a un individuo, persona física, y no a personas jurídica, para adquirir un bien mueble (entiéndase así por bienes que no sean propiedades/viviendas), el cual puede ser pagado en el mediano o corto plazo.

1.2.1.3. Enfoques de crédito en las instituciones Microfinancieras en el Perú

Existe una visión por la cual se da fundamental importancia al papel de la ONG como proveedora de microcrédito y se le resta relevancia a la necesidad de captación de ahorro para mantener su autosustentabilidad y a todo tipo de servicio no financiero. Supone que la

población objetivo valora más el producto crédito que la posibilidad de ahorro y de capacitación.²

a. El enfoque minimalista del microcrédito

Si una institución utiliza el enfoque minimalista significa que su manejo debe observar el acceso al crédito como la principal forma de asistencia que debería ser provista a los microemprendedores. Y también significa que la metodología crediticia, que ha sido modificada para ajustarse a la situación del grupo meta, supone ser capaz de proveer toda la información necesaria para tomar decisiones de crédito adecuadas. Dichas decisiones redundarán en mejoras tangibles para los microemprendedores, prestatarios de la IMF.

Ya que, de acuerdo a este enfoque, el microcrédito por si solo permite la mejora en las condiciones socioeconómicas de las personas, es éste el que debe alcanzar a la mayor cantidad de potenciales prestatarios posible. De esto se desprende que, según el enfoque minimalista, el impacto positivo de una IMF estará asociado a una mayor escala de la misma.

Quienes sostienen el enfoque minimalista refutan la posibilidad de eficiencia de operación al integrar distintos servicios destinados a la misma población. Esta es una reacción a los problemas de los programas de "desarrollo rural integrado" y otros modelos idealistas de respuestas de intervención múltiple a las necesidades interconectadas de las comunidades de bajos recursos. Según este enfoque, la especialización en un tipo de servicio de desarrollo es necesaria para alcanzar la efectividad del desarrollo, servicio eficiente y sostenibilidad institucional aduciendo que la capacitación, la asistencia y otros servicios no financieros aumentan los costos de las IMFs, recargan las tareas administrativas y encarecen los costos para los prestatarios, sin que ello se traduzca en beneficios tangibles significativos. "Dejemos a los banqueros ser banqueros" y dejemos a otros con distintas aptitudes y experiencias hacerse cargo de las otras necesidades y aspiraciones de una comunidad afirma el enfoque minimalista.

²RENAUD Juliette e IGLESIAS MARÍA FLORENCIA. El impacto social de las microfinanzas. *El caso de AVANZAR*. Centro de Estudios de la Estructura Económica (CENES) Buenos Aires Argentina, 2008.

b. El enfoque integral o "microcredit plus"

El enfoque integral o "microcredit plus" tiene conocimiento de los lazos existentes entre la dinámica dentro de los hogares, la comunidad, el mercado y el Estado y por ende reconoce la necesidad de modificar los factores estructurales (sociales, económicos, políticos y legales) que impiden el acceso de la población carenciada al mercado microfinanciero y/o que interfieren con sus derechos de control sobre el uso del microcrédito y de los beneficios obtenidos. Se reconoce la naturaleza multidimensional de la problemática de la pobreza, y por ende la necesidad de resolverla mediante el abordaje de distintos aspectos del microemprendedor y de sus ámbitos de interacción.

Dicho enfoque reconoce la necesidad de capacitación y asistencia técnica a los prestatarios de las IMFs si el objetivo es generar actividades sustentables y generadoras de excedente económico. En palabras de Seibel (1998) "las microfinanzas no se deben resumir sólo a una redistribución de recursos financieros sino que debe estimular el mejor uso de éstos y la viabilización de mecanismos de acumulación para la población carenciada".

La aplicación del enfoque integral significa otorgar a los prestatarios de las IMFs una combinación coordinada de servicios de microfinanzas y otros servicios de desarrollo para mejorar sus microemprendimientos, ingresos y bienes, salud, nutrición, planificación familiar, la educación de sus niños, redes de apoyo social, etc. Diversas Instituciones han respondido exitosamente al reto de integrar las microfinanzas con los aspectos mencionados, sin comprometer la sostenibilidad de sus operaciones financieras y generales.

1.2.2. La competitividad

1.2.2.1. La competitividad en las organizaciones contemporáneas

En el tratamiento de la competitividad se hace énfasis "*La ventaja competitiva* de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone, y los mismos de los que carecen sus competidores o tienen en menor medida, haciendo esto posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos. El

concepto de competitividad nos hace pensar en la idea 'excelencia', con características de eficiencia y eficacia de la organización”³

El mismo autor en uno de sus párrafos indica “Las empresas competitivas son aquellas capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con atributos apreciados por sus clientes. A este conjunto de características que distinguen al producto de una empresa de sus competidores lo denominamos ventajas competitivas. Lo único seguro acerca de las ventajas competitivas es su dinamismo; los mercados pueden cambiar sus exigencias o la tecnología de la empresa puede verse desplazada por las de la competencia. Si una empresa no invierte en mantenerlas, renovarlas, tarde o temprano estará condenado a perderlas”.

Por otro lado, haciendo referencia de la participación de los recursos humanos en la competitividad, indica “La administración de recursos humanos afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel en determinar las habilidades y motivación de los empleos y el costo de contratar y entrenar. El líder mundial, el despacho contable Arthur Andersen, por ejemplo, obtiene una importante ventaja competitiva de su enfoque de reclutar y entrenar decenas de miles de personal profesional. Arthur Andersen compró un campo de un colegio cerca de Chicago y ha invertido fuertemente en codificar su práctica y en traer regularmente personal de alrededor del mundo a su colegio para entretenimiento en la metodología de la empresa. El tener una metodología profundamente comprendida en toda la empresa no sólo hace los compromisos más efectivos, sino que facilita grandemente el servicio de clientes nacionales o multinacionales”⁴.

En la revisión de literatura en el tema, sobre la importancia de los recursos humanos en la competitividad, indica “La administración de recursos humanos es una parte importante de la estrategia de la organización. Lograr un éxito competitivo a través de la gente significa que los gerentes deben notificar su manera de pensar con respeto a sus empleados y a la forma en que ven la relación de trabajo. Deben trabajar con las personas y tratarlas como compañeros, no solamente como costos a eliminar o reducir”⁵.

En el texto la gerencia en la Sociedad Futura al respecto señala “Una persona calificado es cualitativamente distinto de un personal menos calificado. Es cierto que quienes trabajan

³Michael Porter. Décimo tercera Edición. Estrategias Competitivas Edit. Compañía editorial Continental S.A. de C.V. 1996. Pág. 20

⁴Ídem

⁵Robbins Coulter. Décima edición. Administración Pearson Educación de México, S.A de C.V. 2010.Pag, 207.

con el conocimiento constituyen una minoría de la población que trabaja, pero rápidamente se está convirtiendo en un grupo singular más numeroso, y ya son los mayores creadores de riqueza. El éxito y, a decir verdad, la supervivencia misma de todo negocio dependen cada vez más de su personal de conocimiento⁶.

El mismo autor dice “Sería difícil exagerar la importancia de concentrarse en la productividad de los trabajadores del conocimiento, la característica típica de un personal bien calificado es que no es “trabajo” sino “capital”. Y lo que es decisivo en la rentabilidad del capital no es lo que cuesta, ni cuanto se está invirtiendo, pudiese si así fuera, la unión soviética habría sobresalido como la más importante economía del mundo. Lo que es crítico es la productividad del capital...En industrias nuevas se puede alcanzar y retener el liderazgo mediante innovación. En una industria establecida, en cambio, lo que diferencia a la compañía líder es casi siempre una notable productividad del capital”⁷

Entonces se puede comprender la ventaja competitiva de una empresa estaría en la conducción de su habilidad, recursos, conocimientos y atributos de los que dispone, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos. Donde el concepto competitividad nos hace recapacitar en la idea excelencia, orientados con las características de eficiencia y eficacia de la organización que alienta competitividad en un mercado.

En una organización como la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa, si se desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, es necesario sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global, desde la competitividad interna (personal, capital, materiales, ideas, etc.) y externa, a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado financiero.

1.2.2.2. Las ventajas comparativas y ventajas competitivas basados en la productividad

Mansilla Rodríguez, Augusto (2006), indica “La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de

⁶Peter Drucker. La Gerencia en la Sociedad Futura; traducción Jorge Cárdenas Bogotá: editorial Norma 2002.pag.120-123.

⁷Idem

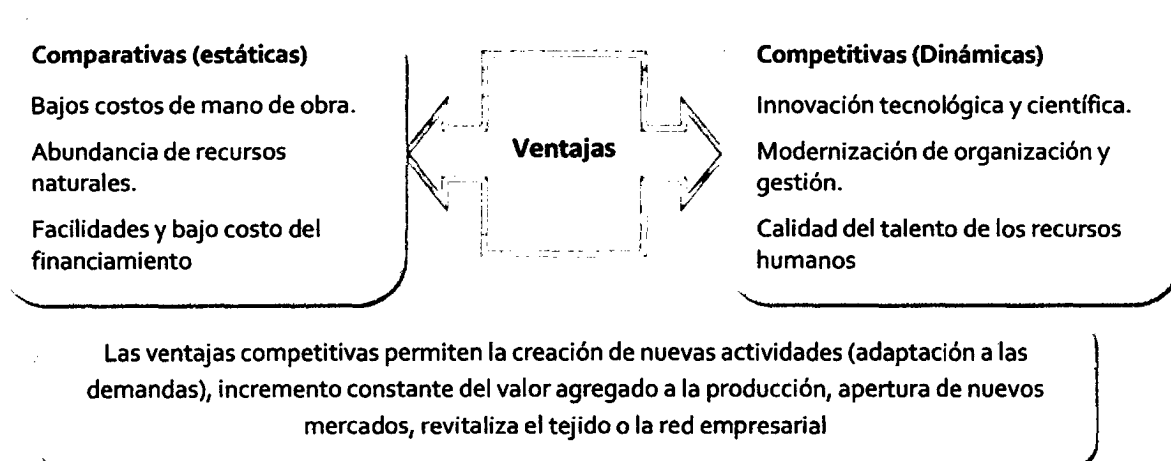
aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general".

Para explicar mejor la eficiencia, consideremos los niveles de competitividad interna y externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles: personal, capital, materiales, tecnología, ideas, etc., y los procesos de transformación, mediante un continuo esfuerzo de superación. La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector al que pertenece. Debe considerar variables exógenas: el grado de innovación, el dinamismo del sector, la estabilidad económica, para así estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez que ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basada en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar los índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea a la creciente demanda de productos y servicios de óptima calidad.

Gráfica N° 01

Ventajas Competitivas y ventajas comparativas



Preparación propia. Extraído de Fernando Barraza Dorador. Gobconsult

Por otra parte, el mismo autor indica “La Calidad total es aquella estrategia que permite a las empresas disponer del conocimiento de todos los colaboradores de una manera sistemática, mejorando la eficiencia de los procesos, mediante el uso de técnicas estadísticas que aprovechen los datos existentes, logrando clientes satisfechos a través de la continua búsqueda de sus necesidades y requerimientos”.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación y capacitación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de transformación y poder enmendar errores a través del mejoramiento continuo.

1.2.2.3. El Fortalecimiento de capacidades

Elizabeth Salcedo Lobatón (2007-2009 sobre competencias, capacidades, desempeños, necesidades y demandas, señala El término **“competencia”** tiene diversidad de definiciones. En este caso la definimos a como la *“capacidad de movilizar un conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes, que permitan un desempeño exitoso en una situación personal/social determinada”*. Con esta definición la competencia constituye una estructura psicológica compleja que supone la conjunción de: *i. Un conjunto de conocimientos* relacionados con los comportamientos implicados en la competencia (Saber); *ii. Un conjunto de habilidades* que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, habilidades sociales y habilidades cognitivas. (Saber hacer); *iii. Un conjunto de actitudes* acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. (Saber estar); *iv. Un conjunto de aspectos motivacionales* responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. (Querer hacer). Así mismo, esta definición alude a la “ejecución exitosa” de una actividad, que puede ser laboral o de otra índole. Una persona es “competente o muestra competencia” en la realización de una actividad, si esta es realizada de manera eficiente y eficaz.

Las **capacidades** son en cambio aquellas aptitudes para hacer, conocer y sentir que de manera innata posee cada persona para alcanzar éxito en un determinado ámbito. Las

capacidades pueden ser de diferentes tipos: cognitivas, psicomotrices, de autonomía y de equilibrio personal, de interrelación personal, y de inserción social."

El término **desempeño** alude a la realización o ejecución de una acción, o comportamiento vinculado con una tarea o función asociado generalmente al ámbito laboral de una organización o una empresa. Un desempeño puede constituir la evidencia de una habilidad o de una competencia.

Las necesidades de capacitación, se pueden definir como la desviación real entre el desempeño de una persona (por escasez o carencia de las competencias necesarias) y el desempeño práctico que en un determinado ámbito profesional o laboral se tienen previsto para la función o puesto de trabajo que esta persona realiza (condición deseable o buscada).

Las demandas de capacitación, tienen como base las necesidades consientes de capacitación, que uno o más actores deciden hacer explícitas ante la posibilidad de una oferta de servicios. Las demandas de capacitación pueden ser de diversa índole: demanda de nuevos saberes (cognitivos, o técnicos); demandas de mejoramiento de actitudes o comportamientos (que en general son más difíciles de ser expresadas por los actores); y también demandas de bienes o servicios específicos vinculados al Desarrollo de Capacidades.

En el contexto actual de cambios acelerados y de competitividad cada día más complejo, se convierte urgente en organizaciones, propiciar el desarrollo integral de las potencialidades de las personas con capacidad creativa y de aprendizaje de la organización. Para el fortalecimiento de capacidades y mejorar desempeños es necesario contar con una o más estrategias educativas, que permitan fijar nuevos aprendizajes (cognitivos, procedimentales y actitudinales) en los actores clave, que a su vez generaran transformaciones institucionales.

Lograr que la gente aprenda es un arte y una ciencia de la que todos podemos aprender para mejorar la calidad de nuestras actividades educativas. Los procesos metodológicos tendientes a producir aprendizajes tienen un orden, son sistemáticos, intencionales y responden a un diseño pre-establecido.

Para construir una dinámica favorable al aprendizaje, se recomienda atender por lo menos a tres requerimientos:

- a. Conocer las necesidades de fortalecimiento y contar con un perfil orientador del proceso de aprendizaje.
- b. Contar con un diseño metodológico que permita lograr los aprendizajes propuestos.
- c. Realizar una conducción efectiva del proceso.

En todo esquema metodológico se debe tener en cuenta que hay dos elementos que deben ir estrechamente relacionados, *el proceso mental que vive el adulto* que participa de la actividad educativa, y la *organización de las actividades de aprendizaje*. Ambos aspectos tienen que guardar muy estrecha relación.

Una acción de Fortalecimiento de Capacidades para ser efectiva debe por lo menos desarrollar una actividad inicial de motivación o de llamada de atención, para provocar la toma de conciencia del adulto sobre aquello que va a aprender.

Luego de este momento se podrá iniciar el proceso de aprendizaje privilegiando la parte vivencial o la experiencia más concreta. Si no se pudiera acceder a la experiencia directa, es recomendable aludir a la problematización, presentación de casos, o bien conocimientos concretos y fáciles de reconocer. Un segundo paso en el ejercicio de “conocer”, es provocar la generación de respuestas o interpretaciones de la realidad presentada, esto estimulará a los participantes a agotar los recursos ya aprendidos disponibles en términos de respuesta. Esta actividad prepara la mente a “engancharse” un nuevo conocimiento sobre la materia.

Un tercer paso indispensable será entregar, bajo cualquier modalidad la nueva información prevista. La fijación del nuevo conocimiento solo se dará al aplicar prácticamente lo aprendido, por lo cual quien lidera la acción de aprendizaje deberá prever alguna forma de realizar una aplicación práctica que fortalezca el conocimiento teórico recibido.

Un buen facilitador de procesos de Fortalecimiento de Capacidades con buen criterio puede variar o alterar el orden de las actividades, pero siempre respetará el cumplimiento de estas etapas que exige el proceso psicológico de aprendizaje.

Si estas formas metodológicas son obviadas el aprendizaje no se produce, o se produce parcialmente. Por ello cada actividad de Desarrollo de Capacidades supone una combinación de múltiples factores, que no necesariamente pasan por tener sesiones teóricas o lejanas a la realidad. La participación de todos los sentidos: el escuchar, el ver y el hacer, refuerzan en gran medida el proceso.

Por otro lado, sobre capacitación Sabino Ayala Villegas (2004), indica "La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral".

"...es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas...El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo." (Aquino y otros, 1997)

"La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas...Compone uno de los campos mas dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal." (Blake, O., 1997)

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador...La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores." (Siliceo; 1996)

En tal sentido la capacitación constituye un factor muy importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

a. Capacitación y desarrollo del personal

Desarrollar las capacidades del colaborador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los colaboradores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. Dado que el acceso a la capacitación con información

actualizada nos da la oportunidad de estar en mejores condiciones para ser competitivos en nuestras perspectivas laborales y profesionales⁸

Por ello la capacitación y desarrollo del recurso humano, son las acciones claves para el cambio positivo de los colaboradores, siendo estos en las aptitudes, conocimientos, actitudes y en la conducta social, lo que va traer consigo mantener el liderazgo tecnológico, el trabajo en equipo y la armonía entre las personas colaboradoras dentro de una organización.

La capacitación es el proceso sistemático por el que se modifica la conducta de los colaboradores, para favorecer el logro de los objetivos y fines de las instituciones. En síntesis, es un esfuerzo por mejorar el rendimiento actual o futuro del colaborador. Dicho de otra manera la capacitación y desarrollo son formas de educación orientados a mejorar la percepción habilidad, destreza, motivación, etc. de los colaboradores. Siendo necesario e imprescindible planificar y elaborar un plan de capacitación.

El mismo autor hace referencia de los principales objetivos de la capacitación y desarrollo humano son:

Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización.

Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado.

Cambiar la actitud de los colaboradores, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armoniosos entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

b. Los programas de capacitación del personal

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento de los colaboradores

⁸ Idem

Transmisión de informaciones: el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los capacitados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede comprender también la transmisión de nuevos conocimientos.

Desarrollo de habilidades: sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

Desarrollo o modificación de actitudes: por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los colaboradores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios.

Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios. Estos cuatro tipos de comportamiento de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente⁹.

c. Proceso de capacitación de personal en las Microfinancieras

Cuando se tiene la necesidad de incorporar programas de fortalecimiento de capacidades en una organización, es vital desarrollar dentro de los marcos de un proceso de aprendizaje.

La necesidad de capacitación puede manifestarse en: *i.* datos de selección de personal; *ii.* Evaluaciones de desempeño; *iii.* Capacidad, conocimientos y experiencia de los trabajadores; *iv.* Introducción de nuevos métodos de trabajo, maquinaria o equipos; *v.*

⁹ Sabino Ayala Villegas. Primera Edición Proceso de Desarrollo de los Recursos Humanos, 2004



Planificación para vacantes o ascensos en un futuro y vi. Leyes y reglamentos que requieran entrenamiento¹⁰

El Proceso básico de capacitación enfatiza el propósito de desarrollo del personal en las organizaciones, parte de la iniciativa de reconocer las necesidades de capacitación, que se determinan de la identificación de una o más deficiencias que se puedan eliminar, es necesario fijar objetivos de capacitación; en este punto se especifica en términos medibles y observables el desempeño que se espera obtener de los empleados que serán capacitados, se seleccionan las técnicas reales y se llevan a cabo el entrenamiento. Finalmente, debe haber una etapa de evaluación. Es aquí donde se compara el desempeño anterior y el después de la capacitación del empleado y con ello se logra evaluar la eficiencia del programa¹¹.

En la participación, la valoración y la evaluación, pueden conducir a las siguientes posibilidades:

Los capacitadores pueden valorar a sus colegas en cuanto a los insumos para el proceso de capacitación. Ello se vería afectado por los puntos de vista personales en cuando a lo que constituye una buena capacitación.

Los participantes pueden valorar a los capacitadores en cuanto a los insumos para el proceso de capacitación. Ello se vería afectado por la buena relación existente entre los participantes y el capacitador y por lo mucho que disfrutó en la capacitación.

Los participantes pueden evaluar el mérito de la capacitación para sí mismos, es decir, los resultados del aprendizaje. Ello se vería afectado por muchos factores personales que serían diferentes para cada participante.

Los patrocinadores de los participantes podrían evaluar el mérito de la capacitación en lo que respecta a su actividad, es decir, el mérito de los resultados del aprendizaje. Esto variara según los patrocinadores y dependerá del ambiente de trabajo y del buen respaldo lo que se da al participante.

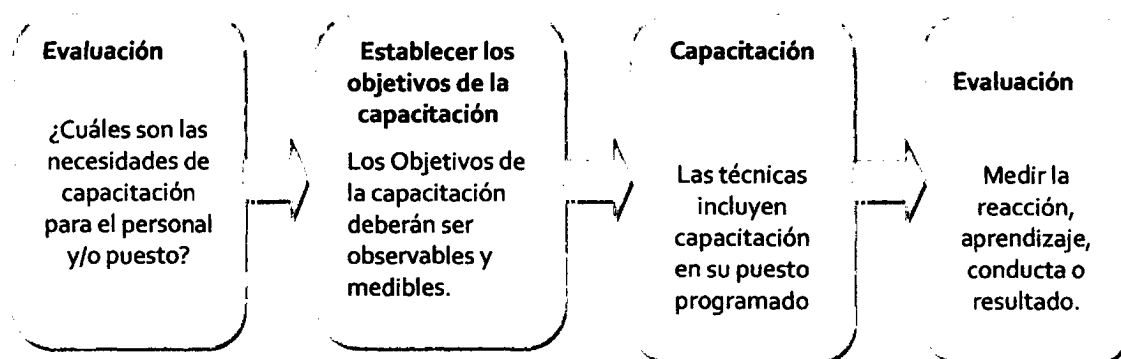
¹⁰ Gregorio Billikopf Encina. Capacitación del personal

¹¹ Mario Ibáñez Machicao. Administración de Recursos Humanos 2006.

Al establecer un programa de capacitación, el primer paso consiste en coordinar las necesidades con objetivos de aprendizaje específicos. Algunos objetivos pueden cuantificarse mejor. Los elementos para evaluar el cumplimiento de los objetivos deben establecerse desde el principio. Es necesario determinar las diferencias entre los conocimientos de los trabajadores y los objetivos propuestos para evitar la repetición de datos conocidos o la suposición de conocimientos inexistentes¹².

Gráfico N° 02

Los cuatro pasos básicos para la capacitación



Fuente: Mario Ibáñez M. Administración de RRHH en la empresa. pág. 492

De la lectura revisada, se puede llegar a concluir, la capacitación facilita el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo, por ello, el contenido del programa debe ajustarse al trabajo. La ayuda de los expertos permite identificar los conocimientos, destrezas y las características personales que los instructores puedan enseñar y que sean válidos para el objetivo final.

Por otro lado, la capacitación hará que el colaborador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del colaborador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

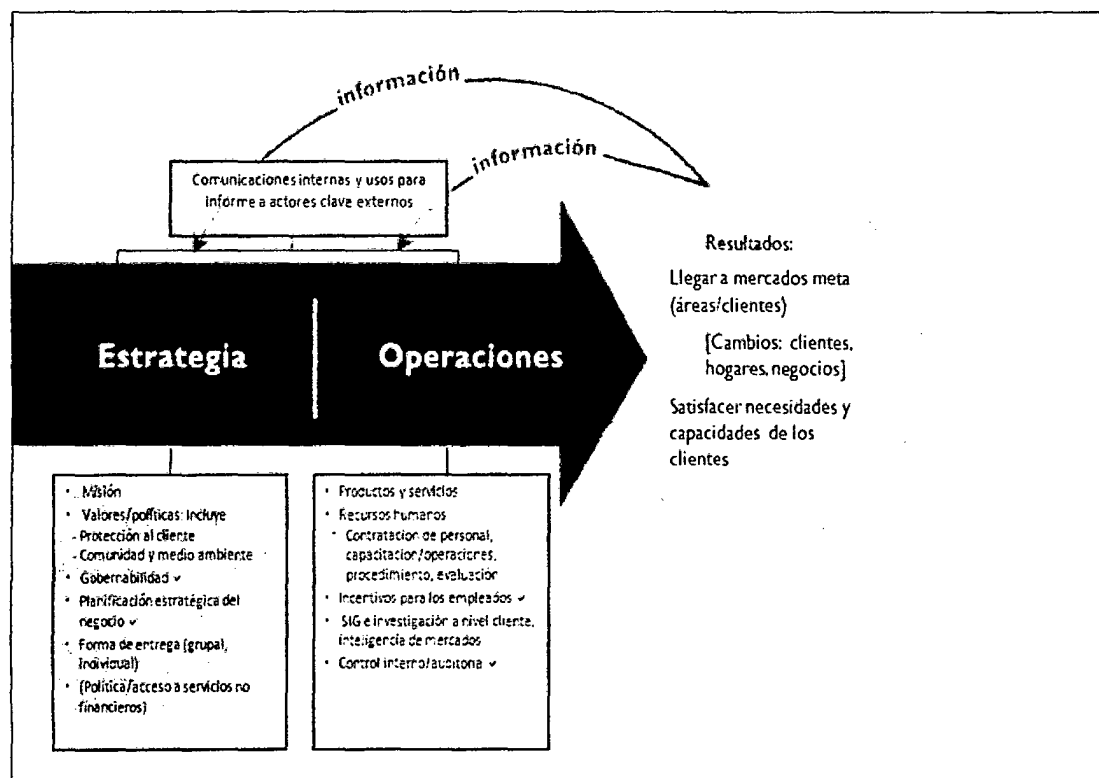
¹²Gregorio Billikopf Encina. Capacitación del personal

La capacitación en temas de desempeño financiero ha alcanzado sólido arraigo con temas como análisis financiero, manejo de la mora, políticas sobre las tasas de interés y sistemas de información gerencial (SIG). Tener objetivos financieros claros (cubrir costos, asegurar los pagos), junto con indicadores y ratios definidos se convirtió en la norma para los procesos de contabilidad y administración.

"A medida que el sector crece y madura, aumenta la necesidad de que las instituciones microfinancieras (IMF) sean más eficaces en el cumplimiento de su misión social y demás responsabilidades sociales, además de sus objetivos financieros"¹³.

Gráfico N° 03

Camino hacia el desempeño social y áreas administrativas críticas



Imp-ActConsortium. Markingmicrofinace workthe por and excluded. Artículo "Integrar en el fortalecimiento institucional de las microfinanzas".

¹³ Imp-ActConsortium. Markingmicrofinace workthe por and excluded, Artículo "Integrar en el fortalecimiento institucional de las microfinanzas"

El camino hacia el desempeño social (Gráfico N° 03), indica un proceso que empieza por definir metas y objetivos a alcanzar en el ámbito social (llegar a mercados meta, prestar servicios adecuados y lograr un cambio). El proceso incluye el monitoreo de los resultados y el uso de la información para alinear los sistemas organizacionales con miras a mejorar el desempeño y finalmente cumplir la misión. Desde un punto de vista estrictamente administrativo, el concepto no resulta revolucionario.

1.2.2.4. La Motivación

Extrayendo de la revisión de literatura. La motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y perseverancia. El elemento energía es una medida de intensidad o impulso. Una persona motivada pone mayor empeño y trabaja duro, canalizando a una dirección que beneficie a la organización, finalmente la motivación incluye una dimensión de perseverancia.¹⁴

Promover altos niveles de motivación en el desempeño laboral es un asunto organizacional significativo en la conducción. Es entonces, que muchos directivos así como investigadores tienen la necesidad de entender y explicar la motivación de sus empleados.

a. Teorías de motivación de personal

De otro lado, la Teoría del factor dual de (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1967). Sus investigaciones se centran en el ámbito laboral. A través de encuestas observó, que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc. De este modo, comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan.

Existiendo los **Factores Higiénicos**; externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan

¹⁴RobbinsCoulter. Décima Edición Administración. Edit. Pearson Educación de México, S.A. de C. V. 2010.

insatisfacción. Así como los **Factores motivadores**; hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

Haciendo una comparación de las dos teorías (Leidecker y Hall, 1989), indica los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (filológicos, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización). Mientras de la teoría de **Herzberg** se deriva el concepto de **jobenrichment** (enriquecimiento de trabajo) que supone diseñar el trabajo de un modo más ambicioso de modo que permita satisfacer motivos de más alto valor.

Tomando la Teoría de (Mc Clelland 1989), enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: i. **Logro**, es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación; ii. **Poder**, necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo les gustan que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan por que predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política” y iii. **Afiliación**: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

Por otra parte, la Teoría de las Expectativas de (Vroom, 1964), complementada por **Porter-Lawler** (1968). Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes. El objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar el “dolor”.

Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de

alcanzarlos es alta. Por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer que buscan en la organización y como creen poder obtenerlo. Se rescata “La fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro”.

$$\text{Fuerza de la motivación} = \text{Valor de la recompensa} * \text{Probabilidad de logro.}$$

En forma similar de las teorías contemporáneas se rescata la Teoría del establecimiento de metas (Locke y Lathan1969), afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones: i. Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea; ii. Movilizan la energía y el esfuerzo; iii. Aumentan la persistencia y iv. Ayuda a la elaboración de estrategias. Para que la fijación de metas realmente sea útil deben ser específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr. Además existe un elemento importante el feedback, que la persona necesita para poder potenciar al máximo de los logros.

Sobre la teoría RobbinsCoulter (2010. 346), señala que hay suficientes estudios de respaldo para la teoría de establecimiento de metas, que indica que las metas específicas mejoran el desempeño y las metas difíciles, cuando se aceptan dan como resultado un desempeño mejor que el que se obtiene con las metas fáciles.

Gráfico N° 04
Teoría de establecimiento de metas



Fuente: Robbins Coulter. Décima Edición Administración. Edit. Pearson Educación de México, S.A. de C. V. 2010.

Por otra parte, la teoría de equidad, desarrollada por J. Stacey Adams, propone que los empleados comparan lo que obtienen por su trabajo (resultados) en relación con lo que contribuyen en él (insumos) y entonces comparan con esa relación insumos resultados con los de otros empleados. Si un empleado percibe que son equiparables, no hay problema. Sin embargo, si la relación no fuera equiparable, el empleado sentirá que su compensación es insuficiente o excesiva. Cuando ocurren éstas inequidades, los empleados intentan hacer algo al respecto. El resultado puede ser una productividad más alta o más baja, resultados de calidad mejorada o reducida, incremento en el ausentismo o renuncia voluntaria.

El referente, es decir, la otra persona, sistema o el individuo mismo contra quien se compara el empleado para evaluar la equidad, es una variable importante. La categoría de las ‘personas’ incluye a otros individuos con puestos similares en la misma organización.

El mismo Robbins Coulter (2010: 347), trata a cerca de la teoría del refuerzo, dice que el comportamiento se da en función de sus consecuencias. Las consecuencias que siguen inmediatamente a un comportamiento y aumentan la probabilidad de que el comportamiento se repita se llaman reforzadoras. Esta teoría ignora los factores como metas, las expectativas y las necesidades. En su lugar se enfoca solamente a lo que le sucede a una persona cuando hace algo.

Con la teoría del refuerzo, los gerentes pueden influir en el comportamiento de los empleados si utilizan reforzadores positivos para las acciones que contribuyan a que la organización alcance los objetivos. Aun cuando el castigo elimina el comportamiento indeseable más rápidamente que el no reforzamiento, su efecto es a menudo, temporal. Incluso, puede tener efectos colaterales desagradables, como comportamientos disfuncionales, conflictos en el lugar de trabajo, ausentismo y rotación. Aunque el esfuerzo es una influencia importante en el comportamiento laboral, no es la única la explicación para las diferencias en la motivación de los empleados.

De la revisión de literatura ofrecida por los diferentes autores de las primeras y actuales teorías de motivación, se puede concluir, que es necesario considerar en las decisiones:

Reconocer las diferencias individuales, hacer que coincidan las personas y los puestos, utilizar las metas, asegurar de que las metas parezcan alcanzables, individualizar las recompensas, vincular las recompensas y el desempeño, verificar es sistema de equilibrio, utilizar los reconocimientos, mostrar bastante atención e interés por sus empleados y no ignorar el dinero como un medio de incentivación.

Finalmente revelar, que la motivación implícitamente busca corresponder en la satisfacción laboral de la persona. Este último se podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”.

1.2.2.5. La Tecnología Crediticia y Metodología de Evaluación de Créditos

Toledo Concha Emerson (2009), una definición posible es que la tecnología crediticia de microcréditos está referida a un conjunto de principios, procedimientos y políticas aprendidos y desarrollados por una institución que se propone penetrar en el mercado financiero de la microempresa.

Es decir, es el *know how* busca fundamentalmente reemplazar las garantías tradicionales que no tienen los microempresarios por sustitutos que limiten los riesgos y los costos de la información sin elevar el costo del crédito (Ramírez 2001).

Se puede añadir a esta definición que en la tecnología crediticia para la empresa se utilizan mecanismos de selección y retención de clientes, basándose en una evaluación del sujeto de crédito y de su situación familiar. Sobre la base de ello, se establece una relación financiera que tiende a ser de largo plazo con el fin de atender sus necesidades financieras y de negocio.

La tecnología crediticia para el cumplimiento e sus fines se sustenta en los principios de:

Accesibilidad al crédito. Este es un principio básico para atender al mercado de los clientes independientes y responde al hecho de que los microempresarios tienen dificultades para acceder al crédito de la banca tradicional. Esta accesibilidad se fundamenta en un mejor conocimiento de las condiciones en las cuales los clientes realizan sus actividades

económicas, lo que permite facilitarles el acceso al crédito y lograr establecer condiciones flexibles y la exigencia de una documentación acorde con las características de su actividad.

Rapidez en el servicio. Este es un elemento fundamental para atender al segmento Mype. El cliente valora el crédito rápido, porque de esa forma aprovecha oportunidades de negocio. No basta con acceder al crédito, sino que este debe ser rápido.

Crecimiento de los préstamos. Sucesión de préstamos crecientes en función de la puntualidad en el pago y la evolución favorable del negocio y de sus ingresos.

Se puede entender, las tecnologías crediticias son un conjunto de acciones y de procedimiento que se llevan a efecto para dar paso a una transacción crediticia, resumiéndose en las siguientes acciones:

- a. Si bien las entidades financieras establecen los procedimientos que constituyen la tecnología, existe un componente de la misma que estará determinada por la respuesta y acciones que la tecnología demanda de los prestatarios.
- b. La evaluación de parte de entidades financieras de la capacidad y voluntad de pago del potencial cliente.
- c. Vigilar el comportamiento de los prestatarios a lo largo de la duración del contrato.
- d. La creación de incentivos por parte de las entidades financieras para que sus clientes paguen.
- e. La diversificación de su cartera para hacerle frente al riesgo sistémico.

La tecnología crediticia enfoca todo el proceso operativo de otorgamiento de créditos, se da desde la promoción del crédito hasta la recuperación, es muy importante que el desarrollo se base en el empleo de mecanismos de recopilación, organización y análisis de gran cantidad de información cualitativa y cuantitativa de los solicitantes de crédito y de su entorno, por tal motivo, es necesario que los analistas de crédito obtengan, validen y evalúen la información del pasado, presente y futuro de los solicitantes.

Por otra parte, en la aplicación de la tecnología crediticia, el analista de créditos es el funcionario encargado de entablar el trato directo con el Jefe de créditos y por representación delegada constituyen la personalización de la institución financiera ante el

prestatario. El analista debe poner mayor entusiasmo para el logro de los siguientes objetivos:

- a. Optimizar las variables cartera neta, cantidad de créditos vigentes y nivel de morosidad.
- b. Investigar a fondo las interrelaciones sociales y económicas para determinar la voluntad y capacidad de pago.
- c. Minimizar el riesgo crediticio evaluando la capacidad de pago del prestatario.
- d. Estimar realistamente el valor de la realización de las garantías que principalmente son no convencionales.
- e. Ofrecer un servicio eficiente, rápido y amable de los clientes, sin descuidar el control rígido de la morosidad y sin permitir que el prestatario le dicte las políticas.

Los analistas de crédito deben de reunir diversas características cualitativas; así como, contar con valores para desarrollar de manera leal y eficiente su trabajo; de lo estarían condenadas a no alcanzar los indicadores de eficiencia requeridos, por lo tanto, no podrían competir en el mercado, ya que el riesgo operativo estaría siempre latente porque los encargados de administrar la cartera de colocaciones no tienen la aptitud necesaria y suficiente para lograr alcanzar los indicadores de eficiencia, que les consentiría permanecer en el mercado, como una institución en crecimiento y de muy largo plazo.

Sobre el caso Gonzales Vega (1998), sugiere cuando una tecnología crediticia es eficiente solo la "innovación" permitirá mejorar resultados en una variable sin que eso determine deterioros en otra, En otras palabras dado un conjunto de opciones tecnológicas eficientes; la tecnología que aplicará el prestamista deberá tomar en cuenta características particulares del ámbito, tipo de institución que desea ser, los recursos disponibles que cuenta para ello, los productos financieros que piensa ofrecer a la población objetivo, etc., que influirán posteriormente en la tecnología crediticia de la entidad financiera.

Respecto a Metodología crediticia, a diferencia de la metodología tradicional de evaluación de créditos comerciales, la evaluación de la entidad microfinanciera es realizada por un asesor de créditos, que determina la capacidad y voluntad de pago para el cumplimiento oportuno de sus obligaciones.

a. Evaluación de la voluntad de pago

Este aspecto se orienta a evaluar la moral de pago del cliente. Se busca información sobre si es responsable, paga sus deudas, tiene una vida familiar moderada, etcétera a través de terceros, como sus proveedores, casas comerciales, clientes, dirigentes del mercado/asociación donde participa, vecinos del lugar de residencia y familiares. Esto es más exigente en los primeros créditos, cuando no conocemos al cliente. En las renovaciones de préstamos, el cumplimiento de los pagos nos advierte sobre su voluntad de pago.

La metodología se sustenta en una evaluación cualitativa:

Evaluación del carácter del cliente. Donde se revisa la evaluación en las centrales de riesgos y de personas relacionadas con el cliente, como proveedores, clientes y terceros (vecinos y/o familiares).

Análisis de la gestión del negocio. Consiste en revisar los aspectos cualitativos del negocio, como la existencia del mismo (a través de la visita *in situ* realizada por el asesor), tiempo en el lugar del negocio, experiencia como empresario, mejoras de crecimiento de su negocio, tiempo dedicado al negocio y cumplimiento con los requisitos exigidos por la municipalidad respectiva.

Análisis de la situación familiar. Tiene como objetivo conocer la situación cualitativa de la unidad familiar del cliente, calidad y tipo de vivienda (propia o alquilada), número de dependientes a su cargo y situación de salud de sus integrantes.

b. Evaluación de la capacidad de pago

Esta evaluación se centra en el análisis cuantitativo de la Mype y de la unidad familiar con el objeto de determinar la factibilidad del crédito sobre la base del cálculo del excedente familiar mensual. Se realiza el cálculo financiero a través del levantamiento de la información en el negocio del cliente; se determinan sus niveles de venta, costo de ventas y sus gastos familiares.

La evaluación crediticia de la micro y pequeña empresa y de la unidad familiar debe realizarse independientemente del monto del crédito. Sobre la base de una buena

evaluación, se sustenta la decisión del otorgamiento del crédito. La evaluación crediticia debe ser rigurosa desde el primer crédito cualquiera sea el monto del préstamo a otorgar. Una buena evaluación crediticia cuantitativa generará a largo plazo una cartera de calidad.

c. Calificación del crédito

Referida a Calificación del Crédito, Gitman (2007:524), sobre la selección y estándares de crédito indica, la selección de crédito consiste en la aplicación de técnicas para determinar qué clientes deben recibir créditos. Este proceso implica evaluar la capacidad crediticia del cliente y compararla con los estándares de crédito de la empresa, es decir, los requisitos mínimos de la empresa para extender crédito a un cliente. Una técnica popular para la selección del crédito se denomina cinco “C” del crédito que son: **Carácter**, el historial del solicitante de cumplir con las obligaciones pasadas. **Capacidad**, la capacidad del solicitante para reembolsar el crédito solicitado determinada por medio de un análisis de estados financieros centrados en los flujos de efectivos disponibles para reembolsar las obligaciones de deuda. **Capital**, la deuda del solicitante con relación a su capital propio. **Colateral**, el monto de activos que el solicitante tiene disponible para garantizar el crédito. Cuanto mayor sea el monto de activos disponibles, mayor será la disponibilidad de que una empresa recupere sus fondos si el solicitante incumple el pago. **Condiciones**, las condiciones existentes generales y específicas de la industria y cualquier condición peculiar en torno a una transacción específica.

La calificación de crédito aplica valores obtenidos estadísticamente a los puntajes de las características financieras y de crédito clave de un solicitante de crédito para predecir si pagará a tiempo el crédito solicitado.

Por su parte, Van Horne, James (2010), sobre evaluación de créditos, indica, es muy útil revisar la oportunidad de los pagos anteriores, incluyendo cualquier patrón estacional. Con frecuencia, el departamento de crédito hará una evaluación de la calidad de la administración de la compañía a la que puede extenderse el crédito. Esta evaluaciones pertenecen a las tres “C” del análisis de crédito: **carácter** (disposición del deudor de cumplir con sus obligaciones), **capacidad** (habilidad del

deudor para generar efectivo y cumplir con sus obligaciones) y **capital** (valor neto del deudor y la relación entre valor neto y deuda).

Otro aspecto a considerar son las centrales de riesgo constituyen una buena fuente de información para conocer si los solicitantes tienen endeudamiento, la calidad del mismo, es decir, si está de acuerdo a la generación de ingresos de la unidad familiar y su comportamiento de pago. Las centrales de riesgo nos permite conocer, si el solicitante tiene deudas en el sistema financiero y/o comercial, así como su calificación, pero con dos meses de retraso; por lo cual, es importante que el analista al prestatario, los Boucher de pago y el cronograma de pago en caso registre deudas, con la finalidad de determinar si el crédito es para cancelar un pasivo o es para financiar una inversión de la unidad familiar.

2.2.3. La calidad del servicio

Bolaños Barrera Ricardo (2008) indica, la gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del ciclo de servicio. En los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por los fallos.

El prestigio y la imagen de la empresa se mantendrán debido al correcto y eficaz seguimiento que se haga de los posibles fallos que se den en el servicio, hasta cerciorarse de la plena satisfacción del cliente afectado. Inclusive debe intervenir forzosamente la dirección general para evitar cualquier suspicacia del cliente.

Por otra parte, Muller de la Lama Enrique (2006: 56) con respecto a los niveles de la calidad, hace mención a los siguientes:

Hacia la quiebra: compañías totalmente ajenas a sus clientes tanto que van a la quiebra sin saberlo.

Búsqueda de la mediocridad: compañías estables pero que no piensan en servicio de calidad.

En el mínimo indispensable: compañías que saben que están en el negocio de servicios y tienden a hacer lo mínimo indispensable .gozan de una participación de mercado natural, simplemente por existir.

Haciendo un gran esfuerzo: compañías que hacen del servicio de calidad, su ventaja competitiva .se requiere mucha creatividad, innovación, toma de riesgos, replanteamiento de la figura del cliente y del enfoque de la organización, se cumplen las expectativas de los clientes.

El servicio como un servicio de excelencia: compañías líderes en su mercado por u compromiso obsesivo a todos los niveles con el máximo impacto hacia el cliente .la misión de la dirección es presentar y refinar la imagen de servicio sobresaliente lograr una cultura de servicio que perdure.

2.2.3.1. El servicio financiero y calidad del servicio crediticio

Berry, Bennet y Brown (1989: 25) señala los servicios financieros tienen cuatro características distintivas: *i. Intangibilidad*, hace alusión a la inmaterialidad del servicio. Cosas tangibles como tarjetas de crédito queches pueden representar el servicio, pero no son el servicio en sí mismas. Para hacer frente a la intangibilidad, las entidades financieras deben aplicar estrategias que asocien el servicio con objetos tangibles de más fácil percepción del cliente; *ii. Heterogeneidad*, los servicios varían, no se puede ofrecer un servicio idéntico ni a todos los clientes ni en todas las instituciones financieras debido, entre otras causas, a la posibilidad de estandarizar la actuación humana; *iii. Inseparabilidad de producción y consumo*, o lo que es lo mismo simultaneidad. El servicio se consume mientras se realiza con el cliente. Esto conlleva a que debe de ser óptimo para que el consumidor así perciba; y *iv. Caducidad o carácter perecedero*, hace referencia a la imposibilidad de almacenar los servicios financieros. Si un servicio no se usa cuando está disponible, la capacidad de servicio se pierde.

De la revisión de literatura se destaca de Pérez Barrel C. Osmany y otros (2009), señala la calidad en los servicios es más subjetiva, por lo que resulta difícil establecer indicadores válidos para su medición, lo que la determina son las percepciones de los clientes. Hay factores subjetivos, que dependen de la estructura y dinámica del propio servicio, pero existen otras, que solo dependen de las necesidades de quienes lo solicitan. En este sentido, solo es posible medir la calidad desde un punto de vista cualitativo.

Servicio implica mantener a los clientes existentes, atraer nuevos clientes y dejar en todos ellos una impresión de la empresa que les induzca a hacer negocios con ella. Por tanto, la

empresa debe buscar aumentar el número de servicios a ofertar sin afectar la calidad de los productos.

En lo referente a la calidad percibida del servicio se destacan las siguientes definiciones: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), lo definen como el juicio que el cliente realiza acerca de la superioridad o excelencia global del producto, que la misma es una actitud, relacionada aunque no equivalente a la satisfacción y que se describe como el grado y dirección de las discrepancias entre las percepciones y las expectativas de los clientes. Schrolder (1992), calidad es incluir cero defectos, mejora continua y gran enfoque en el cliente.

Según Galgano (1995), describe a la calidad como la satisfacción del cliente, afirmando que este concepto supera y enriquece otros significados más tradicionales e insiste en su significado global.

Teniendo en cuenta que el sistema de gestión se emplea para establecer la política y los objetivos de la empresa, se puede decir que el punto de partida de toda gestión de la calidad, consiste en captar las exigencias de los clientes y analizar la forma de corresponder con soluciones que respondan a sus necesidades mediante la distancia entre las expectativas del cliente con respecto al servicio y la percepción de éste. La calidad del servicio percibida por parte de los clientes se fundamenta en los siguientes atributos: *i. Tangibilidad*: Los elementos que el cliente puede sentir, tocar el mismo sirve de referencia para valorar la calidad del servicio; *ii. Fiabilidad*: Ausencia de errores. Recibir el servicio sin errores es un aspecto fundamental en la valoración del servicio; *iii. Empatía*: El identificarse con el cliente y ver a través de los ojos del cliente. Lo que los americanos denominan "ponerse en los zapatos del cliente". La búsqueda de un servicio esmerado que reconozca y comprenda las necesidades del cliente; *iv. Seguridad*: Impresión de competencia y cortesía del personal en contacto con el cliente, inspirándole confianza. Que El cliente q sienta que lo atiende un profesional que tiene los conocimientos adecuados; y *v. Capacidad de respuesta*: Disposición para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido y eficazmente, dar la sensación al cliente que es importante.

Entonces se puede resumir, que existen elementos que son comunes y están referido a las necesidades de los clientes como aspecto fundamental en la evaluación de la calidad, sus expectativas y su satisfacción. Así como, la calidad del servicio no se hace alusión

únicamente a establecidas características del producto o del proceso, sino que se amplía y se globaliza a nivel de toda la organización y dentro de un enfoque mucho más integral de gestión de la calidad.

2.2.3.2. Medida de la Calidad del Servicio

La escala multidimensional SERVQUAL mide y relaciona percepción del cliente y expectativas respecto de calidad de servicio. La **Percepción del Cliente**, se refiere a como éste estima que la organización está cumpliendo con la entrega del servicio, de acuerdo a como él valora lo que recibe. Mientras; las **Expectativas del Cliente**, definen lo que espera que sea el servicio que entrega la organización. Esta expectativa se forma básicamente por sus experiencias pasadas, sus necesidades conscientes, comunicación de boca a boca e información externa. A partir de aquí puede surgir una retroalimentación hacia el sistema cuando el cliente emite un juicio.

La brecha que existe entre percepción y expectativas, establece según este modelo, la medición de calidad. Como las necesidades son dinámicas y dependen de un conjunto de factores internos y externos, en definitiva esta medición expone el déficit de calidad de servicio, indicando ciertas dimensiones en las cuales la organización debe trabajar.

SERVQUAL como herramienta considera también las opiniones de los clientes respecto de la importancia relativa de las cualidades del servicio.

De otro lado, Alonso José y Pedro Provedo (2004) dice para la medición objetiva de la calidad en los servicios, se toman en consideración diferentes frentes: **una medición interna** que se describe en dos enfoques: en un primer momento **Hacia el personal**, concierne tanto a los colaboradores en contacto directo con los clientes el personal necesita percibir que su empresa se preocupa por la satisfacción de sus necesidades y expectativas personales como paso previo para comprometerse con la satisfacción de los clientes. De otro lado, **Hacia los clientes**, se trata de conocer la opinión del personal especialmente de la primera línea, sobre aspectos: necesidades y expectativas de sus clientes, los que la empresa no satisface adecuadamente, como consideran que la empresa satisface a sus clientes externos, el nivel de satisfacción, su conciencia y motivación hacia la calidad.

Por otro lado, **Una medición externa**, este aspecto de la medición de la calidad tiene a su vez diferentes frentes de actuación secuencial. La primera actuación de tipo cualitativo, que

consiste en definir los atributos de calidad bajo la óptica del cliente identificando a través de una encuesta, pero en cualquier caso es necesario que la validez e importancia que se haya asignado a los atributos que se definan este contrastada con los clientes, hay que prestar atención de que pueden cambiar con el tiempo.

Finalmente la gestión de la calidad y el marketing de servicios se relacionan con los conceptos de calidad y se concretan en la Gestión de la Calidad de Servicio. Los clientes-meta son aquellos que, por sus necesidades, deseos y expectativas imponen a la empresa el nivel de calidad de servicio que debe alcanzar.

2.3. Marco conceptual

Analista de créditos, es el funcionario encargado de promover el trato directo con el cliente, tiene como objetivo optimizar la variable cartera neta, cantidad de créditos vigentes y nivel de morosidad. Pues la función de un analista de créditos es investigar que tan factible es otorgar un crédito a alguien.

Cartera atrasada, créditos vencidos más créditos en cobranza judicial.

Cartera de alto riesgo, cartera atrasada más créditos refinanciados y reestructurados.

Cartera de clientes, designación genérica que comprende los valores o efectos comerciales y documentos a cargo de clientes que forman parte del activo circulante de una empresa comercial, de un banco o de una sociedad en general

Créditos directos, créditos vigentes más créditos refinanciados y reestructurados más cartera atrasada.

Créditos en cobranza judicial, créditos cuya recuperación se encuentra en proceso judicial.

Créditos indirectos, operaciones de crédito fuera de balance en las cuales la empresa asume el riesgo de incumplimiento de un deudor frente a terceras personas.

Créditos netos, créditos directos menos provisiones e intereses y comisiones no devengados.

Créditos refinanciados, créditos que han sufrido variaciones de plazo y/o monto respecto al contrato original, las cuales obedecen a dificultades en la capacidad de pago del deudor.

Créditos vencidos, en el caso de los créditos comerciales, corresponde al saldo total de los créditos con atraso mayor a 15 días. En el caso de los créditos a microempresas, corresponde al saldo total de los créditos con atraso mayor a 30 días. En el caso de créditos de consumo, hipotecarios para vivienda y de arrendamiento financiero, corresponde a las cuotas impagas si el atraso es mayor a 30 días y menor a 90 días y al saldo total del crédito si el atraso supera los 90 días.

Eficiencia, uso racional de los recursos con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. A mayor eficiencia menor la cantidad de recursos que se emplearán, logrando mejor optimización y rendimiento.

Eficacia, Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado.

II. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

2.1. Tipo y nivel de Investigación

2.1.1. Tipo de Investigación

En relación al tipo de investigación aplicada Jhon W. Best en “Cómo investigar en educación” enseña *“La investigación aplicada, movida por el espíritu de la investigación fundamental, ha enfocado la atención sobre la solución de problemas más que sobre la formulación de teorías... se refiere a resultados inmediatos y se halla interesada en el perfeccionamiento de los individuos implicados en el proceso de investigación”*¹⁵

Entonces, en el estudio se aplica la investigación Aplicada, enfocado en la solución de problemas, más que a formulación de teorías, busca conocer la competitividad actual para hacer mejoras tecnológicas en las decisiones de los analistas y promotores de crédito.

2.1.2. Nivel de Investigación

Hernández Sampieri, Roberto (2010:102), sobre los estudios descriptivos señala *“con frecuencia la meta del investigador es describir fenómenos, situaciones contextos y eventos; esto es detallar cómo son y se manifiestan”*. *“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades características y los perfiles de las personas, grupos comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”* (Danhke, 1989). Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

Por otra parte el mismo autor, referido a estudios correlacionales indica *“asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población”* tiene como propósito conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular”

En el estudio se aplica el **nivel descriptivo**, buscando conocer el comportamiento de la variable independiente competitividad de los analistas y su incidencia en la variable dependiente calidad del servicio crediticio, con la finalidad de dar respuesta al problema planteado.

2.2. Método y diseño de Investigación

2.2.1. Método de investigación

¹⁵Santiago Valderrama Mendoza: pasos para Elaborar proyectos y Tesis de investigación Científica.

A partir de las siguientes concepciones "La deducción es el razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular y permite extender los conocimientos que se tiene n sobre una clase determinada de fenómenos a otro cualquiera que pertenezca a esa misma clase"¹⁶.

Sobre análisis y síntesis, dice *"análisis es la separación material o mental del objeto de investigación en sus partes integrantes con el propósito de descubrir los elementos esenciales que lo conforman" mientras "las síntesis consisten en la integración material o mental de los elementos o anexos esenciales de los objetos, con el objetivo de fijar las cualidades y rasgos principales inherentes al objeto"*¹⁷

La investigación científica, se orienta dentro del marco de método de investigación: deductivo, sintético y estadístico; indicados para una descripción ordenada, coherente y lógico del problema bajo el tratamiento de premisas verdaderas y conducción a conclusiones.

2.2.2. Diseño de Investigación

Respecto a Investigación No experimental, Roberto Hernández Sampieri (Op. Cit.: 184 ss.) Conceptúa: *"Es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación No experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después describirlos y analizarlos"*

Dentro los no experimentales, está "El diseño de investigación transeccional o transversal, que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado y en forma simultanea"¹⁸. A su vez los diseños transeccionales pueden dividirse en dos: descriptivos y correlaciones/causales.

Al referirse específicamente al transeccional/descriptivo "Estos diseños describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones"¹⁹. En el estudio se aplicará el diseño "No Experimental, Transeccional / descriptivo".

¹⁶ Francisco J. Rodríguez y otros. Introducción a la metodología de las Investigaciones sociales. 2001

¹⁷Idem.

¹⁸ Roberto H. Sampieri y otros. Quinta edición. Metodología de la Investigación, pág. 123.

¹⁹Idem.

2.3. Población y Muestra

2.3.1. Población

2.3.1.1. Características y delimitación

Dentro de los alcances de las operaciones de colocación de créditos, se considera a los 20 funcionarios analistas de crédito de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A., que desarrollan sus actividades, así como un promedio de 400 clientes solicitantes de crédito en la agencia de la ciudad de Abancay.

2.3.1.2. Ubicación espacio y temporal

El estudio planteado se ubica en la ciudad de Abancay, distrito de Abancay y departamento de Apurímac, por existencia de una agencia de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Territorialmente se desarrolla en el distrito y provincia de Abancay. La temporalidad se conjeta el ejercicio anual 2010.

2.3.2. Muestra

De la lectura de literatura de Investigación científica se extrae “En las muestras probabilísticas, en un subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos” en tanto “las muestras no probabilísticas o dirigida es un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación o de quien hace la muestra”²⁰

Para determinar la muestra se aplicará la siguiente relación:

$$n = \frac{Z^2 * pq * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * pq}$$

Donde:

M = Tamaño mínimo de muestra

N = Población total

Z = Grado de confianza

e = Error máximo esperado

p = eventos de éxito

q = eventos de fracaso

²⁰Roberto Hernández Sampieri. Cuarta Edición. Metodología de Investigación, 2006, pág 241

$$n = \frac{1.96^2 * 0.80 * 0.20 * 400}{0.07^2 * (400 - 1) + 1.96^2 * 0.80 * 0.20} = 95.67$$

Para el efecto de seguridad se seleccionará 96 clientes comprometidos con la solicitud de créditos en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Abancay.

2.3.3. Técnicas de investigación

Considerando las técnicas, como el conjunto de mecanismos, medios y sistemas de dirigir, recolectar, conservar, reelaborar y transmitir los datos. Las mismas que se traducen se mucha utilidad cuando se orienta a la optimización de esfuerzos, la adecuada administración de recursos y su comunicación.

a. De recolección de datos

Para la recolección o levantamiento de información del presente trabajo de investigación se aplicará la técnica de auto comunicados por ser directa, sólida y versátil, mediante, cuestionarios de encuestas, fuentes documentales y entrevistas estructuradas (guías de entrevista, libreta y grabadora).

b. Procesamiento y análisis de datos

- ⊕ Mediante la consistencia, selección de datos y la depuración de información innecesarias.
- ⊕ Clasificación de la información, agrupación de datos a través de la distribución de frecuencia de las variables independientes y dependientes.
- ⊕ Tabulación de datos, agrupación de datos en categorías.

c. Análisis e interpretación de datos

- ⊕ Estadística descriptiva para cada variable y
- ⊕ Las medidas de variabilidad

d. Presentación de datos

- ⊕ Cuadros estadísticos
- ⊕ Gráficos lineales o polígonos de frecuencia
- ⊕ Gráficos de superficie con barras rectangulares

III. RESULTADOS

3.1. Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en la región Apurímac

En la región de Apurímac, el impulso de las operaciones financieras viene siendo cumplido por las instituciones financieras (sistema bancario y no bancario). En cuanto corresponde a las colocaciones de crédito en el ejercicio 2010, el cuadro N° 01 y la gráfica N° 05, muestra que significa en un 272,039 (Miles de nuevos soles), con un distribución de colocaciones de bancos en el sistema Bancario del 17.9% equivalente a 48,906 (Miles de Nuevos soles), mientras las microfinancieras del sistema no bancario representan en un 82% aproximadamente 223,133 (Miles de Nuevos Soles), representando una variación porcentual anual de 33.13% mucho más significativa año anterior 2009 que significaba el 29.51%.

Cuadro N° 01

Evolución de Colocaciones en el Sistema Bancario y no Bancario de la región Apurímac
(En miles de Nuevos Soles)

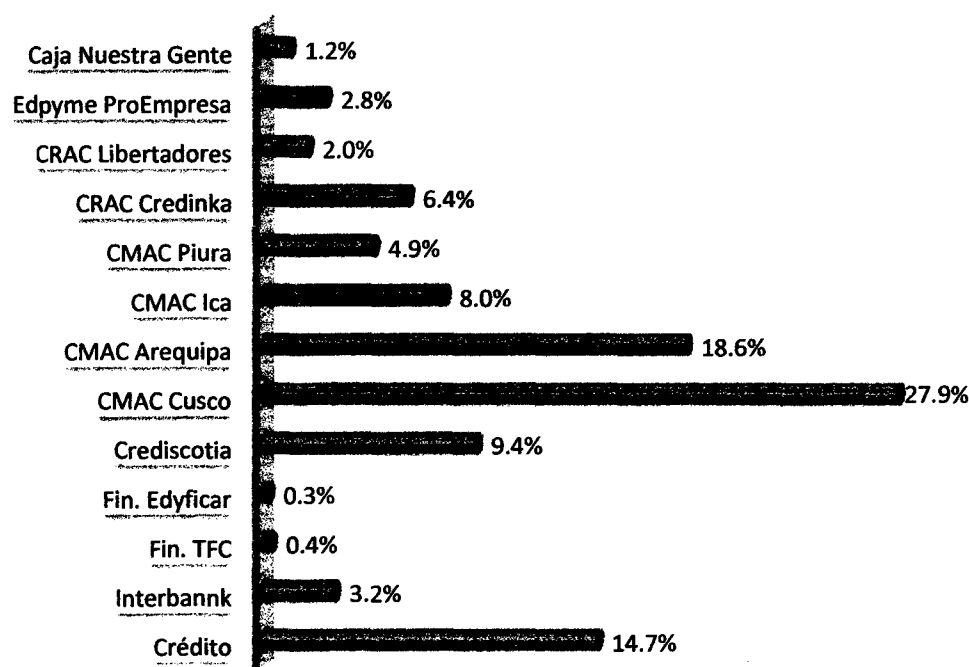
Años	2009	2010	Jun.2011	Var. % Jun. 11- Dic 10	Var. Absoluta Jun. 11- Dic10	Particip. % Jun. 11
Sistema						
I. Sistema bancario	36,316	48,906	55,529	13.54	6,623.00	17.9
Crédito	29,162	39,807	45,732	14.88	5,925.00	14.7
Interbannk	7,154	9,099	9,797	7.68	698.00	3.2
II. Sistema No Bancario	168,032	223,133	254,619	14.11	31,485.00	82.1
Fin. TFC	672	961	1,174	22.18	213.00	0.4
Fin. EDYFICAR	196	673	949	40.90	275.00	0.3
CREDISCOTIA	8,145	19,765	29,297	48.23	9,532.00	9.4
CMAC Cusco	67,719	82,730	86,454	4.50	3,723.53	27.9
CMAC Arequipa	44,832	52,968	57,832	9.18	4,864.39	18.6
CMAC Ica	15,667	22,650	24,959	10.19	2,308.91	8.0
CMAC Piura	6,381	11,305	15,217	34.60	3,911.49	4.9
CRAC Credinka	11,108	16,083	19,842	23.37	3,758.84	6.4
CRAC Libertadores	3,276	5,716	6,264	9.57	547.19	2.0
Edpyme ProEmpresa	10,025	9,420	8,835	-6.21	-584.19	2.8
Caja Nuestra Gente		862	3,797	340.71	2,935.82	1.2
Total Sistema	204,348	272,039	310,148	14.01	38,109.00	100.00
Variación Anual	29.51%	33.13%	14.01%			

Superintendencia de Banca y Seguros y AFP.

Esto nos permite afirmar, en la región Apurímac, con una variación absoluta positiva anual experimentado de 31,485.00 a nivel de las instituciones microfinancieras, han venido siendo lideradas por las CMACs que cuentan con las mayores colocaciones de crédito en el mercado regional. En forma particular, la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco con una participación de 27.9% convirtiéndose como institución referente de la CMAC en la región Apurímac.

Gráfica N° 05

**Participación de Mercado de Créditos en la Región Apurímac
(Junio 2011)**



Fuente: Departamento de marketing de la CMAC Cusco, 2011.

Por otro lado, lo que incumbe a colocaciones de créditos de la CMAC Cusco, concretamente en la provincia de Abancay, en el cuadro N° 02 se puede observar que se ha experimentado un progresivo aumento desde el año 2009 al 2011, con una variación del 27%, bastante significativamente a diferencia de las demás instituciones micro financieras.

Esta situación nos permite confirmar lo innegable, en nuestra región de Apurímac, la presencia del sistema micro financiero es inmensa y con clara tendencia de progreso

extendiéndose desde el nivel de la población urbana hasta la población rural. Concretamente, en la ciudad de Abancay, la presencia de las entidades Micro financieras viene contribuyendo en la consumación de iniciativas empresariales y apoyando en la sostenibilidad de los ya existentes, enfrascándose en la nueva concepción minimalista de la teoría micro financiera, que los créditos se orientan a contribuir como aportes en las empresas o personas con pocas posibilidades de acceso al crédito.

Cuadro N° 02

Créditos Directos y Depósitos de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en la región de Apurímac
(Años 2009, 2010 y 2011)
(En miles de nuevos soles)

CMAC	Provincia	Distrito	Total Depósitos			Var (%) 2010- 2011	Total Créditos Directos			Var (%) 2010- 2011
			2009	2010	2011		2009	2010	2011	
AREQUIPA	Abancay	Abancay	7,546	10,587	10,557	-0.29	32,017	37,267	41,813	12
	Andahuaylas	Andahuaylas	1,376	3,083	4,310	39.81	12,815	15,700	21,075	34
	Chincheros	Chincheros								
	Graú	Chuquibambá								
CUSCO	Abancay	Abancay	20,945	24,300	23,483	-3.36	38,449	45,740	50,025	9
			2,624	2,897	3,235	11.68	4,043	5,500	6,472	18
		Curahuasi	749	1,107	1,304	17.78	1,315	2,307	2,871	24
	Andahuaylas	Andahuaylas	6,116	8,305	8,703	4.78	23,912	29,183	33,833	16
ICA	Abancay	Abancay		1,790	3,152	76.08	99	6,786	10,046	48
	Andahuaylas	Andahuaylas	43	3,401	3,413	0.34	15,008	14,709	15,940	8
	Aymaraes	Chalhuanca	3,494				570	379	740	95
	Chincheros	Ancco Huallo						776	2,834	265
PIURA	Abancay	Abancay	368	704	1,112	57.99	3,014	6,255	10,737	72
	Andahuaylas	Andahuaylas	302	628	563	-10.4	3,367	5,051	8,332	65
Total General			6,092,734	8,175,224	9,085,963	11.14	6,942,617	8,470,283	9,799,254	16

Fuente SBS. Nota: Información proveniente del Anexo 10 - Depósitos, colocaciones y personal por oficinas.

3.1.1. La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco agencia Abancay

a. Identificación de la empresa

La Caja Municipal Cusco, inició sus operaciones el 28 de marzo de 1988 en su local institucional de la Calle Afligidos N° 118, contando con la Asesoría Técnica del Convenio Perú Alemania GTZ. Al inicio, sus operaciones se concentraron en la

atención de los créditos prendarios, en el año 1,989 la Superintendencia de Banca y Seguros autorizó a la Caja Municipal Cusco la captación de ahorros del público en sus modalidades de Ahorro Corriente y Plazo Fijo, ese mismo año se empezó a operar en moneda extranjera en la modalidad de compra- venta y posteriormente el año 1,993 captó ahorros en moneda extranjera.

En 1990, la Caja Municipal Cusco obtiene autorización para operar y otorgar créditos no prendarios, cumpliendo de esta forma con los objetivos institucionales: fomentar la Pequeña y Microempresa, constituyéndose desde entonces en líder en la atención créditos PYMES

En 1994, como resultado de una eficiente gestión la Caja Municipal Cusco adquiere el local ubicado en Portal Espinar N° 146, donde instala su Oficina Principal, dejando el anterior local para el funcionamiento de la Agencia Afligidos.

En cuanto concierne a la propiedad, la Municipalidad Provincial del Cusco es el único accionista de la CMAC Cusco, entidad que opera con total autonomía administrativa, económica y financiera, dentro de las limitaciones legales correspondientes, a consecuencia de ser organismo perteneciente al sector público. De acuerdo con sus estatutos, la CMAC cusco puede distribuir hasta 50% de sus utilidades anuales, para financiar obras de proyección social a ser ejecutadas por la Municipalidad del cusco, apoyando ello al desarrollo de la ciudad. La institución cuenta con el compromiso del Municipio para la capitalización mínima del 75% de las utilidades durante la vigencia de una deuda subordinada con COFIDE (vigente hasta el año 2014), de acuerdo a las condiciones establecidas en los convenios suscritos con la mencionada entidad.

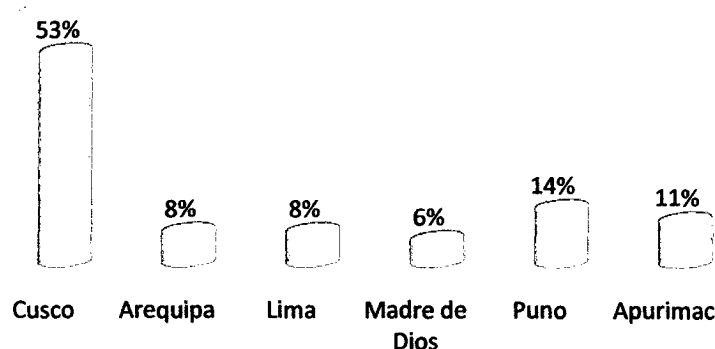
En agosto del 2009, la CMAC Cusco capitalizó S/. 17.1 millones correspondiente a las utilidades del ejercicio 2008, e incremento el saldo de la cuenta reservas en S/. 6.1 millones, lo cual representó 80% de las utilidades del ejercicio del 2008. Asimismo en marzo del 2010 se acordó capitalizar 75% de las utilidades correspondientes al ejercicio 2009.

Al cierre del ejercicio 2010 CMAC Cusco cuenta con 39 puntos de atención entre agencias y oficinas especiales ubicadas en los departamentos de Cusco, Apurímac,

Puno, Madre de Dios, Lima y Arequipa. El gráfico N° 06 indica la participación porcentual.

Gráfico N° 06

Distribución Geográfica de atención Microfinanciera de la CMAC Cusco, 2010



Fuente: Caja Municipal de Ahorro y Crédito, 2010.

Las operaciones financieras en la ciudad de Abancay emprende el 31 de octubre de 1995, siendo la primera entidad financiera en dar créditos a los pequeños y micro empresarios y hoy en día es una de las cajas con mayor participación en el mercado Abanquino, contando con un local propio ubicado en la Esquina de Díaz Bárcenas con Núñez.

Por otro lado, CLASS ASOCIADOS S.A. Clasificador de Riesgo Lima-Perú en su información financiera al 31 de diciembre del 2010 indica la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco ("CMAC" Cusco), ofrece productos y servicios financieros, principalmente bajo las modalidades de Crédito de Actividades Empresariales, de Consumo e Hipotecarios, generando, a diciembre del 2010, importantes niveles de colocaciones (9.7%) del total de CMACs, depósitos (8.5%) e ingresos financieros (8.0%), que la ubican en la quinta posición en el sistema de Cajas Municipales a nivel nacional, ubicándose además en primera posición respecto a captaciones y colocaciones en la Región del Cusco. Al igual que la mayoría de las Cajas Municipales, la CMACs Cusco cuenta con un accionariado concentrado (100%), de propiedad de la Municipalidad Provincial de Cusco, lo que limita el fortalecimiento

patrimonial de la institución a la capitalización de un porcentaje de las utilidades de cada ejercicio.

Es necesario resaltar, La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, tiene como propósito principal de apoyar a segmentos socioeconómicos que tienen limitado acceso a la banca tradicional, impulsando el desarrollo de la pequeña y microempresa, fomentando el ahorro en la población y otorgando créditos a las PYME, contribuyendo con la descentralización financiera y democratización del crédito (principalmente clientes vinculados a sectores agropecuarios y de pequeña y micro empresa), teniendo como objetivos básicos el apoyo a la descentralización financiera del país, el fomento del ahorro y la creación del circuito financiero regional.

b. Constitución estructural y organizacional

En la revisión de los estatutos de la CMAC Cusco, el directorio debe estar conformado por siete miembros: tres representantes de la Municipalidad de Cusco, designado por el Concejo Municipal de Cusco, y otros cuatro representantes de la Cámara de Comercio de Cusco, de los pequeños empresarios, de la iglesia y del banco de la Nación, COFIDE o del BCR, siendo necesario la confirmación de éstos directivos por el Consejo Municipal.

En noviembre del 2010 se modificó la conformación del Directorio, estando a la fecha integrado por seis miembros: 01 Presidente, 01 Vicepresidente y 04 Directores. La CMAC Cusco opera con una gerencia mancomunada conformada por tres miembros: 01 gerente de Administración (e), 01 Gerente de Créditos, 01 Gerente de ahorros y Finanzas, así como 01 Jefe unidad de Riesgos y 01 Jefe de Órgano de Control Institucional. Los miembros de la gerencia mancomunada toman decisiones en forma conjunta, requiriéndose por lo menos el voto favorable de dos gerentes para cualquier acuerdo formal.

Las jefaturas y los funcionarios de las distintas áreas de la institución, cuentan con autonomía para la toma de decisiones, dentro de los límites establecidos en el Manual de Organización Y Funciones, actualizado en el mes de diciembre del 2011, a fin de adecuarlo a los requerimientos de la institución, tal como la creación de la Jefatura regional de Créditos I, quien tiene a cargo la agencia de Cusco, Apurímac y

Lima y la Jefatura Regional de Créditos II, quien tiene a cargo las agencias de Arequipa, Puno, Madre de Dios y una parte de las agencias de Cusco, Dichas jefaturas Regionales supervisan todas las operaciones activas y pasivas de la Caja, además de hacer seguimiento a las funciones de los Jefes de Producto (microempresa, consumo, pequeña empresa y empresas e hipotecario).

Asimismo, en la última actualización del MOF se crearon Sub Gerencias que dependen de cada uno de los miembros de la Gerencia Mancomunada, habiéndose creados además la Gerencia Regional I, la Gerencia Regional II y la Gerencia Regional III. El Área de Tesorería y Finanzas se dividió en el segundo semestre del 2010, y se crearon los puestos de Asistentes de Bienestar Social, Operador del Centro de Control y Asistente de Desarrollo e Investigación. De similar forma, se redefinieron las funciones del Área de Asesoría Legal. En febrero del 2009, se creó el Área de Recuperaciones y el Área de Cobranza Judicial, los cuales anteriormente formaban parte del mismo departamento, Asimismo se creó el Área de Call Center, buscando con ello mejorar las funciones de recuperación mal interior de la Caja y se definió el puesto de formador de Analistas, el cual se encuentra operativo desde junio del 2009.

c. Evaluación de riesgo

El informe de clasificación de Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. Lima-Perú, 31 de marzo del 2011. En los fundamentos de clasificación de riesgos de la CMAC Cusco, decidió mantener la clasificación de la Caja Municipal de Cusco (como entidad) en B, así como mantener la clasificación de los depósitos de corto plazo y los depósitos de Mediano plazo en EQL Pe, y BBB+.pe, respectivamente. La clasificación se sustenta en la adecuada estructura financiera que presenta la Caja, existiendo un balance saludable entre captaciones y colocaciones, adecuados niveles de rentabilidad – superiores a los del promedio del segmento de Cajas Municipales y un mejor desempeño en los activos producidos en comparación con el sector.

Se incorpora a la clasificación los problemas de gobierno corporativo suscitados durante el 2010 entre los accionistas y la gerencia mancomunada y directorio de la Caja, los altos niveles de crédito promedio por deudor y el riesgo crediticio que asume la Caja al no incrementar el ritmo de colocaciones de la entidad, que en el mediano

plazo podría potenciar la mayor exposición patrimonial de la Caja. Adicionalmente, se ha tomado en cuenta el deterioro presentado por los principales indicadores de morosidad de la entidad, que pese a mantenerse por debajo del promedio del sector son superiores a los registrados por la Caja en ejercicios anteriores.

CMAC Cusco ha logrado el cierre del ejercicio 2010 niveles de rentabilidad superiores a los presentados por el segmento de Cajas Municipales, siendo una de las pocas entidades que aún mantiene un margen financiero bruto cercano al 80%, no obstante dichos niveles son inferiores a los registrados en ejercicios anteriores por la propia entidad debido a una mayor competencia en la zona de influencia de la Caja, donde la operación de la banca comercial y otras IMFs viene presionando las tasa activas a la baja. Al cierre del ejercicio del 2010 la Caja logró una utilidad de S/.33.7 millones lo que representa un crecimiento de 2% respecto al ejercicio anterior.

Cuadro N° 03

Evaluación de Riesgo de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A.

Clasificación	Categoría	Definición
Entidad	B	La entidad posee una buena estructura financiera y económica y cuenta con una buena capacidad de pago de sus obligaciones en los términos y plazos pactados, pero ésta es susceptible de deteriorarse levemente ante posibles cambios en la entidad, en la industria a que pertenece o en la economía
Depósitos de corto plazo M.N. y M.E.	EQL 2.pe	Buena calidad. Refleja buena capacidad de pago de capital e interese dentro de los términos y condiciones pactadas.
Depósitos de mediano y Largo Plazo M.N. y M.E.	BBB+.pe	Refleja adecuada capacidad de pagar el capital e intereses en los términos y condiciones pactados. La capacidad de pago es más susceptible a posibles cambios adversos en las condiciones económicas que las categorías superiores.

"La clasificación que se otorga no implica recomendaciones para comprar, vender o mantener valores y/o instrumentos de la entidad calificada"

Fuente: Informe de clasificación de Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. Lima Perú, 31 de marzo del 2011.

3.2. La Competitividad de los Analistas y la Calidad del Servicio Crediticio en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Abancay (CMAC Cusco)

3.2.1. Los Analistas de Créditos de la CMAC Cusco agencia Abancay

En el estudio de la CMAC Cusco agencia Abancay, se ha considera a los analista de crédito encargados de la evaluación y calificación de los créditos, en Cuadro N° 04, se observa que significan el 90%, así como lo integran el coordinador de créditos y analista de consumo.

En la práctica de equidad de género, se han mostrado oportunidades equilibradas, el 55% son varones y 45% de mujeres. Considerando que la labor del analista, no es exclusivo en las oficinas, sino también en la permanente visita a los solicitantes de crédito, por lo que hacen uso de movilidad de motos lineales, asumiendo los mismos riesgos y responsabilidad.

Sobre la edad de labor en la institución, en el 90% de sus colaboradores fluctúa entre 20 a 30 años, edad considerada indicada en las expectativas y características del puesto de trabajo de analista de créditos.

El nivel de instrucción de los analistas de crédito es de nivel superior universitario, con el perfil profesional de un 50% de Contadores, 35% de Administradores y un 15% de Economistas e Ingeniero Industrial.

La experiencia en la institución microfinanciera señala, el 45% de los analistas tienen menos de 02 años, mientras el 35% oscila entre 02 y 04 años y solo un reducido 20% con más de 04 años.

Cuadro N° 04

Generalidades de los Analistas de crédito de la CMAC Cusco agencia Abancay

Factores	Items		N°	%
Organización	Cargo ocupado	Analista de crédito	18	90.00
		Coordinador de créditos	1	5.00
		Analista de consumo	1	5.00
Género	Equidad de género	varón	11	55.00
		Fémima	9	45.00
Edad	Edad de trabajo	Menos de 20 años	0	0.00
		Entre 20 y 30 años	18	90.00
		Más de 30 años	2	10.00

Instrucción	Instrucción Necesaria	Superior Universitario	20	100.00
		Superior No Universitario	0	0.00
Superior universitario	Perfil profesional	Administrador	7	35.00
		Contador	10	50.00
		Otros: Economista e Ing. Industrial	3	15.00
Experiencia	Tiempo de trabajo	Menos de 02 años	9	45.00
		Entre 2 y 4 años	7	35.00
		Más de 04 años	4	20.00

Producción propia

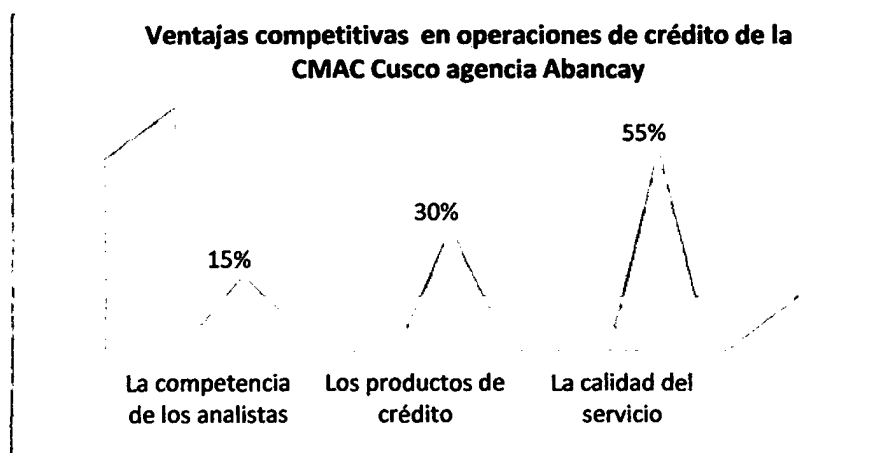
Fuente: Encuesta Analistas de crédito de la CMAC Cusco agencia Abancay 2011.

3.2.2. La competitividad de los Analistas de Crédito en la CMAC Cusco agencia Abancay

3.2.2.1. El Fortalecimiento de capacidades

Respecto a ventajas competitivas en las operaciones cotidianas de crédito, en la gráfica N° 07 se puede observar, que en un 55% se define en la calidad del servicio que dedican los analistas de créditos como todo un proceso de prestación de servicios financieros a favor de los clientes, y una característica que los diferencia de las demás instituciones similares. El 30%, en los productos financieros que ofrecen en materia de créditos, identificadas en paquetes de créditos promocionales: tasas de interés, montos, facilidades y tiempos de pago, etc. Y un 15% en las competencias particulares del analista de créditos manifestadas en las algunas virtudes personales.

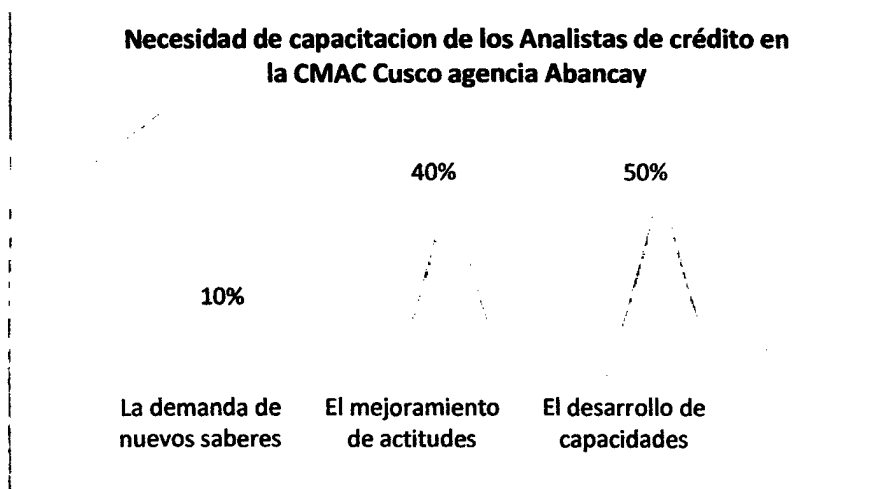
Gráfica N° 07



Producción propia

Fuente: Encuesta Analistas de crédito de la CMAC Cusco agencia Abancay 2011.

Gráfica N° 08



Producción propia

Fuente: Encuesta Analistas de crédito de la CMAC Cusco agencia Abancay 2011.

Sobre la necesidad del fortalecimiento de capacidades para propiciar el desarrollo integral de las potencialidades de las personas con capacidad creativa y de aprendizaje de la organización del analista de créditos en la CMAC Cusco agencia Abancay, la gráfica N° 08 muestra que, en un 50% realizan capacitaciones razonados en el desarrollo de capacidades que adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas en materia de evaluación y calificación de créditos. En el 40%, modifica sus actitudes en conducta produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas encomendadas y el 10% en la búsqueda de nuevos conocimientos y habilidades en servicios financieros.

De otro lado, las gráfica N° 09 muestra, que las subscripciones en eventos de capacitación organizadas por la CMAC Cusco agencia Abancay, un 50% a participado entre 03 y 04 veces en el ano, mientras el 45% a asistido en menos de 03 veces. Esta situación se puede aseverar en que, a medida que se van integrando los analistas a la institución microfinanciera, también se van capacitando, así como muchas veces, las capacitaciones se concretizan por política de la institución.

En cuanto a las áreas de capacitación la gráfica N° 10, revela en el 50% se han desarrollado en el área de la calidad del producto y servicio financiero; esta iniciativa parte de la institución microfinanciera, porque el analista, tenga el pleno conocimiento y habilidades de

vender las ofertas de crédito sostenidas en contenidos y particularidades que diferencias de otras ofertas. El 40% sostiene que las capacitaciones se han centrado en el aprendizaje de la tecnología crediticia, haciendo énfasis en la metodología de evaluación y calificación de créditos en sus diferentes modalidades, y un 10% indica que las capacitaciones estuvieron sugeridas en la atención al cliente.

Gráfico N° 09

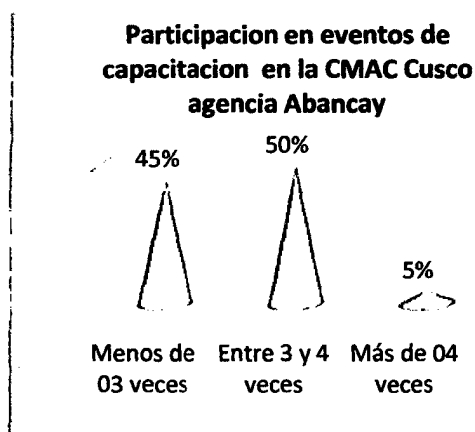
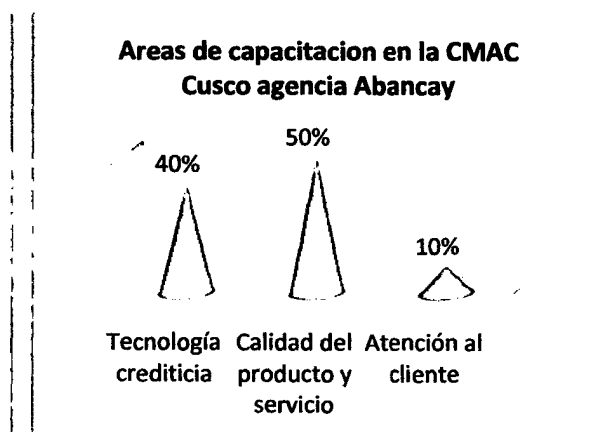


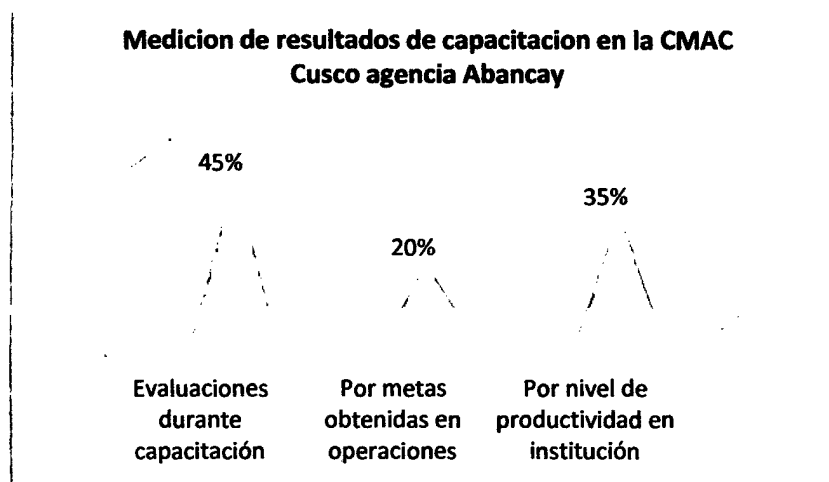
Gráfico N° 10



Producción propia

Fuente: Encuesta Analistas de crédito de la CMAC Cusco agencia Abancay 2011.

Gráfica N° 11



Producción propia

Fuente: Encuesta Analistas de crédito de la CMAC Cusco agencia Abancay 2011.

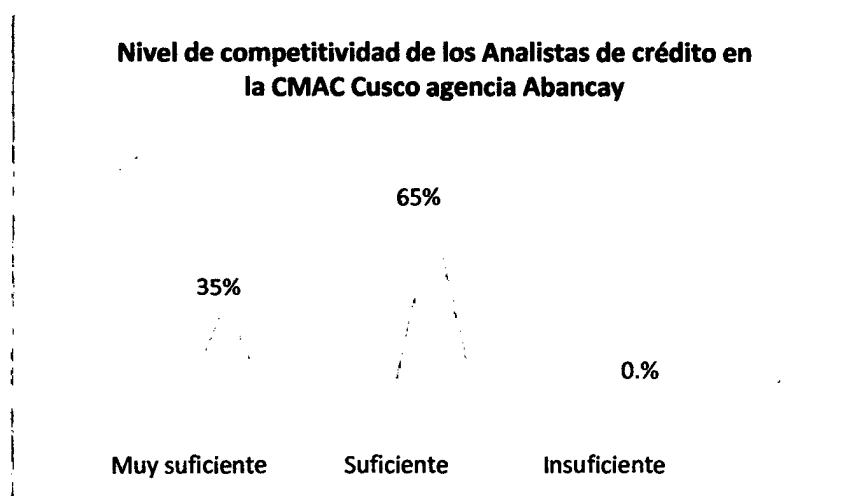
Para lograr conocer los resultados de las capacitaciones y fortalecimiento de capacidades en los analistas de crédito. La CMAC Cusco agencia Abancay realiza la metodología de realizar la medición de logros. La gráfica N° 11, permite visualizar que, en el 45% se admite conocer

las capacidades logradas durante la realización del evento, mientras en el 35% se alcanza a través del incremento en el nivel de productividad en las operaciones de crédito, y el 20% mediante el logro de metas establecidas y obtenidas por el analista, este último se caracteriza en el número de clientes captados o en un monto referente de colocación.

En definitiva, respecto al nivel de competitividad del analista de créditos, a través de la gráfica N° 12, se puede describir, el 65% distinguen como suficiente el nivel de competitividad del analista en la CMAC Cusco agencia Abancay, el 35% estiman como muy suficiente. Esta realidad se refleja en los suficientes conocimientos y habilidades para alcanzar las metas de colocación de créditos y dentro de los conceptos de la calidad del servicio manifestado a los clientes.

Por otro lado, es importante indicar, que la institución en estudio al igual que las demás instituciones microfinancieras similares, para el logro de los objetivos de empresa en las operaciones de captación y colocación se trabajan en función de metas preestablecidas y cuyo cumplimiento mayor a los establecidos, son incentivados mediante dadas materiales al analista como una manera de estímulo.

Gráfica N° 12



Producción propia

Fuente: Encuesta Analistas de crédito de la CMAC Cusco agencia Abancay 2011.

Entonces, se puede concluir, para el fortalecimiento de capacidades y mejorar el desempeño en la CMAC Cusco agencia Abancay, es necesario contar políticas y estrategias de capacitación, que permitan asentar nuevos aprendizajes desde cognitivos, procedimentales hasta actitudinales, así el fortalecimiento de las actitudes en la conducta de los analistas de

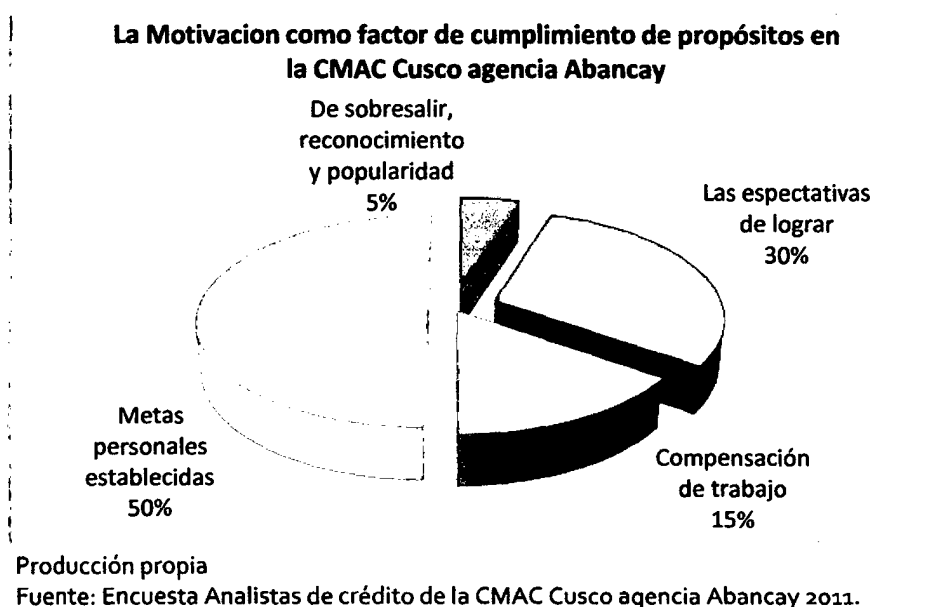
crédito. Constituyéndose la capacitación en un factor importante para que el analista facilite un mejor aporte en cargo asignado como un proceso constante en busca de eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y la inspiración creativa.

El fortalecimiento de capacidades en temas de desempeño financiero ha alcanzado sólido solvencia en áreas que incorpora: el manejo demora, políticas sobre las tasas de interés y sistemas de información gerencial. Así como indica un proceso que empieza por definir metas y objetivos a alcanzar en el ámbito social (llegar a mercados meta, prestar servicios adecuados y lograr un cambio).

3.2.2.2. La Motivación

Partiendo de definir como el proceso mediante el cual las voluntades de una persona se ven influidos a través de los elementos: energía, dirección y perseverancia para el cumplimiento de los propósitos institucionales y personales.

Gráfica N° 13

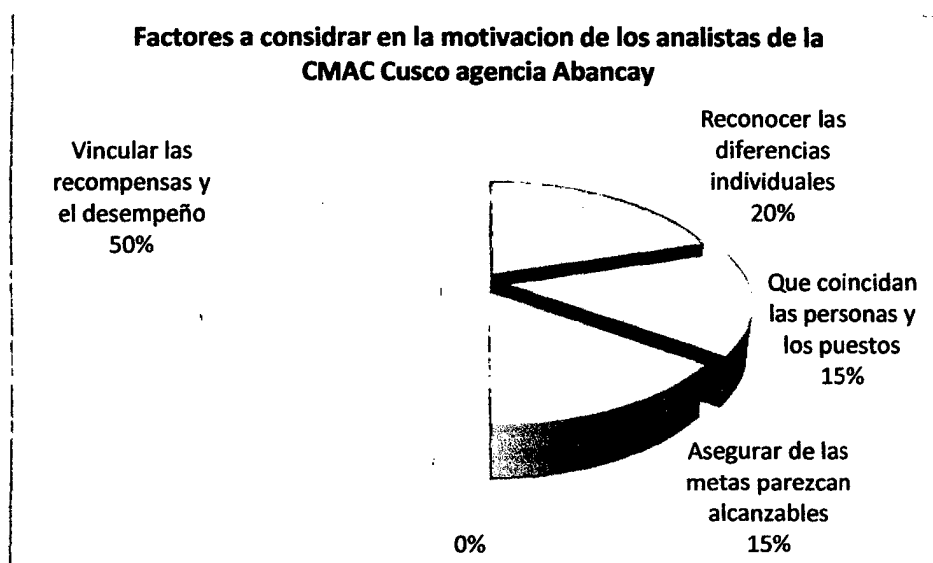


De la gráfica N° 13, se puede deducir que el 50% de los analistas se descubren motivación a través del establecimiento de metas personales e institucionales en colocación de créditos, el 30% por las expectativas de lograr o el impulso de sobresalir o de tener éxito en lo que se proponen, el 15% encuentran la motivación como compensación del trabajo realizado, que

se traduce en el esfuerzo y energía consagrada para el logro de resultados y un 5% buscar motivarse por sobresalir y en retribución de reconocimiento y popularidad ante los campaneros de trabajo y clientes.

En lo que corresponde a los factores vinculados en la motivación del analista, la Gráfica N° 14 nos dejar ver, en el 50% de los analistas está sujeta a las recompensas y el desempeño, orientados en los parámetros del equilibrio de lo que brinda y la retribución del mismo, el 20% en las diferencias individuales, que se concita en los esfuerzos de cada analista, el 15% en la coincidencia del analista en relación al puesto de trabajo que encierra un grado responsabilidad y el restante 15% indica, la motivación se puntualiza en que las metas consideren ser alcanzables en el momento de ejecutarlos, o sea diseñar el trabajo de un modo más ambicioso y permita satisfacer los motivos de alto valor.

Gráfica N° 14



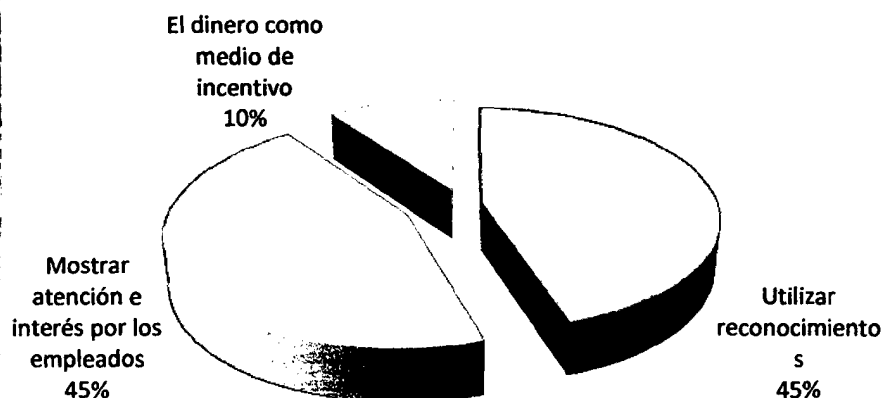
Producción propia

Fuente: Encuesta Analistas de crédito de la CMAC Cusco agencia Abancay 2011.

Para promover valiosos niveles de motivación en el desempeño laboral de los analistas es un propósito institucional de recompensa en la CMAC Cusco agencia Abancay. Al respecto la gráfica N° 15, muestra que el 45% de analistas definen que la entidad le dedique mucha atención e interés por la labor que desarrolla el analista de créditos, mientras el otro 45%, prefiere ser motivado mediante el sistema el reconocimiento documentado como una forma de elogio del trabajador y el 10%, prefiere en los incentivos materiales los mismos que se suscitan en estímulos (primas, extras, regalías entre otros).

Gráfica N° 15

Sistema de motivación y mejoramiento de desempeño de los analistas de la CMAC Cusco agencia Abancay



Producción propia

Fuente: Encuesta Analistas de crédito de la CMAC Cusco agencia Abancay 2011.

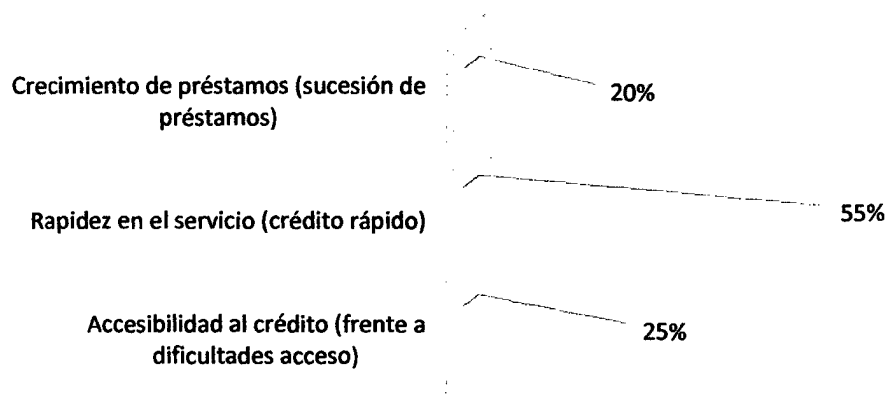
Entonces suscitar altos niveles de motivación en el desempeño laboral de los analistas de crédito es un propósito organizacional significativo en la CMAC Cusco agencia Abancay, conociendo lo que busca como objetivo y los medios para poder obtenerlo. Partiendo del criterio, que las personas altamente motivadas son aquellas que descubren ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta.

3.2.2.3. La Metodología de evaluación de créditos y tecnología crediticia

Definiendo la tecnología crediticia de microcréditos la referida a un conjunto de principios, procedimientos y políticas ensayados y desarrollados por una institución microfinanciera cuya propuesta es penetrar en el mercado financiero. En la gráfica N° 16, muestra la CMAC Cusco agencia, en un 55% la atención de créditos se sustenta en el principio de la rapidez en el servicio financiero (crédito rápido) como expectativa del cliente, mientras el 25% justifican en la accesibilidad al crédito frente a diferentes dificultades para su calificación y el 20% se argumentan en el crecimiento de créditos (sucesión de préstamos al cliente), a este último denominado refinanciamiento de crédito actual; cuyo propósito es fidelizar al cliente en la institución.

Gráfica N° 16

Principios en la atención de crédito a clientes de la CMAC Cusco agencia Abancay

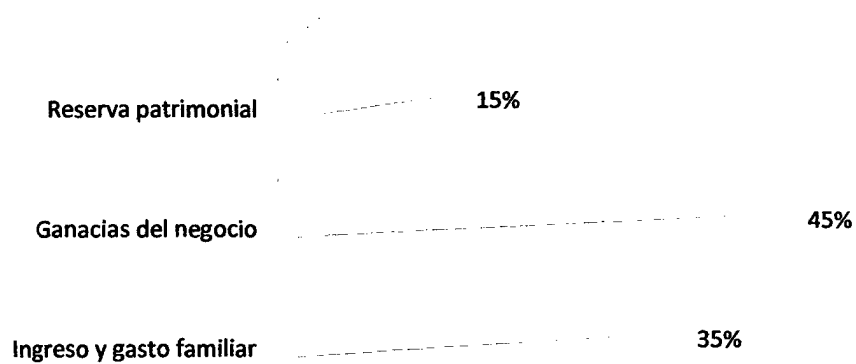


Producción propia

Fuente: Encuesta Analistas de crédito de la CMAC Cusco agencia Abancay 2011.

Gráfico N° 17

Evaluación de la Capacidad de Pago en los créditos de la CMAC Cusco agencia Abancay



Producción propia

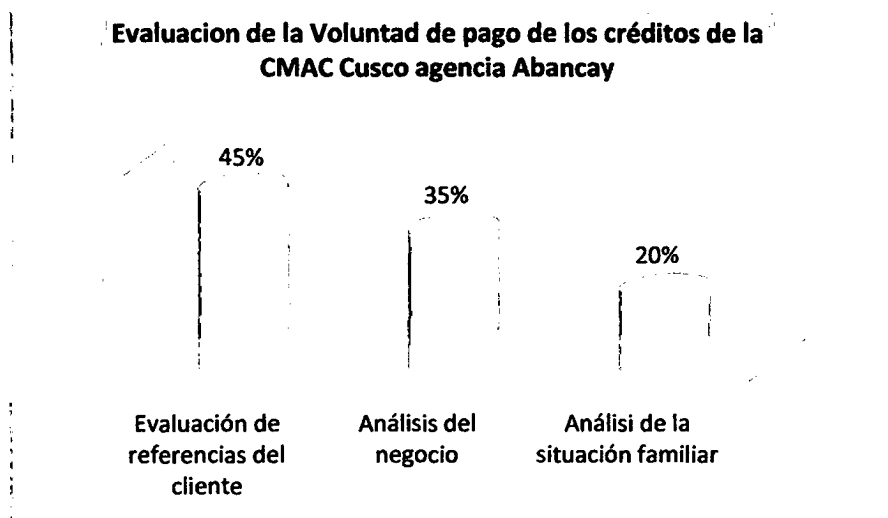
Fuente: Encuesta Analistas de crédito de la CMAC Cusco agencia Abancay 2011.

Desde otro ángulo, respecto a la evaluación categórica de capacidad de pago, la gráfica N° 17 enseña que en un 45%, esta evaluación se mantiene en las utilidades o ganancias del negocio, de tal forma pueda garantizar la capacidad de liquidez de entidad que solicita el

crédito, el 35%, salvaguarda en los ingresos y gasto familiar de los que conducen la empresa en su mayoría de personería natural, para el caso demuestran cuantitativamente los niveles de ingreso y los gastos que ocasionan en las actividades comprometidas, y el 15%, sugiere justificar en la reserva patrimonial de la empresa como un respaldo frente a las obligaciones de crédito adquiridos con la institución financiera.

De similar forma, a la evaluación concluyente de voluntad de pago, en la gráfica N° 18 se puede observar, que en un 45% se fundamenta en las referencias del cliente, para el efecto se rescata información recurriendo a proveedores y/o empresas o personas con afinidad en el negocio, vecinos del lugar de residencia y familiares, mientras el 35% asienta en el análisis de la gestión del negocio, experiencia en el negocio y empresario, perspectivas de crecimiento del negocio, tiempo de residencia en el lugar ubicado y cumplimiento con responsabilidades y obligaciones con las instituciones del estado, y un 20% establece en el análisis de la situación familiar; ponderando aspectos como la calidad, tipo y condición de vivienda, número de personas dependientes a su cargo y la situación de salud de sus integrantes.

Gráfica N° 18



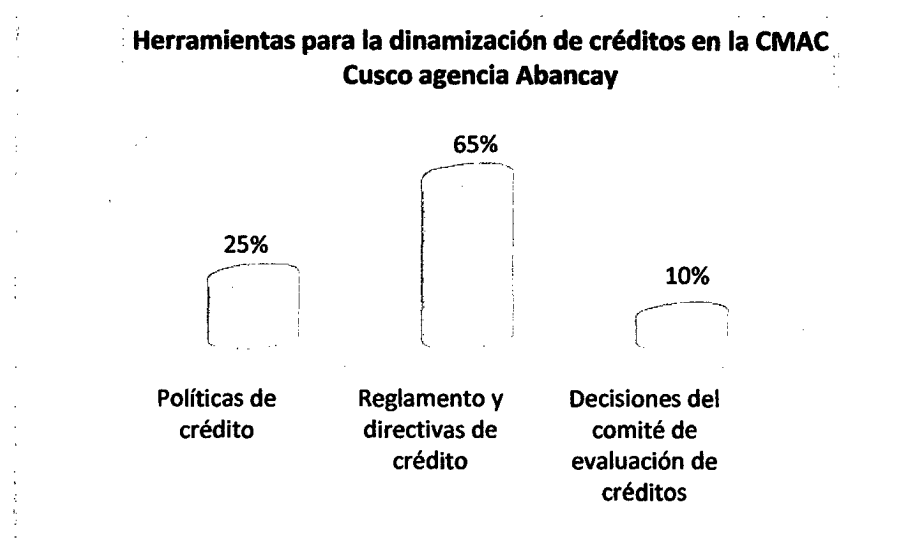
Producción propia

Fuente: Encuesta Analistas de crédito de la CMAC Cusco agencia Abancay 2011.

En relación a las herramientas necesarias para la dinamización en la calificación de créditos, la Gráfico N° 19, nos permite ver que en un 65%, se viabilizan los créditos en función a los reglamentos y directivas emanadas desde la sede central de la CMAC Cusco, sito en la

ciudad del Cusco, documentos donde se definen los parámetros para su evaluación, en un 25%, se despliega en la política de créditos sugerentes de la institución, las mismas que muchas veces admiten a ser flexibles por estar direccionadas en metas establecidas y la presencia de la competencia, y en un 10%, son definidas mediante las decisiones del comité de evaluación de créditos integradas por los analistas de créditos y funcionarios encargados para este propósito.

Gráfica N° 19



Producción propia

Fuente: Encuesta Analistas de crédito de la CMAC Cusco agencia Abancay 2011.

Hasta esta parte se puede concluir, desatando a Van Horne, James (2010), sobre evaluación de créditos, indica con frecuencia la instancia encargada de crédito hará una evaluación de la calidad de la administración de la empresa a la que puede extenderse el crédito. En la CMAC Cusco las evaluaciones se perfilan utilizando las dos "C" de las tres "C" del análisis de crédito que propone el autor, se dimensionan en el **carácter** (disposición del deudor de cumplir con sus obligaciones), y la **capacidad** (habilidad del deudor para generar efectivo y cumplir con sus obligaciones). O sea, centrando su interés en el análisis de la voluntad de pago y capacidad de pago.

3.2.3. La calidad del servicio crediticio

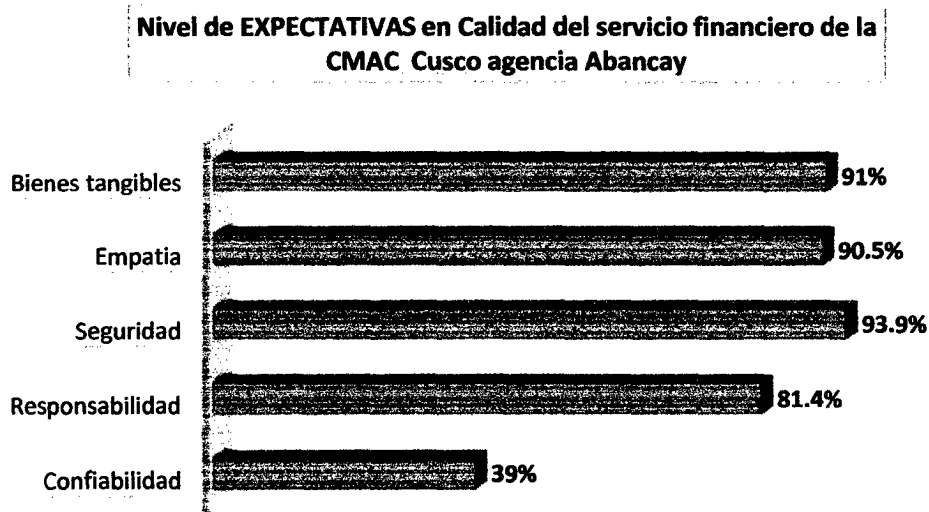
3.2.3.1. Nivel de PERCEPCIÓN y EXPECTATIVAS del cliente mediante el modelo multidimensional SERVQUAL

La metodología de comprobación de la calidad del servicio, se destaca de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), definiendo a través del juicio que el cliente realiza, la misma es una actitud relacionada aunque no equivalente a la satisfacción y que se describe como el grado y dirección de las discrepancias entre las percepciones y las expectativas de los clientes.

La escala multidimensional SERVQUAL mide y relaciona la percepción del cliente (nivel de cumplimiento de la institución con la entrega del servicio) y la expectativa (lo que espera que sea el servicio que entrega la institución) respecto de calidad de servicio.

En la CMAC Cusco agencia Abancay, estableciendo cada elemento del modelo SERVQUAL, se puede observar en las gráficas N° 20 y 21, la existencia del grado de satisfacción del cliente y estas se justifica en los elementos de seguridad (la búsqueda de un servicio esmerado que reconozca y comprenda las necesidades del cliente) y empatía (Impresión de competencia y cortesía del personal en contacto con el cliente, inspirándole confianza), y todavía se tiene debilidades en la confiabilidad, responsabilidad y bienes tangibles.

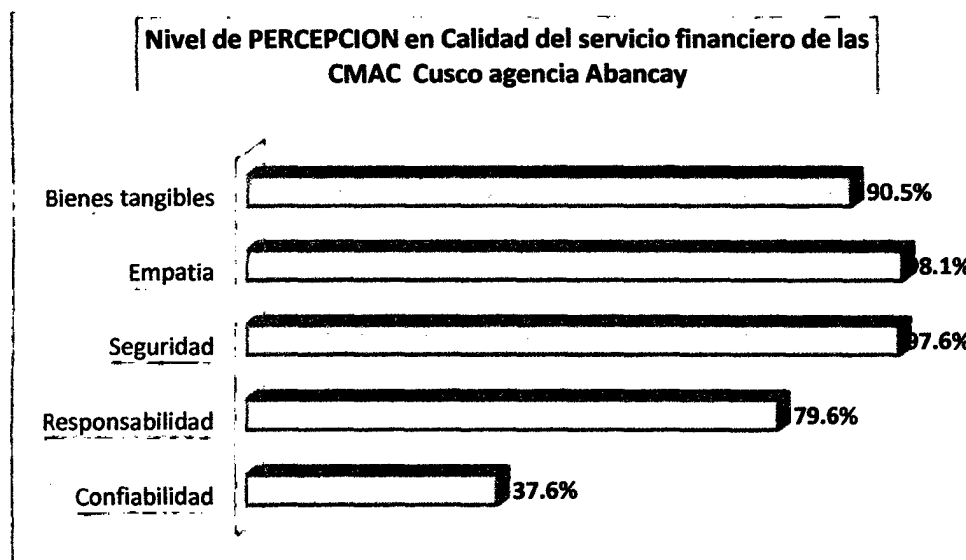
Grafica N° 20



Producción propia

Fuente: Encuesta Analistas de crédito de la CMAC Cusco agencia Abancay 2011.

Grafica N° 21



Producción propia

Fuente: Encuesta Analistas de crédito de la CMAC Cusco agencia Abancay 2011.

Resumiendo en el cuadro N° 05, se puede definir el nivel de Percepción (80.69%) es mayor al nivel de expectativas (79.18%), situación que connota la existencia del pequeño grado de satisfacción de los clientes en relación a la calidad del servicio facilitado por la institución financiera.

Cuadro N° 05

Nivel de EXPECTATIVAS en relación a la PERCEPCION de la calidad del servicio en la CMAC Cusco

Dimensión SERVQUAL	Nivel de Importancia	Nivel de Satisfacción
	Expectativas	Percepción
Expectativas < Percepción	79.18	80.69

Producción propia

Fuente: Encuesta Analistas de crédito de la CMAC Cusco agencia Abancay 2011.

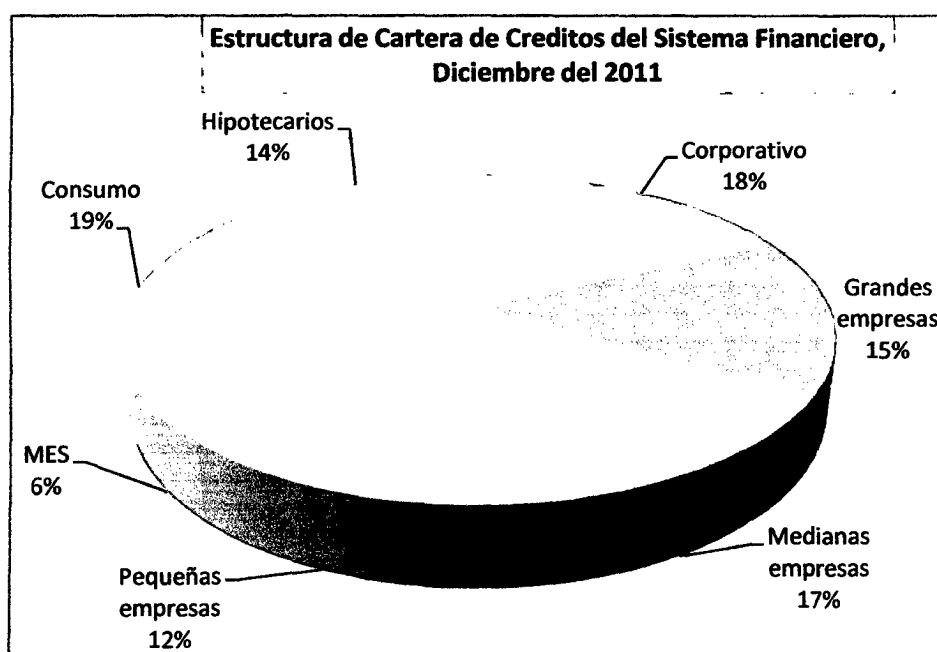
Entonces, se puede destacar que la satisfacción laboral del analista de créditos; viene definiéndose en la actitud frente a su propio trabajo y responsabilidad, y dicha actitud está basada en las creencias y valores que el mismo desarrolla. O sea la fuerza de la motivación del analista está en función del valor de la recompensa por la probabilidad de logro.

Finalmente, subrayando a Muller de la Lama Enrique, respecto a los niveles de la calidad, se puede identificar en la CMAC cusco, se viene aplicando el nivel la calidad del servicio *haciendo un gran esfuerzo*, haciendo del servicio de calidad, su ventaja competitiva, donde se inspira de mucha creatividad, innovación, toma de riesgos, replanteamiento de la figura del cliente y del enfoque de la organización frente a la competencia.

3.2.3.2. La calidad de Cartera de Créditos en la CMAC Cusco agencia Abancay

Agenciando de Class & Asociados S.A. Clasificadora de Riesgos (2012). A nivel de las entidades financieras, se ha venido observando un mayor nivel de operaciones de las empresas especializadas en microfinanzas (CMAC, CRAC y EDPYMES), tanto en sus zonas de influencia tradicionales, como fuera de ella, así como de las empresas financieras junto a una incursión más agresiva de las entidades bancaria en préstamo a este segmento de negocios. Así, las actividades empresariales minoristas (pequeñas y microempresas) muestran una participación cada vez mas importante, representado 17.74% de la cartera total de créditos del sistema financiero, frente a 17.17%, 11.88% y 10.40% que representara al cierre del 2010,2009 y 2008, respectivamente. El crecimiento mostrado por este segmento desde el ejercicio 2010, se explica por efecto de las disposiciones de evaluación y Clasificación del deudor (Resolución SBS N° 11356-2008).

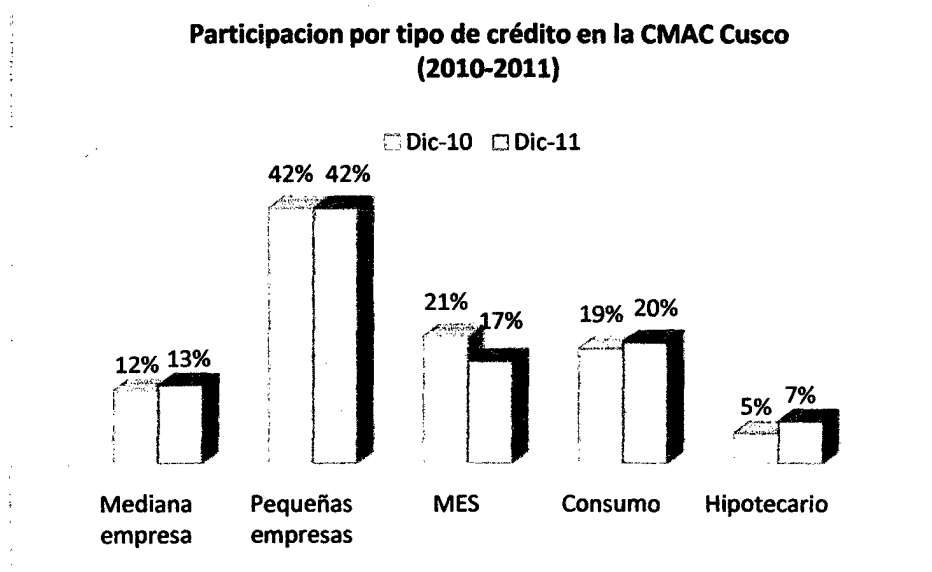
Grafica N° 22



Fuente: Class & Asociados S.A. Clasificadora de Riesgos (2012)

El Informe de Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (Marzo 2012), indica referente a la composición de la cartera por tipo de crédito, a la fecha del presente informe y en el marco de la resolución SBS N°11356-2008 CMAC Cusco ha incorporado desde el mes de julio de 2010 la nueva clasificación de deudor, la cual divide la cartera de créditos en ocho tipos: créditos corporativos, créditos a grandes empresas, créditos medianas empresas, créditos pequeñas empresas, créditos a microempresas, créditos de consumo revolviente, créditos de consumo no revolviente y créditos hipotecarios para vivienda. En línea con la estructura vigente CMAC Cusco mantiene la mayor parte de su cartera colocada en créditos orientados a financiar la pequeñas empresas y consumo no revolviente, colocaciones que en conjunto representan el 62.0% del total de créditos otorgados por la Caja. Adicionalmente, mantiene participaciones menores en colocaciones orientadas a medianas empresas, microempresas e hipotecario.

Grafica N° 23



Fuente: Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (Marzo 2012)

Respecto a la diversificación de colocaciones según sector económico, la entidad consistentemente con lo observado en periodos anteriores mantiene una mayor concentración en actividades económicas relacionadas al comercio (42.6%), Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones (14.4%) y Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de

Alquiler (10.7%). Es de mencionar que las localidades en las que la Caja tiene mayor presencia, corresponden a zonas de elevada actividad comercial impulsada básicamente por el turismo.

Con la finalidad de mejorar márgenes y reducir exposición por diferencia en cambio, CMAC Cusco viene priorizando las colocaciones en moneda nacional, mientras que las colocaciones en moneda extranjera presentan una clara tendencia decreciente.

IV. CONTRASTACION DE HIPOTESIS

4.1. Metodología utilizada

La prueba de hipótesis utiliza las siguientes metodologías:

- a. **Valor de índice**, que resulta del cálculo del valor equivalente multiplicado por el coeficiente de ponderación en cada una de sus indicadores y variables dividida entre el total de coeficiente de ponderación. Para el efecto se utilizara la siguiente relación:

$$V.I. = \frac{\text{Valor equivalente (\%)} \times \text{coeficiente de ponderación}}{\text{Total coeficiente de ponderación}}$$

- b. **La Escala Multidimensional SERVQUAL**, que mide y relaciona la percepción y expectativas del cliente respecto de calidad de servicio. El modelo de las cinco brechas contempla la posible existencia de cinco tipos de discrepancias o "brechas" en la cadena de servicio de una organización. Mediante la Identificación de estas brechas, se pueden localizar las áreas de oportunidad en el servicio al cliente. Se calcula multiplicando los resultados de (P – E) de cada dimensión y factores que la componen, por su respectiva preponderancia (porcentaje asignado para cada afirmación en el cuestionario respectivo), con la siguiente relación:

$$SERVQUAL = \sum (P_j - E_j)$$

4.2. Formulación de Hipótesis

4.2.1. Hipótesis General

El fortalecimiento de la competitividad de los analistas permite mejorar la calidad del servicio crediticio en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Abancay, 2010.

Fundamentando que la competitividad de los analistas de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco agencia Abancay, se sostiene en el fortalecimiento de capacidades correspondiente a la oferta de productos y servicios, tecnología crediticia y nivel de productividad, complementando a ello, el conveniente manejo de los factores y sistema de motivación implícita para el logro de metas institucionales y personales (V.I. de 65.88%); se viene orientando al mejoramiento

de la calidad del servicio en la accesibilidad, rapidez y sucesión en el servicio financiero y nivel de satisfacción del cliente ($SERVQUAL = \sum (P_j - E_j) = 1.50$). Por lo tanto, con los valores antes indicados la Hipótesis General se valida.

4.2.2. Hipótesis Subsidiarias

Hipótesis subsidiarias 1

La competitividad de los analistas de crédito en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Abancay, es deficiente.

De la premisa, Los analistas de crédito deben de reunir diversas características cualitativas; así como, contar con valores para desarrollar de manera leal y eficiente su trabajo. En la CMAC Cusco agencia Abancay, el nivel de competitividad de los analistas de crédito, se define suficiente, pero no sugerir un alto grado productividad y desenvolvimiento en conocimientos y habilidades (V.I.= 67.84%), limitándose en el desempeño laboral por establecimiento de metas vinculados a incentivos materiales y reconocimientos (V.I.= 59.01%); y uso de metodología poco propicia en principios, políticas, carácter y condición de calificación de créditos (V.I.= 70.78%). Con los valores antes delimitados, la Hipótesis subsidiaria 1 se acepta.

Hipótesis subsidiarias 2

La calidad del servicio crediticio en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Abancay, es favorable.

En la calidad del servicio, logra establecer condiciones flexibles y la exigencia de una documentación acorde con las características de su línea de actividad en las dificultades para acceder al crédito. El cliente valora el crédito rápido porque de esa forma aprovecha las oportunidades de negocio, y la sucesión de préstamos crecientes en función de la puntualidad en el pago y la evolución favorable del negocio y de sus ingresos. Con valor ($SERVQUAL = 80.69 - 79.18 = 1.50$). El valor es positivo ($P > E$), significa que la percepción supera a la expectativa y por lo tanto existe satisfacción en la calidad del servicio, Por tanto, la hipótesis subsidiaria 2 se acepta.

V. CONCLUSIONES

- 5.1.** En la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco agencia Abancay, la competitividad de los analistas de crédito aporta en el mejoramiento de la calidad del servicio crediticio, sustentado en el enfoque minimalista, que enuncia, el acceso de crédito como la principal forma de asistencia a la población menos favorecida en las transacciones financieras. Para este cometido se vienen consolidando en el compromiso institucional, fortalecimiento de capacidades y habilidades del capital humano, encaminados a superar las expectativas de ventas de crédito como de metas establecidas, bajo un claro concepto de calidad del servicio, que manifieste maximizar la eficiencia global desde la competitividad interna y logros de la institución en el mercado financiero local.
- 5.2.** En la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco agencia Abancay, la competitividad de los analistas de crédito se califica como suficiente, y aun muestra deficiencias, por no haber logrado una apropiada especialización que permita alcanzar la efectividad del desarrollo, servicio eficiente, alegando que la capacitación, la asistencia y compromiso del capital humano no han superado las expectativas del cliente. Pensando, el mercado local cada vez es más competido en las transacciones financieras, y es el servicio, frecuentemente, lo que le permite a las entidades ganarles en el mercado a otros competidores, crear estructuras de desarrollo organizacional que faciliten la coordinación de las actividades.
- 5.3.** En la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco agencia Abancay, el nivel de la calidad del servicio, viene desenvolviéndose de carácter favorable y creciente, caracterizándose en la flexibilidad de las calificaciones, crédito rápido y préstamo sucesivo, con el propósito de alcanzar la fidelidad de los clientes, calidad en el servicio ofrecido, una amplia satisfacción de necesidades intrínsecas y extrínsecas en los mismos, la responsabilidad social, la creación de nuevos canales de ventas; servicio que implica manejar una calidad de cartera de clientes existentes, atraer la mayor cantidad de potenciales nuevos prestatarios posible incrementar el número de servicio sin afectar la calidad de los actuales productos ofertados.

VI. RECOMENDACIONES

- 6.1.** En un mundo de creciente competitividad financiera y micro financiera, inmerso los analistas de crédito, es de apremiante necesidad la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco agencia Abancay, establezca una adecuada metodología de tecnología crediticia y procedimientos definidos, que propicie atender las expectativas de crédito rápido, flexible y sucesivo a través de sus políticas, procedimientos y reglas, de tal manera que su accionar se acerque lo más posible a sus objetivos y metas, y estas deben ser bien claros y puntuales.
- 6.2.** En la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco agencia Abancay, definir la nueva concepción de la calidad del servicio en relación a la calidad de cartera de clientes, que implique mantener a los clientes existentes, atraer nuevos prospectos de clientes y fidelizar a los que concurren permanentemente y dejar en todos ellos una impresión de la institución que les induzca a hacer transacciones sucesivas. Por tanto, también debe incrementarse nuevos paquetes de servicios que induzcan expectativas crecientes en los clientes.
- 6.3.** En la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco agencia Abancay, es necesario mantener un propicio nivel de competitividad a largo plazo, siendo necesario sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia integral, desde la competencia interna (personal, capital, materiales, ideas, etc.) y externa, a la producción de los logros de la organización en el contexto del mercado financiero.

VII. BIBLIOGRAFIA

- AYALA VILLEGAS SABINO. Primera Edición. Proceso de Desarrollo de los Recursos Humanos, 2004
- BLAKE, O. La capacitación Un Recurso dinamizador de las organizaciones. Ediciones Macchi. Argentina, 1997. 2da Edición.
- BOHLANDER, G.; Sherman, A.; Snell, A; Administración de Recursos Humanos. Editorial Thomson. México, 1999. 11a Edición.
- CAROLINA TRIVELLI Y JAVIER ALVARADO "Microcrédito en el Perú: quiénes piden, quiénes dan", CIES, Lima, febrero, 2002.
- COPEME "Microfinanzas en el Perú", Iniciativa Microfinanzas, Convenio COPEME/
- DEMING EDWARDS W. Calidad, productividad y Posición Competitiva 1986.
- EDYFICAR – Entidad Financiera Especializada en Microfinanzas, Memoria Anual 2004. Encarte del Programa de Fortalecimiento a IMFs peruanas y latinoamericanas, Programa Iniciativa Microfinanzas, Convenio COPEME/ USAID.
- ELIZABETH SALCEDO LOBATÓN. En el Programa CAPACIDES. Fortalecimiento de capacidades para procesos de descentralización: Un programa de InWEnt para los países andinos (Bolivia, Perú, Ecuador y Colombia) 2007-2009
- IBAÑEZ MACHIACO MARIO Administración de Recursos Humanos en la Empresa, 2005.
- MYRTA MIREYA RODRIGUEZ SIFUENTES, Una herramienta para evaluar el servicio: El SERVQUAL, ITESM Campus, Mazatlan, México. mrodrigu@campus.maz.itesm.mx
- PAIN A. Como evaluar las acciones de capacitación, Ediciones Granica, s.a., Argentina, 1993.

- PENERINI, CARLOS C. Organización y administración de Recursos Humanos. Editorial El coloquio, 1995. 1ra Edición.
- PORTER MICHAEL E. Estrategia Competitiva (Técnica para el análisis de los sectores industriales de la competencia) Editorial CECSA.
- PORTER MICHAEL E. Ventaja competitiva (creación y sostenimiento de un Desempeño superior) Editorial CECSA
- PORTOCARRERO, FELIPE “La oferta actual de microcrédito en el Perú”, en Felipe Portocarrero.
- RENAUD JULIETTE y IGLESIAS MARÍA FLORENCIA. El impacto social de las microfinanzas. El caso de AVANZAR. Centro de Estudios de la Estructura Económica (CENES) Buenos Aires Argentina, 2008.
- RODRÍGUEZ PORRAS, JOSÉ MARÍA. “El factor humano en la empresa”, Ediciones Deusto, Bilbao 2000
- SHERMAN, ARTHUR W. J. JR.; BOHLANDER, GEORGE W..Administración de los Recursos Humanos. Grupo Editorial Iberoamérica, 1992. 9na edición
- SILICEO AGUILAR, ALFONSO. Capacitación y Desarrollo del Personal. Editorial Limusa. México, 1996. 3ra Edición.
- STONER, J. FREEMAN, R.; GILBERT, D. JR. Administración. Editorial Prentice Hall. México, 1996. 6ta Edición.
- SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS. Memoria Anual 2004. Lima 2005.
- ULRICH, D. Recursos Humanos Champion, Ediciones Granica, s.a., Argentina, 1998
- USAID, Año 4, Número 10, Lima, Julio, 2004.
- ZEITHALM, V.A. Y BITNER, M. J., "Marketing de Servicios", (2002), Ed. Mc Graw-Hill Hispanoamericana, México.

ANEXOS

Anexo N° 01	:	Matriz de Consistencia
Anexo N° 02	:	Cuestionario dirigido a Analistas de Crédito
Anexo N° 03	:	Cuestionario dirigido a Clientes
Anexo N° 04	:	Prueba de Hipótesis de Analista de Crédito
Anexo N° 05	:	Prueba de Hipótesis Modelo SERVQUAL de EXPECTATIVAS
Anexo N° 06	:	Prueba de Hipótesis Modelo SERVQUAL de PERCEPCION
Anexo N° 07	:	Resumen Modelo SERVQUAL de EXPECTATIVAS Y PERCEPCION

Anexo N° 01

“COMPETITIVIDAD DE LOS ANALISTAS Y LA CALIDAD DEL SERVICIO CREDITICIO EN LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO CUSCO S.A AGENCIA ABANCAY, 2010”

PROBLEMA	OBJETIVOS	JUSTIFICACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	INDICES	MÉTODOS
PG: ¿En que medida la competitividad de los analistas permiten mejorar la calidad del servicio crediticio en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Abancay, 2010? PE1: ¿Cómo es la competitividad de los analistas de crédito en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Abancay? PE2: ¿Cuál es el nivel de la calidad del servicio crediticio en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Abancay?	OG: Conocer la competitividad de los analistas y su aporte en la mejora de la calidad de servicio crediticio en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Abancay, 2010. OE1: Conocer la competitividad de los analistas de crédito en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Abancay. OE2: Establecer el nivel de la calidad del servicio crediticio en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Abancay.	Conocer el nivel de competitividad de los analistas de crédito encargados de evaluar y calificar los diferentes tipos de crédito en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Agencia Abancay. Es menester enfatizar la importancia de las operaciones microfinancieras de colocación de créditos nuevos, así como el nivel de capacitación con que cuentan los colaboradores y la categoría del tema creación de capital sinérgico que se propicia en los encargados de desarrollar las labores de promover y acceder a los créditos. Los alcances de la presente, permitan la urgente necesidad de mejorar y consolidar las políticas de operaciones financieras de colocación de créditos a través de del desarrollo del programas de fortalecimiento de capacidades en los encargados de promover y calificar los créditos.	HG: El fortalecimiento de la competitividad de los analistas permite mejorar la calidad del servicio crediticio en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Abancay, 2010. HE1: La competitividad de los analistas de crédito en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Abancay, es deficiente. HE2: El nivel de la calidad del servicio crediticio en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Abancay, es favorable.	1. Competitividad de los analistas 2. Calidad del servicio crediticio	1.1. Fortalecimiento de capacidades 1.2. Motivación 1.3. Metodología de evaluación de créditos y tecnología crediticia 2.1. Nivel de percepción y expectativas del cliente (SERVQUAL) 2.2. Calidad de cartera de cliente	1.2.1. Nivel de capacitación 1.2.2. Programas de capacitación 1.2.3. Resultados de capacitaciones desarrolladas 1.2.4. Nivel de desarrollo de capacidades 1.2.1. Enfoque de motivación utilizada 1.2.2. Tipos de motivación utilizada 1.2.3. Nivel de motivación del personal 1.3.1. Utilización de principios de tecnología crediticia 1.3.2. Capacidad de evaluación del analista de créditos 1.3.3. Nivel de asesoramiento de créditos 1.3.4. Nivel de evaluación de voluntad de pago 1.3.5. Nivel de evaluación de la capacidad de pago 2.1.1. Rapidez en el servicio 2.1.2. Amabilidad del personal 2.1.3. Dominio del puesto de trabajo 2.1.4. Buena presencia del personal 2.1.5. Confianza en el servicio 2.1.6. Trabajo bien hecho desde el principio 2.1.7. Concentración 2.1.8. Organización del puesto de trabajo 2.1.9. Claridad en las explicaciones 2.2.1. Colocaciones de créditos en función de cartera de clientes.	Población: Analistas de crédito 400 clientes directos solicitantes de crédito Muestra: 20 funcionarios analistas de crédito. 96 clientes directos solicitantes de crédito Tipo de investigación: Investigación científica Aplicada Nivel de Investigación: Descriptiva - Relacional Método de Investigación: deductiva Diseño de investigación: No Experimental, Transeccional /descriptivo Instrumentos: - Fichas de observación - Cuestionario de entrevista - Cuestionario de encuesta - Fichas Tiempo 13 meses Presupuesto S/. 4,508.00

Fuente: Preparación propia.

CUESTIONARIO: Funcionarios

Señor Funcionario (**analista de créditos**) de la CMAC-Cusco agencia Abancay, dirigimos la encuesta con la finalidad de recopilar información para la producción de la tesis **“La competitividad de los analistas y la calidad del servicio crediticio en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Abancay, 2010”** por lo que invocamos acceder de una respuesta objetiva, que permitirá acercarnos al contexto real.

1. Información General

1.1.1 En la CMAC-Abancay

1.1.2 Cargo que ocupa en la CMAC Cusco- Abancay:

1.1.3 Género: a) ☐ Varón b) ☐ Mujer

1.1.4 Edad: a) ☐ Menos de 20 años
b) ☐ entre 20 y 30 años
c) ☐ Más de 30 años

1.1.5 Grado de Instrucción:

a) ☐ Superior Universitario

Profesión.....

b) ☐ Superior No Universitario

Título técnico:.....

Otro:.....

1.1.6 Tiempo de trabajo como calificador de créditos:

a) Menos de 2 años
b) Entre 2 y 4 años
c) Más de 4 años

2. Competitividad de los Analistas de créditos

2.1 Fortalecimiento de capacidades

2.1.1 La CMAC Cusco respecto a las operaciones de colocación de créditos ¿En que refleja la ventaja competitiva de la institución?

a) ☐ En la competencia de los analistas
b) ☐ En los productos de crédito
c) ☐ En la calidad del servicio

2.1.2 El 2010 ¿Porque cree que surgió la necesidad de capacitar a los analistas de créditos?

a) ☐ Por la demanda de nuevos saberes
b) ☐ Por el mejoramiento de actitudes
c) ☐ Por el Desarrollo de capacidades

Porque:.....

2.1.3 De los programas de capacitación en el 2010

¿En cuántos eventos ha participado Ud.?

a) ☐ Menos de 3 veces
b) ☐ Entre 3 y 4 veces
c) ☐ Más de 4 veces

2.1.4 ¿En que área fue orientado su capacitación?

(seleccione jerárquicamente)

a) ☐ Tecnología crediticia
b) ☐ Calidad del producto y/o servicio
c) ☐ Atención al cliente

2.1.5 En la CMAC-Abancay ¿Cómo miden los resultados de la capacitación recibida?

a) ☐ Evaluaciones durante capacitación
b) ☐ Por metas obtenidas en operaciones
c) ☐ Por productividad en la institución

2.1.6 En su condición de Analista de créditos ¿cómo califica su nivel de competitividad para calificación de créditos?

La calidad del servicio

a) ☐ Muy suficiente

b) ☐ Suficiente

c) ☐ Insuficiente

2.2 Motivación

2.2.1 Para el cumplimiento de sus propósitos ¿En que factor manifiesta Ud. su fuerza de motivación?

a) ☐ De sobresalir, reconocimiento y popularidad ante otras personas

b) ☐ En las expectativas de lograr

c) ☐ Compensación trabajo - recompensa

d) ☐ En metas personales establecidas

2.2.2 Para la buena motivación del analista de crédito ¿que factor se debe tomar en cuenta?

a) ☐ Reconocer las diferencias individuales

b) ☐ Que coincidan las personas y los puestos

c) ☐ Asegurar de las metas parezcan alcanzables

d) ☐ Individualizar las recompensas

e) ☐ Vincular las recompensas y el desempeño

2.2.3 A su criterio personal ¿Qué sistema de

motivación seria necesario para mejorar el desempeño y la calidad del servicio?

a) ☐ Utilizar los reconocimientos

b) ☐ Mostrar bastante atención e interés por sus empleados y

c) ☐ El dinero como medio de incentivación

2.3 Metodología de evaluación de créditos y tecnología crediticia

2.3.1 Para la calificación de los créditos ¿Qué principio resalta en la atención al cliente?

a) ☐ Accesibilidad al crédito (frente a dificultades de acceso)

b) ☐ Rapidez en el servicio (crédito rápido)

c) ☐ Crecimiento de los préstamos (sucesión de prestamos)

2.2.1. Para la evaluación de la capacidad de pago ¿Qué aspecto cree ser categórico?

a) ☐ Ingreso y gasto familiar

b) ☐ Ganancias del negocio

c) ☐ Reserva patrimonial

2.2.2. Para la evaluación de la voluntad de pago ¿Qué aspecto cree ser categórico?

a) ☐ Evaluación de referencias del cliente

b) ☐ Análisis del negocio

c) ☐ Análisis de la situación familiar

3.1.1 Para ser más dinámico y competitivo en el sistema de colocación de créditos ¿Qué herramienta seria necesario fortificar en la calificación de créditos?

a) ☐ Políticas de crédito

b) ☐ Reglamento y directivas de créditos

c) ☐ Decisiones del Comité de evaluación

d) ☐ Otro:.....



Validación del instrumento de levantamiento de información

Vistos el cuestionario, diseñada en relación con las variables, indicadores e índices, así como en cumplimiento de los arts. 25° y 35° ejecución dentro de los marcos de metodología de investigación científica del Reglamento de Grados y Títulos-UNAMBA, se **VALIDA** el presente instrumento en todos sus contenidos para el proceso de levantamiento de información.

Abancay, 12 de octubre del 2011.

Fecha de encuesta:.....

Zona de encuesta:.....

Realizado por:.....

Fecha de supervisión:.....

Supervisado por:.....

Fecha de procesamiento:.....



CUESTIONARIO: Clientes

Señor cliente de la CMAC-Cusco agencia Abancay, dirigimos la encuesta con la finalidad de recopilar información para la producción de la tesis **“La competitividad de los analistas y la calidad del servicio crediticio en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Abancay, 2010”** por lo que invocamos acceder de una respuesta objetiva, que permitirá acercarnos al contexto real.

Marque con un aspa (X) en la respuesta que cree conveniente:

N°	En las operaciones de colocación de crédito al cliente. El personal de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco- Abancay:	Nivel de Importancia				
		Muy importante	Importante	Mas o menos importante	Poco importante	Sin importancia
1	Facilita servicios de crédito en la Oportunidad que promete					
2	Ofrece Claridad en las explicaciones sobre productos y procedimientos de crédito					
3	Ofrece servicios de crédito con Prontitud					
4	Muestra Disposición por atender servicios de crédito					
5	El Conocimiento que aparente, inspira confianza					
6	Brinda Seguridad al realizar las transacciones de crédito					
7	Trata con Cortesía al atender los servicios					
8	Propone atención personalizada					
9	Se preocupa por cuidar los Intereses del cliente					
10	Utilizan tecnología apropiada en servicio de crédito					
TOTAL						

Validación del instrumento de levantamiento de información

Vistos el cuestionario, diseñada en relación con las variables, indicadores e Indices, así como en cumplimiento de los arts. 25° y 35° ejecución dentro de los marcos de metodología de investigación científica del Reglamento de Grados y Títulos-UNAMBA, se **VALIDA** el presente instrumento en todos sus contenidos para el proceso de levantamiento de información.

Abancay, 12 de octubre del 2011

Fecha de encuesta:..... Zona de encuesta:.....

Realizado por:..... Fecha de supervisión:.....

Supervisado por:..... Fecha de procesamiento:.....



Marque con un aspa (X) en la respuesta que cree conveniente:

N°	En las operaciones de colocación de crédito al cliente. El personal de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco-Abancay:	Nivel de Satisfacción				
		Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Pobre
1	Facilita servicios de crédito en la Oportunidad prometida					
2	Ofrece Claridad en las explicaciones sobre productos y procedimientos de crédito					
3	Ofrece servicios de crédito con Prontitud					
4	Muestra Disposición por atender servicios de crédito					
5	El Conocimiento que aparente, inspira confianza					
6	Brinda Seguridad al realizar las transacciones de crédito					
7	Trata con Cortesía al atender los servicios					
8	Propone atención personalizada					
9	Se preocupa por cuidar los Intereses del cliente					
10	Utilizan tecnología apropiada en servicio de crédito					
TOTAL						

Validación del instrumento de levantamiento de información

Vistos el cuestionario, diseñada en relación con las variables, indicadores e índices, así como en cumplimiento de los arts. 25° y 35° ejecución dentro de los marcos de metodología de investigación científica del Reglamento de Grados y Títulos-UNAMBA, se **VALIDA** el presente instrumento en todos sus contenidos para el proceso de levantamiento de información.

Abancay, 12 de octubre del 2011

Fecha de encuesta:.....

Zona de encuesta:.....

Realizado por:.....

Fecha de supervisión:.....

Supervisado por:.....

Fecha de procesamiento:.....



"La Competitividad de los Analistas y la Calidad del Servicio Crediticio en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Abancay, 2010"

Prueba de Hipótesis variable: Competitividad del analista de Crédito

VARIABLE INDEPEND.	DEFINICIÓN OPERACIONAL			ENCUESTAS		POND. ESCAL		VALOR EQUIV (%) (c)	COEFIC. PONDER (d)	VALOR INDICAD. (c)*(d)	VALOR INDICE (VI)
	DIMENSIONES (Factor a medir)	INDICADORES	Items	Nº	(%) (a)						
COMPETITIVIDAD DE LOS ANALISTAS	2.1. Fortalecimiento de capacidades	2.1.1 Ventaja competitiva de la institución en las operaciones de crédito	a. La competencia de los analistas	3	17.65	2	35.29	56.86	7	398.04	65.88
			b. Los productos de crédito	6	35.29	2	70.59				
			c. la calidad del servicio	11	64.71	1	64.71				
		2.1.2 La necesidad de capacitar a los analistas de crédito	a. La demanda de nuevos saberes	2	11.76	2	23.53	58.82	6	352.94	
			b. El mejoramiento de actitudes	8	47.06	2	94.12				
			c. El desarrollo de capacidades	10	58.82	1	58.82				
		2.1.3 Participación en eventos de programación de capacitación	a. Menos de 03 veces	9	52.94	2	105.88	76.47	3	229.41	
			b. Entre 3 y 4 veces	10	58.82	2	117.65				
	c. Más de 04 veces		1	5.88	1	5.88					
	2.1.4 Área de Capacitación	a. Tecnología crediticia	8	47.06	2	94.12	74.51	4	298.04		
		b. Calidad del producto y servicio	10	58.82	2	117.65					
		c. Atención al cliente	2	11.76	1	11.76					
	2.1.5 Medición de resultados de capacitación desarrollada	a. Evaluaciones durante capacitación	9	52.94	2	105.88	64.71	6	388.24		
		b. Por metas obtenidas en operaciones	4	23.53	2	47.06					
		c. Por nivel de productividad en institución	7	41.18	1	41.18					
	2.1.6 Nivel de competitividad del analista	a. Muy suficiente	7	41.18	3	123.53	92.16	4	368.63		
		b. Suficiente	13	76.47	2	152.94					
		c. Insuficiente	0	0.00	1	0.00					
	2.2 Motivación	2.2.1 Fuerza de motivación como factor en cumplimiento de propósito	a. De sobresalir, reconocimiento y popularidad	1	5.00	4	20.00	47.50	12	570.00	
			b. Las expectativas de lograr	6	30.00	3	90.00				
			c. Compensación de trabajo - recompensa	3	15.00	2	30.00				
d. En metas personales establecidas			10	50.00	1	50.00					
2.2.2 Factor a considerar para la buena motivación del analista de crédito		a. Reconocer las diferencias individuales	4	20.00	5	100.00	51.00	11	561.00		
		b. Que coincidan las personas y los puestos	3	15.00	4	60.00					
		c. Asegurar de las metas parezcan alcanzables	3	15.00	3	45.00					
		d. Individualizar las recompensas	0	0.00	2	0.00					
		e. Vincular las recompensas y el desempeño	10	50.00	1	50.00					
2.2.3 Sistema de motivación necesario para mejorar el desempeño y calidad		a. Utilizar los reconocimientos	9	45.00	2	90.00	63.33	7	443.33		
	b. Mostrar atención e interés por los empleados	9	45.00	2	90.00						
	c. El dinero como medio de incentivo	2	10.00	1	10.00						
V.I.											
2035.29											
30											
67.84											
V.I.											
1770.20											
30											
59.01											

Anexo N° 04

"La Competitividad de los Analistas y la Calidad del Servicio Crediticio en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Abancay, 2010"

Prueba de Hipótesis variable: Competitividad del analista de Crédito

VARIABLE INDEPEND.	DEFINICIÓN OPERACIONAL			ENCUESTAS		POND. ESCAL.		VALOR EQUIV (%) (c)	COEFIC. PONDER. (d)	VALOR INDICAD. (c)*(d)	VALOR INDICE (VI)	
	DIMENSIONES (Factor a medir)	INDICADORES	Items	N°	(%) (a)							
COMPETITIVIDAD DE LOS ANALISTAS	2.3. Metodología de de evaluación de créditos y tecnología crediticia	2.3.1 Principio en la atención del cliente en calificación de créditos	Accesibilidad al crédito (frente a dificultades acceso)	5	25.00	3	75.00	68.33	10	683.33		
			Rapidez en el servicio (crédito rápido)	11	55.00	2	110.00					
			Crecimiento de préstamos (sucesión de préstamos)	4	20.00	1	20.00					
		2.3.2 Aspecto categoría para la evaluación de capacidad de pago	Ingreso y gasto familiar	7	35.00	3	105.00	70.00	8	560.00		
			Ganacias del negocio	9	45.00	2	90.00					
			Reserva patrimonial	3	15.00	1	15.00					
		2.3.3 Aspecto categoría para la evaluación de la voluntad de pago	Evaluación de referencias del cliente	9	45.00	3	135.00	75.00	6	450.00		V.I.
			Análisis del negocio	7	35.00	2	70.00					
			Análisis de la situación familiar	4	20.00	1	20.00					
		2.3.4 Herramientas a fortalecer para dinamizar la calificación de créditos	a. Políticas de crédito	5	25.00	3	75.00	71.67	6	430.00		2123.33
			b. Reglamento y directivas de crédito	13	65.00	2	130.00					30
			c. Decisiones del comité de evaluación de créditos	2	10.00	1	10.00				70.78	

Anexo N° 06

"La Competitividad de los Analistas y la Calidad del Servicio Crediticio en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Abancay, 2010"

Modelo SERVQUAL EXPECTATIVAS en Calidad del servicio financiero de las CMAC Cusco S.A. agencia Abancay, 2010

N°	En las operaciones de colocación de crédito al cliente. El personal de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. agencia Abancay:	Nivel de Satisfacción					Total	Peso	Promed.
		Excelente	Muy Bueno	Bueno	Poco Bueno	Deficiente			
		5	4	3	2	1			
Confiabilidad									37.60
1	Facilita servicios de crédito en la Oportunidad prometida	20	49	26	1		376	0.10	37.60
Responsabilidad									79.55
2	Ofrece Claridad en las explicaciones sobre productos y procedimientos de crédito	10	14	36	8	8	238	0.40	95.20
3	Ofrece servicios de crédito con Prontitud	5	13	31	30	17	247	0.35	86.45
4	Muestra Disposición por atender servicios de crédito	3	17	19	31	26	228	0.25	57.00
Seguridad									97.63
5	El Conocimiento que aparente, inspira confianza	3	12	21	19	41	205	0.35	71.75
6	Brinda Seguridad al realizar las transacciones de crédito	2	12	7	36	39	190	0.65	123.50
Empatía									98.13
7	Propone atención personalizada	4	6	16	32	38	194	0.55	106.70
8	Se preocupa por cuidar los Intereses del cliente	3	7	16	38	32	199	0.45	89.55
Bienes tangibles									90.53
9	Trata con Cortesía al atender los servicios	2	8	11	36	39	186	0.55	102.30
10	Utilizan tecnología apropiada en servicio de crédito	1	3	14	38	40	175	0.45	78.75
Totalizado		53	141	197	269	280			

Anexo N° 05

"La Competitividad de los Analistas y la Calidad del Servicio Crediticio en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Abancay, 2010"

Modelo SERVQUAL PERCEPCION en Calidad del servicio financiero de la CMAC Cusco S.A. agencia Abancay, 2010

N°	En las operaciones de colocación de crédito al cliente. El personal de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. agencia Abancay:	Nivel de Importancia					Total	Peso	Promed.
		Muy importante	Importante	Medio importancia	Poco importante	Sin importancia			
		5	4	3	2	1			
Confiabilidad									39.00
1	Facilita servicios de crédito en la Oportunidad prometida	29	45	21	1		390	0.10	39.00
Responsabilidad									81.42
2	Ofrece Claridad en las explicaciones sobre productos y procedimientos de crédito	2	18	32	32	12	254	0.40	101.60
3	Ofrece servicios de crédito con Prontitud	3	20	25	31	17	249	0.35	87.15
4	Muestra Disposición por atender servicios de crédito	5	13	19	29	30	222	0.25	55.50
Seguridad									93.98
5	El Conocimiento que aparente, inspira confianza	2	11	21	20	42	199	0.35	69.65
6	Brinda Seguridad al realizar las transacciones de crédito	2	5	14	35	40	182	0.65	118.30
Empatía									90.50
7	Propone atención personalizada	2	3	16	36	39	181	0.55	99.55
8	Se preocupa por cuidar los Intereses del cliente	2	5	14	34	41	181	0.45	81.45
Bienes tangibles									91.03
9	Trata con Cortesía al atender los servicios	1	5	19	34	37	187	0.45	84.15
10	Utilizan tecnología apropiada en servicio de crédito	4	3	11	35	43	178	0.55	97.90
Totalizado		52	128	192	287	301			

Indicadores de dimensión SERVQUAL	Nivel de Importancia	Nivel de Satisfacción
	Expectativas	Percepción
Confiabilidad	39.00	37.60
Responsabilidad	81.42	79.55
Seguridad	93.98	97.63
Empatía	90.50	98.13
bienes tangibles	91.03	90.53
Expectativas < Percepción	79.18	80.69

Anexo N° 07

"La Competitividad de los Analistas y la Calidad del Servicio Crediticio en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito S.A. Agencia Abancay, 2010"

Resumen: Modelo SERVQUAL en Calidad del servicio financiero de las CMAC Cusco agencia Abancay

nivel de Importancia	Indicadores de dimensión SERVQUAL	Nivel de Satisfacion
Espectativas		Percepción
39.00	Confiabilidad	37.60
39.00	Facilita servicios de crédito en la Oportunidad prometida	37.60
81.42	Responsabilidad	79.55
101.60	<i>Ofrece Claridad en las explicaciones sobre productos y procedimientos de crédito</i>	95.20
87.15	Ofrece servicios de crédito con Prontitud	86.45
55.50	Muestra Disposición por atender servicios de crédito	57.00
93.98	Seguridad	97.63
69.65	El Conocimiento que aparente, inspira confianza	71.75
118.30	Brinda Seguridad al realizar las transacciones de crédito	123.50
90.50	Empatia	98.13
99.55	Propone atención personalizada	106.70
81.45	Se preocupa por cuidar los Intereses del cliente	89.55
91.03	Bienes tangibles	90.53
84.15	Trata con Cortesía al atender los servicios	102.30
97.90	Utilizan tecnología apropiada en servicio de crédito	78.75
79.18	Expectativas > Percepción	80.69