

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS

**“LA CALIDAD DEL SERVICIO Y MEJORAMIENTO CONTINUO EN
LA SOSTENIBILIDAD DE LAS CAJAS MUNICIPALES DE
AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE ABANCAY, AÑO 2010”**

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

PRESENTADO POR:

**BACH. NEFFY FIDEL COLQUE APAZA
BACH. CARMEN SOTO SANCHEZ**

ASESOR:

Lic. Adm. José Yudberto Vilca Ccolque

APURIMAC - PERÚ

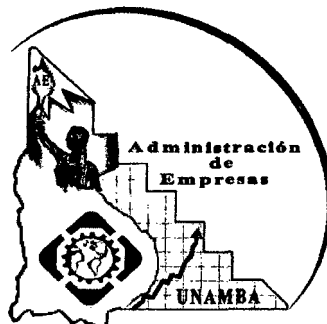
2011



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC	
CÓDIGO	MFN
T AEM C 2011	
	BIBLIOTECA CENTRAL
FECHA DE INGRESO:	28 MAR 2012
Nº DE INGRESO:	00211



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS



TESIS

“Calidad del Servicio y Mejoramiento Continuo en la Sostenibilidad de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la ciudad de Abancay, año 2010”

Candidato/a:
Bach. Neffy Fidel Colque Apaza
Bach. Carmen Soto Sánchez

Asesor:
Lic. Adm. José Yudberto Vilca Ccolque

Presidente Jurado/a:
Mgt. Marcial Guzmán Falcón

Primer Jurado/a:
Lic. Adm. Rober Anibal Luciano Alipio

Segundo Jurado/a:
Lic. Adm. Clemente Marín castillo

Abancay, Diciembre del 2011



Dedicatoria

Este trabajo es para mi madre, Matilde Apaza, por su amor y apoyo incondicional durante todo mi tiempo de vida.

Agradecimiento

Dios, por permitirme terminar este camino, por darme valor, perseverancia y fuerza para afrontarlo en los momentos difíciles, y capacidad para disfrutarlo en los momentos felices.

A mi Madre que, me enseñó todo el valor toda la fuerza de un solo abrazo, que dentro de todas sus preocupaciones y posibilidades me dio la oportunidad de brillar y por no ser solo mi amiga si no la mejor consejera.

Porque buscó lo mejor para mí y me hizo una persona con valores y principios para toda la vida.

Mi asesor y docentes: Lic. Jose Vilca Ccolque, por aceptar ser mi asesor y por el interés que puso en este trabajo y sus constantes consejos, CPC Mauro Huayapa Huaynachu por confiar en mi trabajo y apoyo incondicional.



DEDICATORIA.

A Dios, a mis Queridos Padres Honorio y Teófila, por su Cariño y Apoyo Incondicional, a mi Sobrina Sarita mi máximo Aliento.

AGRADECIMIENTOS

- A Nuestro Asesor quien ha sido nuestro Apoyo incondicional en todo el Proceso de Elaboración y Estructuración de esta Tesis.
- A la Carrera Profesional de Administración de Empresas y todo el personal que labora en ella.
- Al CPC Mauro Huallapa Huaynacho por su apoyo y comprensión.
- A todos y cada uno de Nuestros Amigos y Compañeros de trabajo.
- A Nuestros Jurados, por su Paciencia y Disposición
- A Nuestros Compañeros de las distintas Cajas Municipales por su colaboración en las Encuestas Realizadas.
- Y a todos aquellos que hicieron que esta tesis haya sido concluida.



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

COMISIÓN DE ORDEN Y GESTIÓN

**Msc. Jorge Segundo Cumpa Reyes
Presidente**

**Dra. Ela Leila del Socorro Estrada Oré
Vicepresidente Académico**

**Dr. Manuel Israel Hernández García
Vicepresidente Administrativo**

**Lic. Rober Aníbal Luciano Alipio
Decano de la Facultad de Administración de Empresas**

**Lic. Rosario Leticia Valer Montesinos
Director de la Escuela Académico Profesional de Administración de
Empresas**

**Mag. Aldo Alim Valderrama Pome
Director de Investigación**

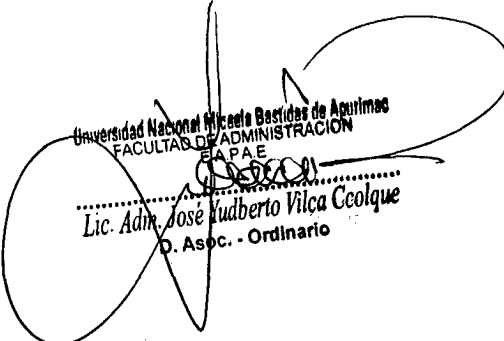


CONFORMIDAD DE TESIS

El Asesor del Proyecto y Tesis (Informe final) denominado "LA CALIDAD DEL SERVICIO Y MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA SOSTENIBILIDAD DE LAS CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE ABANCAY, AÑO 2010" presentado por el Bachiller NEFFY FIDEL COLQUE APAZA y la Bachiller CARMEN SOTO SANCHEZ, Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, ha sido desarrollado dentro de los marcos 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, 23 de enero del 2012.


Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
E.A.P.A.E.
Lic. Adm. José Yudberto Vilca Ceolque
D. Aspc. - Ordinario

Abancay, 10 de febrero del 2012

CARTA N° 001-2012-JEST-EAPAE/FA-UNAMBA

Señora : Rosario Leticia Valer Montesinos
DIRECTORA DE LA ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS-FA-UNAMBA.

Asunto: Eleva Acta de Evaluación y Sustentación de Informe Final Tesis y declara expedito
para empastado y presentación final.

Ref. : Memorando Mult. N° 087-2011-EAPAE-FA-UNAMBA.
Memorando Mult. N° 011-2012-EAPAE-FA-UNAMBA.

Es grato dirigirme a su digna Dirección de Escuela con la finalidad de comunicar. El Jurado de Evaluación y Sustentación de Tesis titulada: **"LA CALIDAD DEL SERVICIO Y MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA SOSTENIBILIDAD DE LAS CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE ABANCAY, AÑO 2010"** presentado por el Bachiller **NEFFY FIDEL COLOQUE APAZA** y la Bachiller **CARMEN SOTO SANCHEZ**, Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, Jurado presidido por mí persona. En pleno cumplimiento de los contenidos del Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad y habiendo cumplido las fases y procedimientos de Evaluación, sustentación y defensa, declara expedito para su empastado y presentación final, de similar forma ser inscrita en el libro de Tesis de la Escuela Académico Profesional de Administración de Empresas de la Facultad de Administración de nuestra Universidad. Para el efecto se adjunta la Copia de Acta del acto público de Sustentación y Defensa de Tesis.

En espera que la presente tenga la apertura del caso. Aprovecho la oportunidad para expresar las muestras de mi mayor consideración.

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS
DE APURIMAC

MGT. MARCIAL GUZMAN FALCON
DNI. 31039729

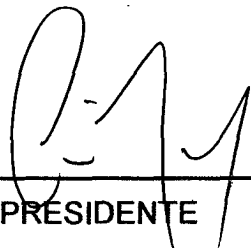
Presidente JEST



JURADOS DE LA TESIS INTITULADA

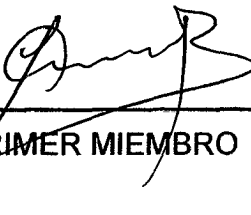
**“LA CALIDAD DEL SERVICIO Y MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA
SOSTENIBILIDAD DE LAS CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y
CRÉDITO DE LA CIUDAD DE ABANCAY, AÑO 2010”**

Mgt. Marcial Guzmán Falcón



PRÉSIDENTE

Lic. Rober Aníbal Luciano Alipio



PRIMER MIEMBRO

Lic. Clemente Marín Castillo



SEGUNDO MIEMBRO

ACTA DE SUSTENTACIÓN Y DEFENSA DE TESIS (13/01/12)
EN EL SOLON DE GRADOS DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN,
CITO EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DEL DISTRITO DE TAM-
BUNCO, PROVINCIA DE ABANCAY, DEPARTAMENTO DE
APURIMAC, SIENDO LAS NUEVE (09) HORAS DEL DÍA
VIERNES TRECE DE ENERO DEL AÑO DOS MIL DOCE, EN
CUMPLIMIENTO AL MEMORANDO MOUT. N° 011-2012-FA-UNAMBA-
FA-UNAMBA. DE FECHA ONCE DE ENERO DEL AÑO DOS MIL
DOCE; QUE COMUNICA FECHA Y HORA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS
"ACTIVIDAD Y CALIDAD DEL SERVICIO Y MEJORAMIENTO
CONTINUO EN LA SOSTENIBILIDAD DE LAS CASAS MUNICIPALES
DE ATOMO Y CREDITO DE LA CIUDAD DE ABANCAY, AÑO
2010". DE LOS BACHILLERES NEFFY FIDEL COLQUE
SOTO Y CARMEN SOTO SANCHEZ, PROYECTO DE TESIS
APROBADO CON RESOLUCIÓN N° 072-2011-D-FA-UNAMBA.
SE PROCESO A LA INSTALACIÓN DEL JURADO DESIGNA-
NADO CON RESOLUCIÓN N° 055-2010-D-FA-UNAMBA DEL
DIEZ DE NOVIEMBRE DEL AÑO 2010. INTEGRADO POR EL
MAG. MARCIAL GUERRÓN FALCÓN (PRESIDENTE), LIC. ADM.
ROBER ANIBAL LUCIANO ALPIO (PRIMER MIEMBRO), LIC. ADM.
CLEMENTE MARÍA CASTILLO (SEGUNDO MIEMBRO). ORDEN SE
LECTURA A TODOS LOS DOCUMENTOS SEÑALADOS EN CUMPLI-
MIENTO ALO DISPUESTO POR EL ART. 54° DEL REGLOMENTO
DE GRADOS Y TÍTULOS, VIGENTE, APLICANDO CON LA
SUSTENTACIÓN ORAL Y LECTURA FINAL DE LAS CONCLUSIONES
Y RECOMENDACIONES PARA LUEGO PROCEDER CON LA RUEDA
DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS SOBRE EL TEMA DE INVESTIGACIÓN
POR CADA UNO DE LOS MIEMBROS DEL JURADO, CON LO CUAL
SE TERMINO EL ACTO ACADEMICO. ACTO SIGUIENTE EL
PRESIDENTE DEL JURADO SOLICITA A LOS ASISTENTES Y A LOS
ASPIRANTES A QUE DEJEN LIBRE AL JURADO PARA QUE
DEBATA EN FORMA PRIVADA, CULMINANDOSE CON LA
SIGUIENTE DETERMINACIÓN: APROBADO POR LA COMISIÓN CON

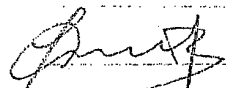
REGISTRO
DIRECCIÓN
VICERRECTORÍA

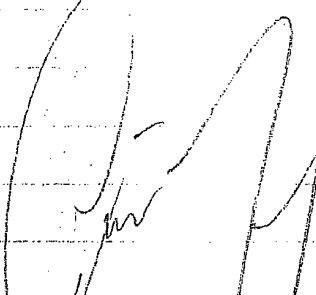
ABASTA
SECCION
UNIVERSIDAD

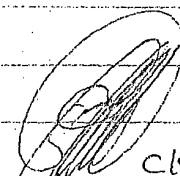


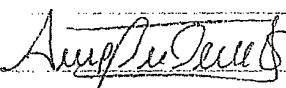


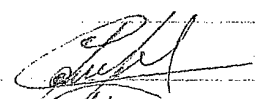
EL CALIFICATIVO DE: BACH. NEFFY FIDEL COLQUE APARA
 CON LA NOTA DE OCE (12), Y BACH. CARMEN SOTO SANCHEZ
 CON EL CALIFICATIVO DE OCE (12). = = = = =
 FINALMENTE EL JURADO DE EVALUACION Y SUSTENTACION
 DE TESIS COMUNICA QUE HARA LEGAL LAS RESPECTIVAS
 (EVALUACIONES) OBSERVACIONES PARA SU LEVANTAMIENTO Y
 EMPASTADO FINAL DE TESIS. = = = = =
 DANDOSE POR CONCLUIDO ESTE ACTO ACOSOENICO, SIENDO
 LAS ONCE HORAS CON OCE MINUTOS DEL MISMO DIA
 POR LO QUE FIRMARON AL PIE, EN SENTAL DE CONFIRMACION.

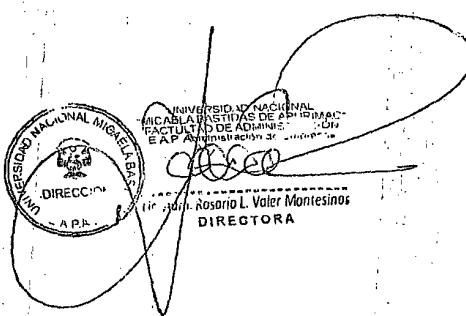

 Roser Lujano Alipio
 Miembro


 Rosalva Marcela Geron Falconi
 PRESIDENTE


 Maria Castell
 SEGUNDO MIEMBRO


 Carmen Soto Sanchez


 Neffly F. Colque Apaza


 UNIVERSIDAD NACIONAL MIGUEL BASTIDAS DE AREQUIPA
 FACULTAD DE AGRICULTURA Y ZOOTECNIA
 DIRECCION DE ASESORIA Y ASESORIA DE INVESTIGACIONES
 Rosario L. Valer Montesinos
 DIRECTORA

INDICE DE CONTENIDO

“LA CALIDAD DEL SERVICIO Y MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA SOSTENIBILIDAD DE LAS CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE ABANCAY, AÑO 2010”

Contenidos	Páginas
Resumen	
I. MARCO TEÓRICO	01
1.1. <i>Antecedentes de la Investigación</i>	01
1.2. <i>Marco Teórico</i>	04
1.2.1 <i>Las Entidades Microfinancieras</i>	04
1.2.1.1 <i>Las Microfinancieras</i>	04
1.2.1.2 <i>Las Entidades Microfinancieras en el Perú</i>	06
1.2.2 <i>La calidad del servicio en las cajas Municipales de Ahorro y Crédito agencia Abancay</i>	10
1.2.2.1 <i>La calidad</i>	10
1.2.2.2 <i>La calidad del servicio</i>	12
1.2.2.3 <i>Principios de la gestión de calidad</i>	13
1.2.2.4 <i>Dimensiones relacionadas con la calidad del servicio</i>	14
1.2.2.4.1 <i>Dimensión técnica</i>	14
A. <i>Benchmarking</i>	14
B. <i>Justo a Tiempo</i>	17
1.2.2.4.2 <i>Dimensión Humana</i>	21
A. <i>El recurso humano, las tecnologías y las realidades</i>	21
B. <i>Satisfacción laboral</i>	22
C. <i>Modelo tentativo de factores determinantes de Satisfacción laboral</i>	23
1.2.2.4.3 <i>Dimensión Económica</i>	26
A. <i>Medición de dimensiones de la calidad del servicio</i>	28
1.2.3 <i>Mejoramiento continuo</i>	35
1.2.3.1. <i>Importancia del Mejoramiento Continuo</i>	35
1.2.3.2 <i>Mejoramiento de la calidad del servicio una ventaja Estratégica para las instituciones financieras</i>	37
1.2.3.3 <i>Creatividad e innovación</i>	37
1.2.3.4 <i>Procedimientos para gestionar innovaciones</i>	38



1.2.3.5	<i>Gestión del proceso de innovación</i>	40
1.2.3.6	<i>Programa permanente de Mejoramiento de la Productividad</i>	41
1.2.4	<i>La Sostenibilidad Empresarial</i>	42
1.2.4.1	<i>La sostenibilidad de las Instituciones Micro financieras en el Perú</i>	45
1.3	<i>Marco Conceptual</i>	46
II. METODOLOGÍA		50
2.1	<i>Tipo y nivel de investigación</i>	50
2.2	<i>Método y diseño de investigación</i>	51
2.3	<i>Población</i>	52
2.3.1	<i>Características y delimitación</i>	52
2.3.2	<i>Ubicación espacio – temporal</i>	52
2.4	<i>Muestra</i>	52
2.4.1	<i>Tamaño y cálculo de muestra</i>	52
2.5	<i>Técnicas e Instrumentos de recolección de datos</i>	53
2.6	<i>Procesamiento y análisis de datos</i>	53
2.7	<i>Prueba de hipótesis</i>	53
2.7.1	<i>Condiciones para rechazar o aceptar las hipótesis</i>	53
2.7.2	<i>Formulación de hipótesis</i>	54
2.7.2.1	<i>Hipótesis general</i>	54
2.7.2.2	<i>Hipótesis específicas</i>	54
2.7.2.3	<i>Variables y definición operacional de variables</i>	55
III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN		56
3.1.	<i>Análisis del contexto actual del sistema bancario y no Bancario en la Región Apurímac</i>	56
3.2.	<i>Análisis de del contexto actual en relación a la Calidad del Servicio y Mejoramiento Continuo en la Sostenibilidad de las Cajas Municipales De Ahorro y Crédito agencia Abancay, año 2010</i>	64
3.2.1.	<i>Metodología de análisis</i>	64
3.2.2.	<i>Características de los colaboradores de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito agencia Abancay</i>	67
3.2.3.	<i>Calidad del servicio de las cajas Municipales de Ahorro y Crédito Agencia Abancay, 2010</i>	67
3.2.3.1.	<i>Enfoques de la calidad del servicio</i>	67
3.2.3.1.1.	<i>Aplicación de las teorías de Benchmarking y Justo a Tiempo</i>	



<i>en la Calidad del servicio</i>	68
3.2.3.1.2. <i>Medición de resultados de la calidad del servicio en las CMACs</i>	
<i>Agencia Abancay</i>	70
3.2.3.2. <i>Dimensión Humana de la calidad del servicio de las CMACs</i>	
<i>Agencia Abancay</i>	71
3.2.3.2.1. <i>Sistema de retribución a colaboradores en dimensión de la</i>	
<i>Calidad del servicio</i>	71
3.2.3.2.2. <i>Capacitación de colaboradores en dimensión de la calidad del</i>	
<i>Del servicio</i>	72
3.2.3.2.3. <i>Promoción a colaboradores en dimensión de la calidad del</i>	
<i>Servicio</i>	74
3.2.3.2.4. <i>Promoción de trabajo en equipo en dimensión de la calidad del</i>	
<i>Servicio</i>	75
3.2.4. <i>Mejoramiento en las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito agencia</i>	
<i>Abancay</i>	76
3.2.4.1. <i>Programa permanente de mejoramiento continuo (PPMC)</i>	77
3.2.4.1.1. <i>Nivel de Mejoramiento Continuo en la satisfacción del cliente</i>	77
3.2.4.1.2. <i>Iniciativas de Mejoramiento Continuo en la satisfacción del</i>	
<i>cliente</i>	77
3.2.4.1.3. <i>Aplicación del Programa permanente de mejoramiento de</i>	
<i>Productividad en la satisfacción del cliente</i>	79
3.2.5. <i>Sostenibilidad Empresarial</i>	79
3.2.5.1. <i>Sostenibilidad de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito</i>	
<i>agencia Abancay</i>	80
3.2.5.1.1. <i>Alcances de Sostenibilidad de las Cajas Municipales de Ahorro y</i>	
<i>Crédito agencia Abancay</i>	81
3.2.5.1.2. <i>Nivel de Sostenibilidad de las Cajas Municipales de Ahorro y</i>	
<i>Crédito agencia Abancay</i>	83
3.2.5.1.3. <i>Metodología de dimensionamiento de la calidad del Servicio</i>	
<i>Financiero, Mejoramiento Continuo en la Sostenibilidad de las</i>	
<i>Cajas Municipales de Ahorro y Crédito agencia Abancay, 2010</i>	86
3.3. <i>Contrastación de Hipótesis</i>	90
3.3.1. <i>Hipótesis General</i>	90
3.3.2. <i>Hipótesis subsidiarias</i>	91
IV. CONCLUSIONES	93



V. RECOMENDACIONES	95
VI. BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXOS	99
<i>Anexo N° 01 Matriz de consistencia</i>	
<i>Anexo N° 02 Cuestionario a colaboradores de las CMACs agencia Abancay, año 2010</i>	
<i>Anexo N° 03 Cuestionario sobre Percepción de la calidad del servicio Con clientes de las CMACs agencia Abancay, año 2010</i>	
<i>Anexo N° 04 Prueba de Hipótesis subsidiaria N° 01</i>	
<i>Anexo N° 05 Prueba de Hipótesis subsidiaria N° 02</i>	
<i>Anexo N° 06 Prueba de Hipótesis subsidiaria N° 03</i>	
<i>Anexo N° 07 Proceso de Modelo SERVQUAL PERCEPCION en Calidad del servicio financiero de las CMAC agencias en Abancay, AÑO 2010</i>	
<i>Anexo N° 08 Proceso de Modelo SERVQUAL EXPECTATIVAS en Calidad del servicio financiero de las CMAC agencias en Abancay, año 2010</i>	
<i>Anexo N° 09 Modelo SERVQUAL en Calidad del servicio financiero de las CMAC agencias en Abancay</i>	
<i>Anexo N° 10 Créditos Directos y Depósitos por Oficina de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito 2009</i>	
<i>Anexo N° 11 Créditos Directos y Depósitos por Oficina de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito 2010</i>	
<i>Anexo N° 12 Créditos Directos y Depósitos por Oficina de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito 2011</i>	
<i>Anexo N° 13 Estructura de los Créditos Directos por Departamento y Caja Municipal de Ahorro y Crédito 2009</i>	
<i>Anexo N° 14 Estructura de los Créditos Directos por Departamento y Caja Municipal de Ahorro y Crédito 2010</i>	
<i>Anexo N° 15 Estructura de los Créditos Directos por Departamento y Caja Municipal de Ahorro y Crédito 2011</i>	



**“LA CALIDAD DEL SERVICIO Y MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA
SOSTENIBILIDAD DE LAS CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA
CIUDAD DE ABANCAY, AÑO 2010”**

INDICE DE CUADROS

Contenidos	Páginas
<i>Cuadro N° 01: Variables y definición operacional de variables: Variable independiente, dependiente, interviniente y/o extraña</i>	<i>55</i>
<i>Cuadro N° 02: Región Apurímac: Evolución de las colocaciones</i>	<i>56</i>
<i>Cuadro N° 03: Región Apurímac: Evolución de depósito</i>	<i>58</i>
<i>Cuadro N° 04: Créditos Directos y Depósitos por Oficinas de las Cajas Municipales del departamento de Apurímac (2009,2010 y 2011)</i>	<i>60</i>
<i>Cuadro N° 05: Créditos Directos y Depósitos por Oficinas de las Cajas Municipales del departamento de Apurímac (Al 31 de diciembre del 2009)</i>	<i>61</i>
<i>Cuadro N° 06: Créditos Directos y Depósitos por Oficinas de las Cajas Municipales del departamento de Apurímac (Al 31 de diciembre del 2010)</i>	<i>62</i>
<i>Cuadro N° 07: Créditos Directos y Depósitos por Oficinas de las Cajas Municipales del departamento de Apurímac (Al 31 de diciembre del 2011)</i>	<i>63</i>
<i>Cuadro N° 08: Caracterización de los colaboradores de las CMACs agencia Abancay, año 2010</i>	<i>65</i>
<i>Cuadro N° 09: Organización funcional de los colaboradores de las CMACs agencia Abancay, año 2010</i>	<i>66</i>
<i>Cuadro N° 10: Aplicación de teoría Justo a Tiempo en la calidad del Servicio de las CMACs agencia Abancay, año 2010</i>	<i>69</i>
<i>Cuadro N° 11: Medición de resultados de la calidad del servicio en las CMACs agencia Abancay, año 2010</i>	<i>70</i>
<i>Cuadro N° 12: Sistema de retribución del trabajo con enfoque de la Calidad del servicio en las CMACs agencia Abancay, Año 2010</i>	<i>71</i>
<i>Cuadro N° 13: Orientación de áreas de capacitación con enfoque en la Calidad del servicio en las CMACs agencia Abancay,</i>	



**“LA CALIDAD DEL SERVICIO Y MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA
SOSTENIBILIDAD DE LAS CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA
CIUDAD DE ABANCAY, AÑO 2010”**

INDICE DE GRÁFICOS

Contenidos	Páginas
Gráfico N° 01 <i>Oficinas de bancarias en Lima 2001 - 2010</i>	09
Gráfico N° 02 <i>Proceso del modelo PDCA</i>	16
Gráfico N° 03 <i>Proceso de Benchmarking en el modelo PDCA</i>	17
Gráfico N° 04 <i>Estructura del JIT</i>	19
Gráfico N° 05 <i>Producción JIT</i>	21
Gráfico N° 06 <i>Dimensión del modelo SERVQUAL</i>	32
Gráfico N° 07 <i>Proceso de creatividad e Innovación</i>	38
Gráfico N° 08 <i>Procedimiento de gestión de innovación</i>	39
Gráfico N° 09 <i>Gestión de Innovación</i>	40
Gráfico N° 10 <i>Región Apurímac: Ranking de Colocaciones en Mercados De Créditos</i>	57
Gráfico N° 11 <i>Región Apurímac: Participación de Mercados de créditos</i>	57
Gráfico N° 12 <i>Región Apurímac: Ranking de captaciones</i>	59
Gráfico N° 13 <i>Organización funcional de los colaboradores de las CMACs agencia Abancay, año 2010</i>	67
Gráfico N° 14 <i>Aplicación de teoría Justo a Tiempo en la calidad del Servicio de las CMACs agencia Abancay, año 2010</i>	69
Gráfico N° 15 <i>Medición de resultados de la calidad del servicio en las CMACs agencia Abancay, año 2010</i>	70
Gráfico N° 16 <i>Sistema de retribución del trabajo con enfoque de la Calidad del servicio en las CMACs agencia Abancay, Año 2010</i>	72
Gráfico N° 17 <i>Orientación de áreas de capacitación con enfoque en la Calidad del servicio en las CMACs agencia Abancay, Año 201</i>	73
Gráfico N° 18 <i>Promoción de trabajo en equipo con orientación en la Calidad del servicio en las CMACs agencia Abancay, Año 2010</i>	75
Gráfico N° 19 <i>Nivel de mejoramiento continuo de satisfacción del cliente en las CMACs agencia Abancay, año 2010</i>	76



Gráfico N° 20	<i>Generación de iniciativas para el Mejoramiento Continuo en las CMACs agencia Abancay, año 2010</i>	77
Gráfico N° 21	<i>Referencias en la generación de iniciativas de Mejoramiento Continuo en las CMACs agencia Abancay, año 2010</i>	78
Gráfico N° 22	<i>Aspectos relevantes en el Programa permanente de Mejoramiento Continuo en las CMACs agencia Abancay, año 2010</i>	80
Gráfico N° 23	<i>Sostenibilidad y logro de Bienestar Social del cliente de las CMACs agencia Abancay, año 2010</i>	82
Gráfico N° 24	<i>Sostenibilidad y logro de Bienestar Económico del cliente de las CMACs agencia Abancay, año 2010</i>	83
Gráfico N° 25	<i>Nivel de organización y Eficiencia Operativa en las Operaciones financieras de las CMACs agencia Abancay, año 2010</i>	84
Gráfico N° 26	<i>Nivel de tecnología utilizada en la Sostenibilidad de las CMACs agencia Abancay, año 2010</i>	85
Gráfico N° 27	<i>Nivel de utilización de Información en la Sostenibilidad de las CMACs agencia Abancay, año 2010</i>	86



	<i>Año 201</i>	<i>73</i>
Cuadro N° 14:	<i>Promoción de trabajo en equipo con orientación en la Calidad del servicio en las CMACs agencia Abancay, Año 2010</i>	<i>75</i>
Cuadro N° 15:	<i>Nivel de mejoramiento continuo de satisfacción del cliente en las CMACs agencia Abancay, año 2010</i>	<i>76</i>
Cuadro N° 16:	<i>Generación de iniciativas para el Mejoramiento Continuo en las CMACs agencia Abancay, año 2010</i>	<i>77</i>
Cuadro N° 17:	<i>Referencias en la generación de iniciativas de Mejoramiento Continuo en las CMACs agencia Abancay, año 2010</i>	<i>78</i>
Cuadro N° 18:	<i>Aspectos relevantes en el Programa permanente de Mejoramiento Continuo en las CMACs agencia Abancay, año 2010</i>	<i>80</i>
Cuadro N° 19:	<i>Sostenibilidad y logro de Bienestar Social del cliente de las CMACs agencia Abancay, año 2010</i>	<i>81</i>
Cuadro N° 20:	<i>Sostenibilidad y logro de Bienestar Económico del cliente de las CMACs agencia Abancay, año 2010</i>	<i>83</i>
Cuadro N° 21:	<i>Nivel de organización y Eficiencia Operativa en las Operaciones financieras de las CMACs agencia Abancay, año 2010</i>	<i>84</i>
Cuadro N° 22:	<i>Nivel de tecnología utilizada en la Sostenibilidad de las CMACs agencia Abancay, año 2010</i>	<i>84</i>
Cuadro N° 23:	<i>Nivel de utilización de Información en la Sostenibilidad de las CMACs agencia Abancay, año 2010</i>	<i>86</i>
Cuadro N° 24:	<i>Modelo SERVQUAL en la Calidad del Servicio de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito agencia En la ciudad de Abancay, año 2010</i>	<i>89</i>
Cuadro N° 25:	<i>Prueba del modelo SERVQUAL en dimensionamiento De la Calidad del Servicio de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito agencia En la ciudad de Abancay, año 2010</i>	<i>92</i>



RESUMEN

Las entidades micro financieras específicamente las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito se desenvuelven y crecen dentro del mundo de las formas económicas, caracterizado por la escasez y la competencia entre similares, ello las obliga a adecuar su acción a las reglas y modalidades de los mercados, y a la adopción de todas las metodologías y procedimientos que sean de aplicación para lograr resultados medibles vinculados con dos grandes objetivos genéricos comunes a todas ellas: la Rentabilidad y Satisfacción al cliente, orientado con sentido analítico, crítico y creativo, los mismos que se reflejan en costos operativos, y que de hecho, deben conducir al conceptos de sostenibilidad.

La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto y/o servicio, sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones micro financieras, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su sostenibilidad.

Esto solo se podrá lograr a través de una sinergia entre todos los niveles de la institución, contando con personal de pensamiento innovador y creativo con gran capacidad de adaptabilidad a los cambios que son necesarios que ocurran para poder ofrecer productos y/o servicios de calidad, así como el diseño de estrategias acorde a los comportamientos del mercado, orientados en un horizonte de tiempo a la gestión de sostenibilidad

Palabras Clave: *Calidad del servicio, dimensionamiento de la calidad, mejoramiento continuo, creatividad e innovación y sostenibilidad.*



SUMMARY

The entities mentioned specifically the Municipal Boxes of Saving and Credit they unroll and grow financiers inside the world of the economic forms, characterized by the shortage and the competition between similar, it forces them to adapt his action to the rules and modalities of the markets, and to the adoption of all the methodologies and procedures that are of application to achieve measurable results linked with two big generic common aims to all of them: the Profitability and Satisfaction to the client orientated with analytical, critical and creative sense, the same ones that are reflected in operative costs, and that of fact, must lead the concepts of sustainability.

The quality has not turned only into one of the essential requirements of the product and / or service, but at present it is a strategic key factor on which financiers depend most of the organizations mentioned, not only to support his position on the market but even to assure his sustainability.

Alone this will be able to achieve across a synergy between all the levels of the institution, possessing personnel of innovative and creative thought great capacity of adaptability to the changes that are necessary that they happen to be able to offer products and / or services of quality, as well as the identical design of strategies to the behaviors of the market, orientated in a horizon of time to the management of sustainability

Key Words: Quality of the service, dimensionamiento of the quality, constant improvement, creativity and innovation and sustainability.



CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la investigación

En la búsqueda de información referente al estudio de las instituciones microfinancieras, específicamente a nivel local no existen en el tratamiento de éstas, sin embargo se puede señalar algunos trabajos de investigación relacionados al tema de estudio:

A nivel Internacional, del Lic. Hectony Contreras, de la Universidad de Venezuela, en su trabajo de investigación “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 subrayar 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”.

A nivel local, el resultado de la investigación realizada por el economista Marcial Abad Pacheco en el marco del proyecto economía solidaria (ECOSOL) en Apurímac: Microempresas y cooperativas aliadas para el desarrollo regional financiado por la Comisión Europea y el Grupo Voluntario Civil en Alianza con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes de Cotarusi, año 2008. Consistió en analizar la bibliografía disponible relacionada con el desarrollo regional con las Mypes, en función de los emprendimientos microempresariales y cooperativas sostenibles y competitivas que dinamizan el desarrollo económico de Apurímac, contribuyendo a superar la pobreza desde la iniciativa empresarial y el acceso a las modalidades de financiamiento. Rescatando la conclusión:

“Para las Mypes de las zonas urbanas de la región resulta relativamente fácil el acceso al financiamiento que otorgan las instituciones financieras formales. El ahorro captado en la región es menor al crédito otorgado, por lo que para financiarlos se recurre al ahorro externo”.

Al mismo tiempo, de las recomendaciones existentes, se resalta la siguiente:

“Realizar conjuntamente con las Cooperativas de Ahorro y Crédito y otros operadores de microfinanzas, talleres y seminarios sobre el uso adecuado del

financiamiento, sobre el endeudamiento responsable, sobre el desarrollo de planes de ahorro para financiar futuras inversiones o para enfrentar hechos contingentes”

Por otra parte, el Lic. Adm. José Yudberto Vilca Ccolque, docente de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, en el informe final de su trabajo de investigación “Gestión empresarial e incidencia en la competitividad de las MYPEs de Industrias Alimentarias del corredor Abancay - Andahuaylas, 2006”, hace mucho énfasis a la sensibilización de modelos de gestión empresarial en base a factores como tecnología, calidad, recursos humanos y financiamiento en relación al nivel de competitividad en las MYPEs de Industria alimentaria en el Corredor Abancay-Andahuaylas. Para el caso se resalta la siguiente conclusión:

“Por la caracterización de pequeñas unidades de producción, el nivel de financiamiento, en un 83% de los empresarios manifiestan que es suficiente la capacidad financiera con el que vienen desarrollando sus actividades empresariales, mientras el restante 17% califica como insuficiente, empresarios que siempre están en la búsqueda de inyectar mayores inversiones, que buscan ampliar el negocio, muchas veces orientados a la inversión en activos fijos de innovada tecnología, con el afán de incrementar la producción. La utilización de las modalidades de financiamiento se centra en capitales semilla, ángeles y de riesgo, éste último, con mucho más énfasis utilizados para las ampliaciones de la empresa”

De la misma forma se recupera la siguiente sugerencia:

“Facilitar el acceso a los servicios del sistema financiero y reformar dicho sistema a fin de que llegue a los niveles internacionales de calidad y oferta. Proveer de créditos de largo plazo para inversiones, capital de trabajo, apoyo a las actividades exportadoras, la inversión en actividades de investigación científica y tecnológica orientados a la concretización de los clusters con instituciones de educación superior y el desarrollo de intermediarios no bancarios en el ámbito del microfinanzas. Así como el fomento a la creación de nuevas empresas, con estímulo de capital semilla y/o ángeles y financiamiento para incubadoras de negocios”.

Entonces se puede llegar a la conclusión, que las entidades microfinancieras, para poder mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar procedimientos de análisis y decisiones formales, enmarcados en el marco del proceso de "calidad del servicio". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de



las unidades que integran la organización encauzados a maximizar la eficiencia integral a través de la calidad de los productos y servicios.

Las empresas necesitan elevar sus índices de efectividad brindando un servicio de mayor calidad; lo que está obligando a sus directivos a adoptar sistemas de administración, que tomen como base central al recurso humano, y desarrollar metodologías de trabajo en equipo, para poder alcanzar altos niveles de rendimiento y responder de manera firme a las demandas del mercado.

Por otra parte, el proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero, tanto para la empresa como para los clientes. Así mismo este proceso implica la inversión e innovación en alta tecnología y mayor eficiencia, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa la apertura a nuevas tecnologías.

En la actualidad, las exigencias para el mejoramiento de la calidad son un propósito común de conocimiento de conceptos y métodos de tal forma que el cambio se traduzca en mejora. La meta principal es mejora continua en cada actividad. Mejorar es más importante que considerar si los resultados actuales son buenos o malos y que sus beneficios repercuten en: i. Mejor calidad para los clientes; ii. Mayor participación en el mercado; iii. Prestigio en el mercado; iv. Reducción de costos y, vi. Productividad mejorada.

1.2. Marco teórico

1.2.1. Las Entidades Microfinancieras

1.2.1.1. Las Microfinancieras

Las "Microfinanzas" generalmente son definidas como servicios financieros para clientes pobres o de bajos recursos. En la práctica, el término es mayormente usado para hacer referencia a proveedores de préstamos y otros servicios relacionados, los cuales se autodenominan Instituciones Microfinancieras (IMF). Estas instituciones tienden a usar nuevos métodos (desarrollados en los últimos 30 años) para el otorgamiento de pequeños préstamos a personas sin salarios fijos, tomando poco o nada como colateral (garantías). incluyen préstamos en conjunto a grupos y responsables, se caracterizan además por incluir el incremento gradual en el monto de los préstamos; así como una

garantía implícita de acceso directo a futuros préstamos en caso el préstamo actual sea cancelado a tiempo y en su totalidad.

De manera más general, las microfinanzas constituyen un “movimiento” que prevé un mundo en el cual las personas de bajos recursos tengan un constante acceso a una amplia variedad de servicios financieros de calidad, de manera que puedan financiar sus actividades productivas, construir y desarrollar sus activos, estabilizar su nivel de consumo y protegerse contra posibles riesgos asociados a su actividad productiva. Por ello, estos servicios no se refieren únicamente al crédito, sino también incluyen ahorros, seguros y transferencias de dinero.¹

Dentro de la concepción de las microfinanzas, se puede incorporar aspectos resaltantes como:

a. Las Microfinanzas y Microcrédito

El Microcrédito hace referencia un préstamo pequeño, otorgado a personas que no cuentan con un salario fijo y con poco o nada como colateral (garantías), y que es otorgado por una institución legalmente registrada. En la actualidad, los créditos que son otorgados a consumidores asalariados y que se basan en su nivel de credibilidad, generalmente no están incluidos en la definición de microcrédito, aunque ello quizá pueda variar con el tiempo.

Por el contrario, “Microfinanzas” incluye el microcrédito, ahorros, seguros, transferencias de dinero, y otros servicios financieros enfocados hacia personas pobres o de bajos recursos.²

b. Clientela de las Microfinanzas

Generalmente los clientes en microfinanzas son personas en condiciones de pobreza o de bajos recursos, quienes no tienen acceso a instituciones financieras formales. Estas personas se caracterizan por ser autoempleados, lo que quiere decir que mantienen un negocio de familia, constituyendo las llamadas “microempresas”. Este tipo de negocios incluyen pequeñas tiendas, venta ambulatoria, así como la provisión de diversos servicios. Asimismo, en áreas rurales, los microempresarios tienen actividades que generan un pequeño ingreso, tales como el procesamiento de alimentos e intercambio de diferentes productos, aunque las actividades principales se relacionan a la agricultura o ganadería.

¹ www.microfinancegateway.org

² *Ibid*

La mayoría de prestatarios que poseen una microempresa, no cuentan con un salario fijo, ya que se dedican a actividades informales, las cuales generan ingresos variables. Por ello, los microcréditos usualmente no se otorgan para financiar el inicio de una microempresa. De hecho, estudios aislados muestran que sólo la mitad o menos de la mitad de los préstamos son destinados para temas relacionados al negocio o microempresa; mientras que el resto se destina a una serie de necesidades del jefe de familia, que incluye el consumo y, en mayor cantidad, los pagos por educación, gastos médicos o de salud y/o eventos familiares.³

c. El impacto de las microfinanzas

El impacto del microcrédito ha sido estudiado más que el impacto de otras formas de microfinanzas. De hecho, este resulta ser un recurso altamente valorado por los jefes de familia, al proveer una gama amplia de beneficios, que incluyen el aumento de sus ingresos a largo plazo así como la estabilidad en sus niveles de consumo.

Por otro lado, la pobreza se encuentra definida por una característica primordial: la inestabilidad e irregularidad de los ingresos. Es por ello que el acceso al crédito alivia las necesidades en épocas de dificultad o escasez de recursos. Así, las personas de escasos recursos ven en el crédito la posibilidad de obtener mediante el, cierto tipo de bienes que generarán mayor bienestar y seguridad para el futuro (típicamente activos como tierras o terrenos, maquinaria, entre otros). Además, cuando el jefe de familia resulta ser una mujer, esta tiende a observar importantes incrementos en su nivel de desarrollo económico.

Diversos estudios de impacto crediticio revelan que en efecto, el microcrédito genera grandes beneficios, lo que es reforzado por la fuerte convicción de los prestatarios, quienes sienten mejoras en su calidad de vida. Al mismo tiempo, mantienen la puntualidad en el pago de sus créditos, ya que son conscientes de que el acceso al microcrédito podría ser, en última instancia, su única oportunidad para generar ingresos.⁴

1.2.1.2. Las Entidades Micro financieras en el Perú

César Sánchez Martínez, indica el Perú es líder en el tema de las microfinanzas en América Latina. También es cierto que este fenómeno está alcanzando altos niveles de

³ *Ibid*

⁴ *Ibid*

crecimiento y se ha convertido en el principal indicador de la economía peruana. Aunque no tiene el respaldo gubernamental como debería ser, es el sector privado quien está asumiendo el reto de darle valor agregado en el desarrollo del país.

Tiene que ver con los diversos tipos de tecnología crediticia, facilidad en el acceso al crédito, rapidez en el servicio al cliente, financiamiento de capital de trabajo, relación financiera a largo plazo, garantías, redes empresariales, Asociatividad empresarial, adecuados controles internos y administración de riesgos empresariales.

También está vinculada con la evaluación, capacidad y voluntad de pago, así como el seguimiento y control de la morosidad y de los créditos mismos. Pero todo ello carecería de importancia, si los microcréditos no están contribuyendo con la erradicación de la pobreza y la generación de empleo.

La experiencia de las cajas municipales de ahorro y crédito, cajas rurales, cooperativas de ahorro y crédito, EDPYMEs y diversas organizaciones no gubernamentales es vital para entender a ciencia cabal qué es la industria microfinanciera y cómo articularla con el desarrollo del país.

Si sólo tomamos como ejemplo, la experiencia de las cajas municipales, observaremos la importancia que tiene en el desarrollo de miles de empresas y de la sociedad en general. La existencia de las cajas ha sido muy positiva en la promoción y desarrollo del empresario vinculado a la micro y pequeña empresa.⁵

Las microfinanzas tienen una larga trayectoria en Perú, aproximadamente 25 años. Así tenemos que las microfinanzas se han desarrollado con mucho éxito en las ciudades al interior del país, que es donde están los sectores más pobres de la población y los que tienen menos acceso al sector bancario tradicional. Recién en los últimos años, debido a su consolidación, las entidades de microfinanzas entran a competir con fuerza en las principales ciudades del Perú, especialmente en Lima, la capital del país.

Perú es un país "... donde tres de cada cuatro personas que trabajan pertenecen al sector microempresarial, las instituciones microfinancieras (IMF) han encontrado un nicho perfecto para desarrollarse.⁶ Las microempresas requieren así de acceso a financiamiento en condiciones apropiadas a sus especiales circunstancias y características. "La promoción del microcrédito ocupa un lugar destacado, ya que el acceso al financiamiento puede incrementar la productividad, el volumen de producción

⁵ César Sánchez Martínez; Director del periódico *CERTEZA*., Lima, junio 28, 2008 Publicado por STATUS COMUNICACIONES

⁶ "Microfinanzas, ¿una verdadera promesa?" artículo publicado por CENTRUM en <http://www.centrum.pucp.edu.pe/St08Especial1>

y/o ventas y la inversión, fomentando así una mejora de los ingresos familiares y la creación de nuevos puestos de trabajo”⁷

Las microfinanzas en Perú se han desarrollado a partir del trabajo realizado por las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMACs). Estas entidades son entidades de los gobiernos locales⁸, pueden captar recursos del público y se han especializado en el desarrollo de operaciones de financiamiento, preferentemente a las pequeñas y micro empresas y al público en general.

De acuerdo a la información de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs (SBS) en su página web⁹, a febrero de 2009 existían en el Perú 13 CMACs que proveían de créditos a microempresas, habiendo también extendido sus operaciones a créditos comerciales, de consumo e hipotecarios (para adquisición o construcción de vivienda).

Sin embargo, las CMACs no son las únicas entidades que han colaborado con el desarrollo de este sector. También están otras entidades, como son las Entidades de Promoción de las Pequeñas y Microempresas (EDPYMEs), que se crearon originalmente sobre la base de ONGs que desarrollaban proyectos de financiamiento mediante otorgamiento de créditos resolventes u otras modalidades.

Las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRACs) son otras entidades que trabajan en el tema de las microfinanzas. Estas son empresas que sí pueden captar recursos del público y cuya especialidad consiste en otorgar financiamiento de manera preferente a la mediana, pequeña y micro empresa del ámbito rural. De acuerdo a la SBS¹⁰, a febrero de 2009 existían 10 CRACs, que otorgaban créditos tanto para microempresas, como de consumo, comerciales e hipotecarios para vivienda.

Finalmente, se tiene a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, que son autorizadas a captar ahorros del público. Debemos precisar que actualmente no existe ninguna entidad de este tipo, operando en el Perú. Si bien en el Perú existen empresas cooperativas dedicadas a temas financieros, aquellas que no ostenten la condición de “Cooperativa de Ahorro y Crédito autorizadas a captar ahorros del público” no pueden –legalmente– captar ahorros del público. Dichas cooperativas sólo pueden realizar operaciones de financiamiento con sus socios (miembros de la cooperativa). Estas últimas entidades están sujetas –en primera instancia– al control de su propio Consejo de Vigilancia y a su

⁷ *Microcrédito en el Perú: Quienes piden, quienes dan. Publicado por el Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES) Felipe Portocarrero, Carolina Trivelli y Javier Alvarado*

⁸ *La estructura política del Perú esta constituida por un Gobierno Nacional, 25 gobiernos regionales y 195 municipalidades provinciales y 1833 municipalidades distritales.*

⁹ www.sbs.gob.pe

¹⁰ *Ibid.*

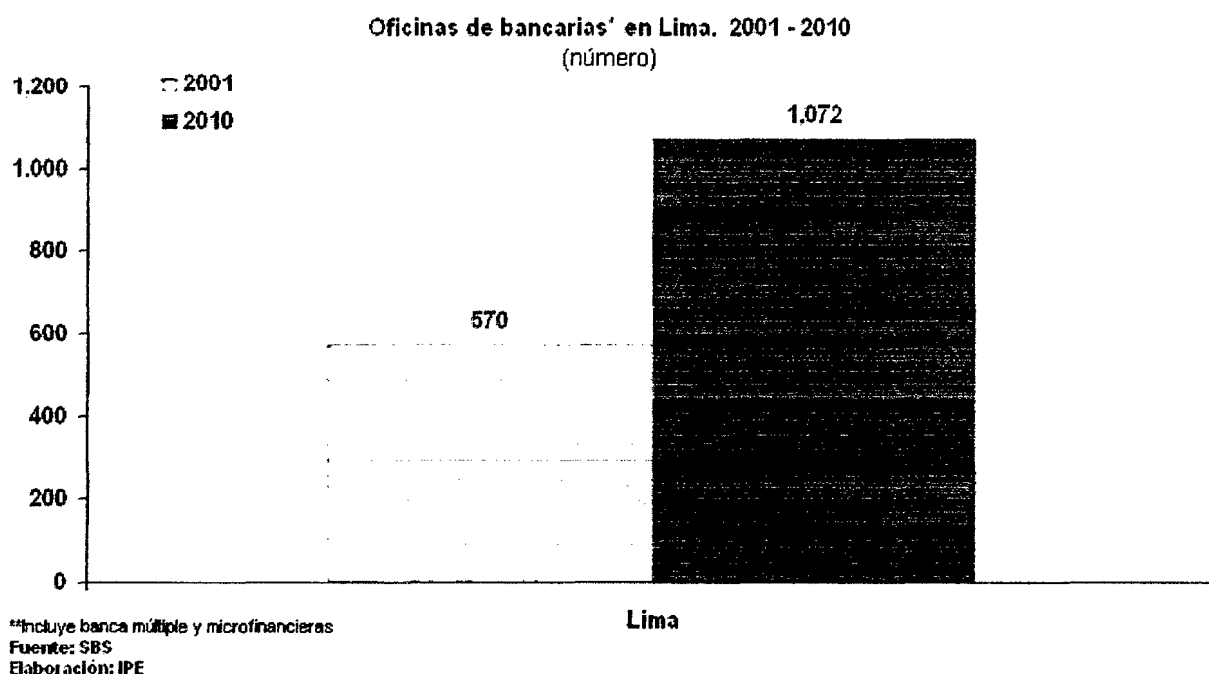
Asamblea General de Asociados. Adicionalmente existe el control de la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito. Sin embargo este control es voluntario, porque las cooperativas no están obligadas afiliarse a dicha Federación.

Para culminar, es necesario referimos a las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) que desarrollan proyectos en este ámbito de microfinanciamiento. Estas entidades no están autorizadas a captar recursos del público y por tanto, no son supervisadas por la SBS.

Esto no hace sino confirmar la tendencia nacional, este tipo de entidades prácticamente se ha duplicado en todo el Perú, pasando de 570 a 1072 entre los años 2001 y 2010. Este aumento se debe, principalmente, al crecimiento económico que ha permitido a las entidades financieras desplegarse en el interior del país. Gracias a esto, los pobladores tienen una mejor calidad de vida en cuanto pueden acceder a servicios financieros como medios de pago, créditos, la hipoteca y el ahorro bancario, entre otros.

El gráfico N° 01 muestra el número total de oficinas de bancos, cajas municipales, cajas rurales, edpymes, según departamentos, en los años 2001 y 2010. Los datos fueron extraídos de la SBS (superintendencia de banca, seguros y AFP).

Gráfico N° 01



1.2.2. Calidad del servicio en las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito agencia Abancay

1.2.2.1. La calidad

El Dr. Edward Deming durante su visita a Japón en 1950, explico su reacción en cadena (causa efecto) entre la calidad – productividad – competitividad. Por competitividad entendemos que es la capacidad inmediata y futura así como la posibilidad de una empresa de diseñar, producir y vender bienes o servicios, cuyos precios y otras cualidades forman un conjunto mas atractivo que de las empresas competidoras.

El mismo autor (1996), al referirse a la administración de la calidad total, indica que..."requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca. El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. Donde la importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización".

Por otra parte, haciendo énfasis en mejoramiento continuo, Harrington (1987), indica que "En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos, convirtiéndose en el eje fundamental del negocio, en esta situación el Proceso de Mejoramiento, es la búsqueda de la excelencia, que consiste en aceptar un nuevo reto cada día." ¹¹

Entonces la calidad siempre se considera como uno de los factores determinantes para catalogar a una empresa u organización en su entorno, con la globalización de los mercados, el aumento de la competencia, la necesidad de reducción de costos y las mayores exigencias de los clientes, dieron lugar a la aparición de las normas como ISO 9000, que orienta a la Gestión de Calidad, un papel estrella en la gestión empresarial. Así como las Implicaciones de ISO 9001:2000, cuya finalidad es crear un sistema de calidad de éxito. Por lo que la gestión deberá ser única y proactivo hacia los clientes, es casi una necesidad para sobrevivir en el actual ambiente competitivo.

Para poder entender gestión de la calidad, es necesario partir de la concepción calidad, como el conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que

¹¹ MBA José Alfredo González Mercado, MBA, Investigación desarrollada sobre *Mejoramiento Continuo*, 2003

asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

Respecto a definiciones de **calidad** personales y de carácter idiosincrático. Se rescata las siguientes definiciones, concisas, claras y significativas, que están ordenadas por categorías de enfoque.¹²

a. Basadas en la fabricación

Phifip B. Crosby, "Calidad significa conformidad con los requisitos".

Harold L. Gilmore, indica "Calidad es la medida en que un producto específico se ajusta a un diseño o especificación".

Norma ISO 9000: Calidad: "Es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos"

b. Basadas en el cliente

William Edward Deming: enuncia "Calidad es satisfacción del cliente".

J M. Juran, señala "Calidad es aptitud para el uso". Y "Calidad es adecuación al uso del cliente"

Westinghouse, menciona "Calidad total es liderazgo de la marca en sus resultados al satisfacer los requisitos del cliente haciendo la primera vez bien lo que haya que hacer".

AT&T, señala "Calidad es satisfacer las expectativas del cliente. El Proceso de Mejora de la Calidad es un conjunto de principios, políticas, estructuras de apoyo y prácticas destinadas a mejorar continuamente la eficiencia y la eficacia de nuestro estilo de vida".

Stanley Marcus, dice calidad "Se logra la satisfacción del cliente al vender mercancías que no se devuelven a un cliente que sí vuelve".

c. Basadas en el producto

Lawrence Abbott, expresa "Las diferencias en calidad son equivalentes a las diferencias en la cantidad de algún ingrediente o atributo deseado".

Keith & Leffier, indican "La calidad se refiere a la cantidad del atributo no apreciado contenido en cada unidad del atributo apreciado".

¹² Fortune, 22 de marzo de 1993, p. 21, y V. Daniel Hunt, *Quality in America (Homewood, Ill.: Business One Irwin, 1992)*, p. 21.

d. Basadas en el valor

Robert A. Broh hace mención "Calidad es el grado de excelencia a un precio aceptable y el control de la variabilidad a un costo aceptable".

Armand V Feigenbaumi, define "Calidad significa lo mejor para ciertas condiciones del cliente. Estas condiciones son: *i.* el uso actual y *ii.* el precio de venta del producto".

e. Trascendente

Robert Pirsig, señala "Calidad no es ni materia ni espíritu, sino una tercera entidad independiente de las otras dos, aun cuando la calidad no pueda definirse, usted sabe bien qué es".

Barbara W Tuchman, puntualiza "Una condición de excelencia que implica una buena calidad a diferencia de la baja calidad. Calidad es lograr o alcanzar el más alto nivel en vez de contentarse con lo chapucero o lo fraudulento"

Walter A. Shewhart: manifiesta "La calidad como resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece).

En conclusión sobre calidad existen diversas formas de expresar y por cierto desde diferentes puntos de vistas, sin embargo se puede conjeturar como el aporte de valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones (beneficios) de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible. Así como, la calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del cliente.

1.2.2.2. La calidad del servicio

Sobre definición de la calidad de un servicio paulatinamente ha evolucionado en forma considerable Casino, (1999). Inicialmente se centra sobre la calidad de la realización del servicio y sobre su adaptación a las especificaciones fijadas por los prestatarios, abordándose el tema de la calidad en el servicio como si se tratara de calidad de un bien. Grónroos, (1982) Zeithaml, (1988) y Crosby, (1991). El concepto se desplaza hacia el consumidor vinculándose de alguna forma a la noción del nivel de satisfacción que es objeto de la realización del servicio, produciéndose de esta forma una mutación en el concepto, pasando de una calidad objetiva a una calidad subjetiva Morin y Jallais, (1991). En la literatura sobre calidad de servicio, el concepto se refiere a la calidad que percibe el

cliente y, como otra perspectiva, desde la óptica de las expectativas y percepciones de los clientes.

“La calidad y el servicio es planificar los recursos de la organización y organizar el trabajo de las personas, para poder alcanzar los objetivos propuestos, controlando la marcha de la organización y sus resultados, y solucionar los problemas que vayan surgiendo. Hay que tener en cuenta que: resultado: Es lograr los objetivos a los que se quería llegar. El concepto de éxito, va unido al resultado. El proceso sanitario conlleva resultados, tanto en salud como en enfermedad”¹³

“Que el servicio es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad. Prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el caso de productos tangibles y por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios. Las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que nos compran o contratan. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas de debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.”¹⁴

1.2.2.3. Principios de la gestión de calidad

Para la sostenibilidad de las organizaciones, sustentados en la calidad del servicio, es importante diseñar en función a los principios, a nivel universal, se consideran los siguientes:

- a. **Enfoque al cliente**, las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender sus necesidades vigentes y futuras, satisfacer los requisitos y esforzarse en exceder los intereses de los clientes.
- b. **Liderazgo**, los líderes establecen unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno de armonía y trabajo, en el cual el personal puede llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- c. **Participación del personal**, el personal, directivos, docentes, estudiantes, personal administrativo es decir a todos los niveles, es la esencia de la

¹³ ROJAS MEDEL, Héctor. *Servicio de calidad*

¹⁴ BOLAÑOS BARRERA, Ricardo. *Calidad en el servicio*

organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean aplicadas para el beneficio de la organización.

- d. **Enfoque basado en proceso**, el resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso, respetando el contexto.
- e. **Enfoque de un sistema para la gestión de calidad**, Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- f. **Mejora continua**, la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- g. **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones**, las decisiones eficaces se basan en el análisis de la comunicación e información y los datos obtenidos.
- h. **Relación cliente-proveedor**, una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa, aumenta la capacidad de ambos para crear valor.¹⁵

1.2.2.4. Dimensiones relacionados con la calidad del servicio

Para conseguir una buena calidad en el producto o servicio hay que tener en cuenta las dimensiones básicas de la calidad.

1.2.2.4.1. Dimensión técnica

Que engloba las teorías o enfoques científicos y tecnológicos que afectan al producto o servicio, se consideran:

A. **Benchmarking:**

Según David T. Kearns, director general de Xerox Corporation. Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.

Esta definición presenta aspectos importantes tales como el concepto de continuidad, ya que benchmarking no sólo es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es un proceso continuo y constante. Otro aspecto es el de la medición, ya que esta está implicada en el proceso de benchmarking, pues se tienen que medir los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos. También se puede ver en esta

¹⁵ http://perso.wanadoo.es/aniorte_nic/apunt_gest_serv_sanit_4.htm

definición es que se puede aplicar benchmarking a todos las facetas del negocio. Y finalmente la definición implica que el benchmarking se debe dirigir hacia aquellas empresas y funciones de negocios dentro de las empresas que son reconocidas como las mejores o como los líderes de la industria.

Entre otras definiciones extraídas del libro *Benchmarking* de Bengt Kallöf y Svante Östblom tenemos: Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia. Así como, Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia. Categorías de Benchmarking

De otro lado Robert C. Camp, indica Benchmarking “es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente”.

Entre los tipos de benchmarking tenemos:¹⁶

- a. **Benchmarking interno:** un chequeo interno de los estándares de la organización, para determinar formas potenciales de mejorar la eficiencia.

Los diferentes grados de eficacia y eficiencia registrados entre los diversos sectores de una misma empresa, hacen posible la aplicación de procesos de Benchmarking internos y descubrir así las “mejores prácticas de la organización”.

- b. **Benchmarking competitivo:** es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras).

Identifica productos, servicios y procesos de los competidores directos de la empresa y los compara con los propios. Aunque no todas los secretos de las compañías rivales son susceptibles de ser conocidos con facilidad, la respuesta a muchas interrogantes sobre nuestros competidores la tienen los propios consumidores.

- c. **Benchmarking funcional:** también es conocido como genérico y comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de empresas no necesariamente de competencia directa.

¹⁶ <http://admindempresas.blogspot.com/2007/10/benchmarking-definicion-tipos.html>

El beneficio de esta forma de benchmarking, la más pura, es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador.

Proceso del Benchmarking se sustenta en el ciclo de mejora continua de Edwuar Deming, (planea, ejecuta, verifica y actúa), porque como todo proceso, el benchmarking debe mejorarse continuamente. Además el proceso PDCA asegura la concepción del benchmarking como un proceso continuo. Este ciclo representado en el ciclo de Deming, se llama modelo PDCA, que consta de cuatro pasos:

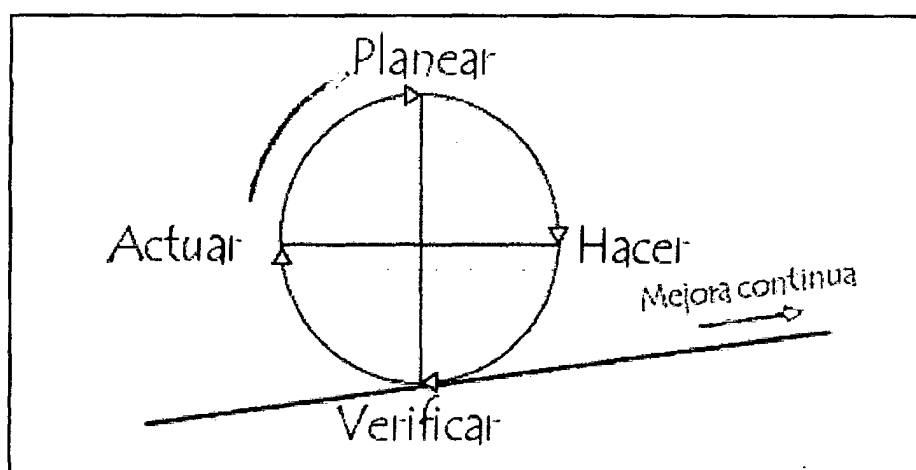
Planear (plan): definir los objetivos a alcanzar y planificar cómo implementar las acciones.

Hacer (do): implementar las acciones correctivas

Controlar (check): verificar que se logre el conjunto de objetivos

Actuar (act): según los resultados obtenidos en el paso anterior, tomar medidas preventivas.

Grafico N° 02
Proceso del Modelo PDCA

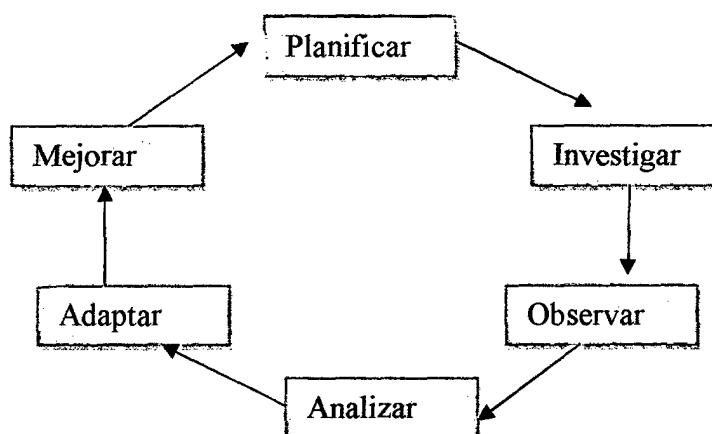


Fuente: Descripción del ciclo PDCA de Edwuar Deming,

Por otro lado la descripción del ciclo del PDCA, se aplica al proceso de benchmarking; el mismo que se detalla a continuación:

Grafico N° 03

Proceso de Benchmarking en modelo PDCA



Fuente: Descripción del proceso de benchmarking, aplicado al ciclo PDCA de Edward Deming,

- a. **Planificar**, en este proceso la empresa tiene que definir cual es la finalidad de estudio de benchmarking, que estará relacionado con los objetivos estratégicos de la empresa. También debe documentar los procesos propios y elegir a las personas que conformaran el equipo de benchmarking.
- b. **Investigar**, la empresa debe buscar aquellas organizaciones cuyas operaciones y procesos sean mas eficientes que los suyos, también tiene que elegir las fuentes de información y métodos que empleara para la recolección de datos.
- c. **Observación**, en esta etapa es cuando se recogen los datos y se observan los métodos y practicas de trabajo del socio elegido.
- d. **Analizar**, se analizan los datos obtenidos en la etapa anterior con el fin de traducirlos en planees de acción.
- e. **Adaptar**, se comunica al personal de la empresa de los resultados del estudio de benchmarking y se implementan los cambios.
- f. **Mejorar**, el proceso de benchmarking se "cierra" con esta etapa en la que se hace hincapié en la importancia de generalizar el proceso de benchmarking a todos los niveles de la organización, y que ha de ser un proceso que debe ser mejorado de forma continua.

B. Justo a Tiempo

Just-in-Time (JIT) Es una filosofía industrial, que considera "La reducción o eliminación de todo lo que implique desperdicio en las actividades de compras, fabricación, distribución y apoyo a la fabricación (actividades de oficina) en un negocio" (...) El desperdicio se

concibe como "todo aquello que sea distinto de los recursos mínimos absolutos de materiales, máquinas y mano de obra necesarios para agregar valor al producto".

Esta técnica se ha considerado como una herramienta de mucha ayuda para todo tipo de empresa, ya que su filosofía está definitivamente muy orientada al mejoramiento continuo, a través de la eficiencia en cada una de los elementos que constituyen el sistema de empresa, (proveedores, proceso productivo, personal y clientes).

La filosofía del "justo a tiempo" se fundamenta principalmente en la reducción del desperdicio y por supuesto en la calidad de los productos o servicios, a través de un profundo compromiso (lealtad) de todos y cada uno de los integrantes de la organización así como una fuerte orientación a sus tareas (involucramiento en el trabajo), que de una u otra forma se va a derivar en una mayor productividad, menores costos, calidad, mayor satisfacción del cliente, mayores ventas y muy probablemente mayores utilidades.

Sin embargo, la aplicación del "justo a tiempo" requiere disciplina y previo a la disciplina se requiere un cambio de mentalidad, que se puede lograr a través de la implantación de una cultura orientada a la calidad, que imprima el sello del mejoramiento continuo así como de flexibilidad a los diversos cambios, que van desde el compromiso con los con los objetivos de la empresa hasta la inversión en equipo, maquinaria, capacitaciones, etc.

El JIT no es un medio para conseguir que los proveedores hagan muchas entregas y con absoluta puntualidad para no tener que manejar grandes volúmenes de existencia o componentes comprados, sino que es una filosofía de producción que se orienta a la demanda.

La ventaja competitiva ganada deriva de la capacidad que adquiere la empresa para entregar al mercado el producto solicitado, en un tiempo breve, en la cantidad requerida. Evitando los costos que no producen valor añadido también se obtendrán precios competitivos.¹⁷

El JIT, para su funcionamiento considera cuatro objetivos esenciales:

- a. **Poner en evidencia los problemas fundamentales**, para describir el primer objetivo de la filosofía JIT los japoneses utilizan la analogía del "río de las existencias", que representa las existencias y las operaciones de la empresa se visualizan como un barco. Cuando una empresa intenta bajar el nivel del río, en otras palabras, reducir el nivel de las existencias, descubre rocas es decir, problemas.

¹⁷ Leopoldo.m.martinez; Justo a Tiempo: <http://www.monografias.com/trabajos6/juti/juti.shtml>

- b. **Eliminar desperdicios**, implica eliminar todas las actividades que no añaden valor al producto con lo que se reduce costos, mejora la calidad, reduce los plazos de fabricación y aumenta el nivel de servicio al cliente. En este caso el enfoque JIT consiste en: i) hacer bien a la primera, ii) el operario asume la responsabilidad de controlar, es decir, el operario trabaja en autocontrol, iii) garantizar el proceso mediante el control estadístico (SPC), iv) Analizar y prevenir los riesgos potenciales que hay en un proceso y v) Reducir stocks al máximo.
- c. **En busca de la simplicidad**, El JIT pone mucho énfasis en la búsqueda de la simplicidad, basándose en el hecho de que es muy probable que los enfoques simples conlleven una gestión más eficaz. El primer tramo del camino hacia la simplicidad cubre 2 zonas: i) flujo de material y ii) control de estas líneas de flujo. Un enfoque simple respecto al flujo de material es eliminar las rutas complejas y buscar líneas de flujo más directas, si es posible unidireccionales. Otro es agrupar los productos en familias que se fabrican en una línea de flujo.
- d. **Establecer sistemas para identificar los problemas**, con los sistemas de arrastre / kanban se sacan los problemas a la luz. El uso del control de calidad estadístico, ayuda a identificar la fuente del problema. Con el JIT cualquier sistema que identifique los problemas se considera beneficioso y cualquier sistema que los enmascare, perjudicial. Entonces, si realmente queremos aplicar el JIT en serio tenemos que hacer 2 cosas: i) establecer mecanismos para identificar los problemas y ii) estar dispuestos a aceptar una reducción de la eficiencia a corto plazo con el fin de obtener una ventaja a largo plazo.¹⁸

Grafico N° 04
Estructura del JIT



Fuente: Estructura para la aplicación del sistema JIT.

¹⁸ Edwing Hernán Chicaíza B; *Teorías de Justo a Tiempo*: edwingchicaiza[arroba]hotmail.com

De otro lado es necesario indicar que la implantación del JIT se puede dividir en cinco fases interrelacionados entre si:

Primera fase: Puesta en marcha del JIT, establece la base sobre la cual se construirá la aplicación. La aplicación JIT exige un cambio en la actitud de la empresa, y esta primera fase será determinante para conseguirlo. Para ello será necesario dar los siguientes pasos: comprensión básica, análisis de costo/beneficio, compromiso, decisión si/no para poner en práctica el JIT, selección del equipo de proyecto para el JIT e identificación de la planta piloto.

Segunda fase: Mentalización; clave del éxito, Esta fase implica la educación de todo el personal. Llamado clave del éxito, porque si la empresa escatima recursos en esta fase, la aplicación resultante podría tener muchas dificultades. Un programa de educación debe conseguir dos objetivos: i) Debe proporcionar una comprensión de la filosofía del JIT y su aplicación en la industria y ii) el programa debe estructurarse de tal forma que los empleados empiecen a aplicar la filosofía JIT en su propio trabajo.

Tercera fase: Mejorar los procesos, el objetivo de las dos primeras fases es ofrecer el entorno adecuado para una puesta en práctica satisfactoria del JIT. La tercera fase se refiere a cambios físicos del proceso de fabricación que mejorarán el flujo de trabajo.

Los cambios de proceso tienen tres formas principales: *i.* reducir el tiempo de preparación de las máquinas, *ii.* mantenimiento preventivo, y *iii.* cambiar a líneas de flujo.

El tiempo de preparación es el tiempo que se tarda en cambiar una máquina para que pueda procesar otro tipo de producto. Para mejorar estos tiempos se utilizan herramientas como el SMED (cambio rápido de producción). De esta forma el trabajo puede fluir rápidamente de un proceso a otro, ya que son adyacentes, reduciéndose así considerablemente los plazos de fabricación.

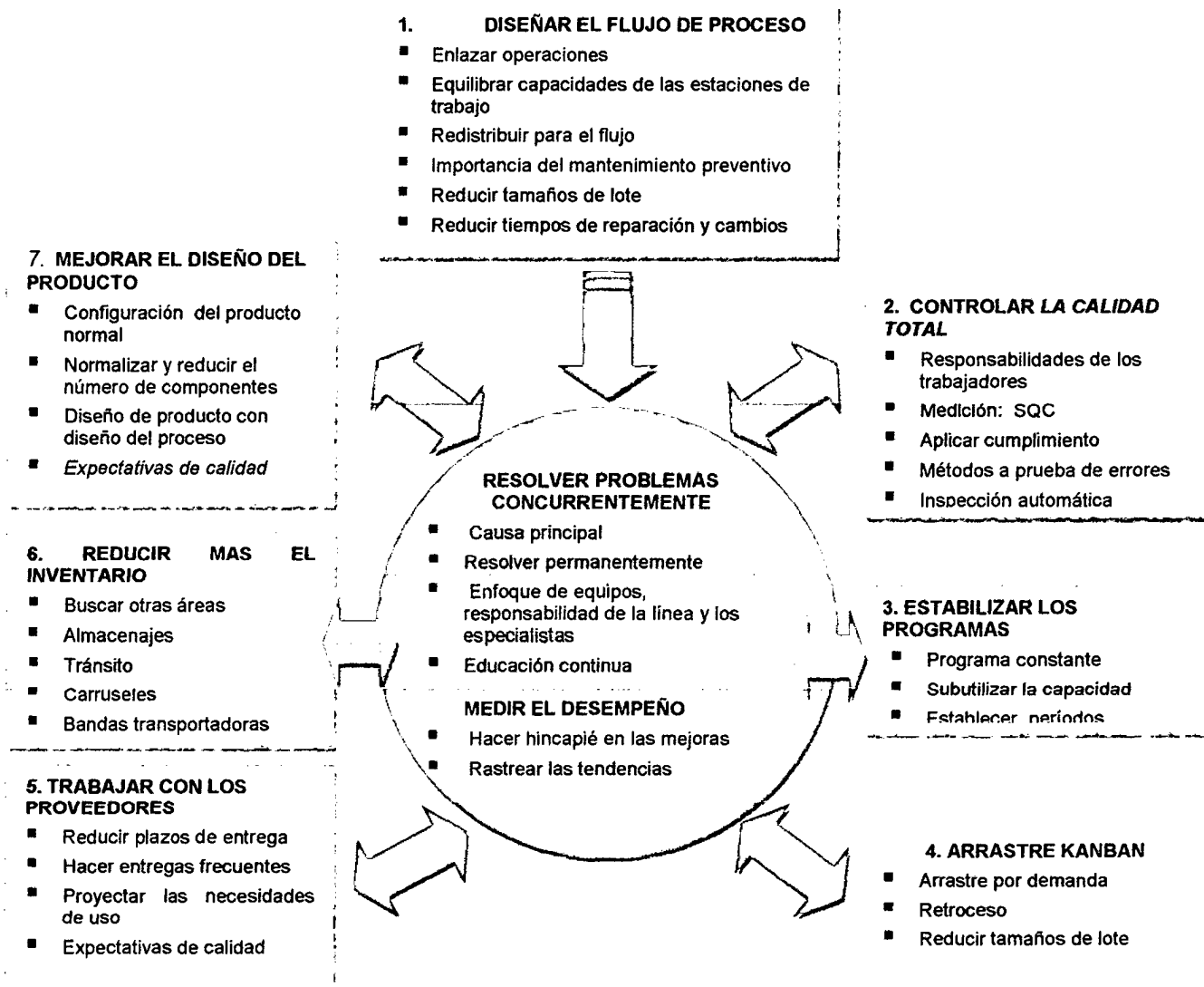
Cuarta fase: Mejoras en el control, la forma en que se controle el sistema de fabricación determinará los resultados globales de la aplicación del JIT. El principio de la búsqueda de la simplicidad proporciona la base del esfuerzo por mejorar el mecanismo de control de fabricación:

Quinta fase: Relación cliente-proveedor, fase final de la aplicación del JIT. Hasta ahora se han descrito los cambios internos cuya finalidad es mejorar el proceso de fabricación. Para poder continuar el proceso de mejora se debe integrar a los proveedores externos y a los clientes externos. Esta fase se debe empezar en paralelo con las fases anteriores, ya que se necesita tiempo para discutir los requisitos del JIT con los proveedores y los clientes, y los cambios que hay que realizar requieren tiempo.

Entonces, con el sistema JIT, el resultado neto es un aumento de la calidad, un suministro a más bajo coste, entrega a tiempo, con una mayor seguridad tanto para el proveedor como para el cliente.

Gráfico N° 05

Producción JIT



Fuente: Teorías del JIT. Edwing Hernán Chicaiza. Universidad Libre Seccional Cúcuta; Colombia

1.2.2.4.2. Dimensión Humana

A. El Recurso humano, las tecnologías y las realidades

- a. Al igual que en casi todas las instituciones, en las IMFs, las personas forman la base sobre la cual se construyen los desarrollos de productos, el crecimiento de negocios y la calidad del servicio. "Las personas son las que hacen que las cosas pasen". Dada la importancia del arraigo local y el contacto con el cliente en la



provisión de servicios financieros, es clave apostar a la importancia de potenciar y capitalizar el Recurso Humano, mediante la transferencia y desarrollo de conocimientos y el fomento de una cultura institucional proactiva, enfocada en el aprendizaje continuo y en proveer soluciones a los problemas de los clientes. Hay que izar la bandera de "hacer bien las cosas a la primera vez". El conocimiento de la realidad socioeconómica local por parte de los funcionarios de las IMFs debe ser fomentado, valorado y reconocido por el cuerpo ejecutivo de la institución. Los oficiales de negocio deben ser las "células neuronales" que permitan de forma sistemática absorber conocimientos de la realidad de los clientes, e incorporar mejoras continuas en los servicios que la IMF brinde.

- b. La construcción de instrumentos de toma de decisiones desde el punto de vista de las microfinanzas, debe tomar en cuenta con el menor costo posible, las realidades socioeconómicas y aspectos de riesgo, productividad y rentabilidad, esencialmente distintos por tipo de productor, productos, zonas geográficas, características del territorio e instituciones, e interconexión existente en las diferentes regiones del país y los puntos de venta de productos.
- c. Una vez desarrollados los instrumentos, la toma de decisiones debe ser lo más sistemática posible, estandarizando pasos, procesos, y tecnologías, que tomen en cuenta la realidad del sector o segmento de clientes en que se distribuyen y se retroalimenten con la efectividad y consecuencias de las decisiones tomadas (materialización de riesgos debe servir para ajustar, de manera sistemática, los productos, mecanismos e instrumentos de toma de decisiones).
- d. Los desarrollos, cuando fuese posible, deberían intercambiar experiencias o implementarse en paralelo entre países y tipos de organizaciones (cooperativas, ONGs, Cajas y Bancos), para generar un aprendizaje sistemático y una ganancia de la "experiencia regional". La cooperación puede jugar un papel importante apoyando el indicado intercambio regional, de forma productiva, que permita aprovechar los desarrollos realizados en diferentes mercados.¹⁹

B. La satisfacción Laboral

A partir de 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".

¹⁹ Juan Vega Gonzales. Hacia un desarrollo sostenible de servicios micro-financieros. Breves reflexiones
Director Regional Programa PROMIFIN – COSUDE juanvega@promifin.org.ni

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son: i) las necesidades, ii) los valores y iii) rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son: i) las comparaciones sociales con otros empleados, ii) Las características de empleos anteriores y iii) los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

Retribución

Condiciones de trabajo

Supervisión

Compañeros

Contenido del puesto

Seguridad en el empleo

Oportunidades de progreso.

C. Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins: 1998) considera los principales factores que determinan la satisfacción laboral son²⁰:

a. Reto del trabajo

Se puede resaltar, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco "dimensiones centrales": Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

²⁰ Flores García Rada, J (1992) *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*, Lima: Universidad del Pacífico.

Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación. Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les de oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción.

- b. **Sistemas de recompensas justas**, se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influye en la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

- c. **Satisfacción con el salario**

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración de personal, a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. (House y Mitchell, 1974).

- d. **Compatibilidad entre la personalidad y el puesto**, Holland ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable a ser más exitosos en su trabajo y generará mayor satisfacción.

Por otra parte, en la actualidad, lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras

del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales de las empresas exitosas.

Las características de un producto o servicio determinan el nivel de satisfacción del cliente. Estas características incluyen no sólo las características de los bienes o servicios principales que se ofrecen, sino también las características de los servicios que les rodean.

La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente constituye el elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de una empresa. Por este motivo es imprescindible tener perfectamente definido para cada empresa el concepto de satisfacción de sus clientes desarrollando sistemas de medición de satisfacción del cliente y creando modelos de respuesta inmediata ante la posible insatisfacción. Agregar un valor añadido al producto adicionando características de servicio puede aumentar la satisfacción y decantar al cliente por nuestro producto.

Respecto a beneficios de lograr la Satisfacción del Cliente. Existen diversos beneficios que toda empresa u organización pueden obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

Primer Beneficio: El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio *la lealtad del cliente que se traduce en futuras ventas.*

Segundo Beneficio: El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio *una difusión gratuita* que se convertirán en nuevos clientes.

Tercer Beneficio: El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio *una determinada participación en el mercado.*

Enfatizando a cerca de los elementos que conforman la satisfacción del cliente, está conformada por tres elementos:

- a. **El Rendimiento Percibido:** Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.
- b. **Las Expectativas:** Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de éstas cuatro situaciones:

Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.

Experiencias de compras anteriores.

Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión

Promesas que ofrecen los competidores.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente, situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales).

Para mejor entendimiento al respecto, es necesario tomar en consideración la *Capacidad de Respuesta*, entendida como solución eficaz de problemas y compromiso con las necesidades del cliente. Entonces es debido saber escuchar al cliente, tener habilidad para conectar con el cliente, rapidez en la solución de problemas o necesidades conformidad del cliente con la solución recibida.

- c. **Los Niveles de Satisfacción:** Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.

Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.

Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

1.2.2.4.3. Dimensión económica

Intenta minimizar costes tanto para el cliente como para la empresa

“En Perú, el sector microfinanciero es uno de los más rentables”. Para el gerente general de la Caja Rural de Ahorro y Crédito (CRAC) Credichavín, Roberto Guanilo. Credichavín, las entidades de este rubro pueden presentar una rentabilidad superior al 20% anual.

El crédito microfinanciero es uno de los más rentables en Perú, pese al elevado costo operativo y al nivel de morosidad, el cual fluctúa entre 4.0 y 5.0%. Refirió que una entidad microfinanciera madura, instalada en zonas estratégicas y con una organización debidamente estructurada, puede presentar una rentabilidad interesante y superior al 20% anual y, pese a que ha caído un poco el nivel de rentabilidad sigue siendo atractivo.

Añadió que los bancos presentan una rentabilidad distinta pues cada vez tienen menos márgenes de ganancia dado que las grandes empresas se pueden financiar en el mercado de valores o conseguir financiamiento en el exterior.

Por ello destaca la agencia Andina están ingresando al sector de las microfinanzas para mejorar sus indicadores promedio y existe mucho interés en un acercamiento a este segmento empresarial.

Sin embargo, Guanilo advirtió que para posicionarse en el segmento de las micro y pequeñas empresas (mypes) se tiene que trabajar en microfinanzas muy especializadas.

A partir de los servicios definidos en **operaciones microfinancieras**, cabe destacar los microahorros, que son esquemas especialmente diseñados para atender a la población de bajos recursos, puesto que no se considera un monto de ahorro mínimo, y que han sido principalmente desarrollados por las cajas municipales y algunas rurales. Sin embargo, lo más resaltante de esta propuesta es que sirve además para educar a las personas en la cultura del ahorro e introducirlos al sistema financiero formal. Así, por ejemplo, los modelos denominados ahorros programados motivan a la población a fijarse una meta mínima de ahorros (de al menos 20 o 50 soles), que deben depositar en la institución durante un determinado período. Una vez acumulado un monto, las instituciones microfinancieras pueden crear incentivos ofreciendo mejores condiciones o créditos respaldados con dichos ahorros. Así, la entidad también se beneficia y, aunque es un servicio costoso dados los montos reducidos que se administran, se crea una herramienta para conocer el carácter de potenciales nuevos clientes de préstamos, que no tenían experiencia en las finanzas formales ni historial crediticio. De esta forma, se incorpora y monetiza ahorros, que tal vez existen como productos excedentes o mercancías adicionales en stock, e incluso dinero guardados en algún lugar de la casa.

Se crea un círculo virtuoso, dado que se incorpora recursos excedentes al sistema financiero y a la economía, a cambio de brindar intereses y seguridad al ahorrista.²¹

A. Medición de dimensiones de la calidad del servicio

Según la OECD²² ha identificado las dimensiones de la calidad de los productos estadísticos y las ha adaptado al contexto de su organización, para el caso considera “la calidad en términos de siete dimensiones: relevancia, acuracidad (exactitud), credibilidad, oportunidad, accesibilidad, interpretabilidad y coherencia. Y Según EUROSTAT²³ a estos aspectos se agregan: puntualidad (como dimensión separada de oportunidad), transparencia (que la OECD considere en credibilidad), comparabilidad (que la OECD engloba en coherencia), exhaustividad (que la OECD considera parte de relevancia) (...) Dichos aspectos están directamente asociados con las necesidades y requerimientos de los usuarios del producto ya que se considera que la calidad no se limita al aseguramiento de la exactitud y precisión del producto, sino que debe también considerar los aspectos de satisfacción de sus usuarios. Ambas instituciones entregan los lineamientos conceptuales que permitan definir dichos conceptos y sugieren indicadores que podrían operacionalizarlos. Sin embargo queda a criterio de la institución generadora de productos la definición operativa de los indicadores, como también los criterios y estándares de satisfacción.²⁴

Las dimensiones de la calidad según la OECD, pueden tener la siguiente explicación:

- a. **Relevancia o pertinencia**, el valor se caracteriza por el grado de utilidad para satisfacer el propósito por el cual fue buscada por los usuarios. La medición de la relevancia de un producto estadístico requiere de la identificación de su grupo de usuarios y sus necesidades. Para la medición de la relevancia de un producto estadístico se proponen los siguientes pasos: *i.* identificación y clasificación de usuarios (externos e internos), *ii.* clasificación de los usuarios externos según alguna tipología e identificación de los usuarios más informados e importantes para cada tipo para poder interactuar con ellos. La OCDE los llama usuarios primarios, *iii.* identificación de las necesidades de un grupo primario de usuarios externos, *iv.* tipificación de los usuarios principales y conocimiento del uso que cada tipo de usuario hace de la estadística entregada y determinación de las

²¹ Felipe Tam Fox. *Las microfinanzas bajo el microscopio; Punto de Equilibrio*, Universidad del Pacífico

²² Organisation for Economic Cooperation and Development

²³ Organismo que administra las estadísticas europeas.

²⁴ Claudia Matus C. *Dimensiones de la Calidad según OECD y EUROSTAT*, Jefe de Departamento Investigación y Desarrollo del Instituto Nacional de Estadísticas de Chile.

necesidades adicionales que tienen sobre el producto. Esto con el fin de definir prioridades de mejoramiento, cambios, nuevas estadísticas, etc. y v) consultas a los usuarios sobre su satisfacción y el grado en que las estadísticas requeridas les son útiles para los fines que las solicitan. Dichas consultas deben realizarse periódica y sistemáticamente.

- b. **Acuracidad (Precisión/exactitud)**, la exactitud de la información producida es el grado con el cual los datos entregados estiman o describen correctamente las cantidades o características que deben medir. La exactitud se refiere a la proximidad entre el valor entregado y el (desconocido) valor verdadero. La exactitud tiene muchos atributos, y en términos prácticos no hay ningún valor único agregado o una medida global de él. Por necesidad estos atributos son típicamente medidos o descritos en términos referidos al error, o a la potencial significancia del error, introducida a través de sus principales fuentes
- c. **Credibilidad**, se refiere a la confianza que los usuarios ponen en esos productos basados simplemente en la imagen del productor de los datos, es decir, la imagen “de marca de fábrica”. La confianza de los usuarios se construye con el tiempo. Un aspecto importante es creer en la objetividad de los datos. Esto implica que los datos se perciban como producidos profesionalmente de acuerdo con estándares estadísticos apropiados, y que las políticas y las prácticas aplicadas sean transparentes. Por ejemplo, los datos no se manipulan, ni su publicación se hace en respuesta a la presión política. La credibilidad está determinada en parte por la honestidad del proceso de producción.
- d. **Oportunidad (puntualidad)**, se refleja en el tiempo transcurrido entre su disponibilidad y el evento o fenómeno que ellos describen, pero considerado en el contexto del período de tiempo que permite que la información sea de valor y todavía se pueda actuar acorde con ella. Estrechamente relacionada a la dimensión de oportunidad, es la puntualidad que implica la existencia de una agenda de publicación y refleja el grado de cumplimiento de ella. La agenda de publicación puede incluir las fechas de publicación específicas o el compromiso de publicar los datos dentro de un período de tiempo prescrito desde su recepción.
- e. **Accesibilidad**, refleja la rapidez de localización y acceso desde dentro de la organización. Así, accesibilidad incluye la conveniencia de la manera en que los datos están disponibles, los medios de divulgación, y la disponibilidad de meta

datos y servicios de apoyo al usuario. También incluye el costo de la información para los usuarios con relación al valor que ellos le otorgan, y si el usuario tiene una oportunidad razonable de saber que los datos están disponibles y cómo accederlos.

- f. **Interpretabilidad**, manifiesta la facilidad con que el usuario puede entender, usar y analizar apropiadamente los datos. La correctitud en las definiciones de conceptos, población objetivo, variables y terminología, subyacente a los datos, y la información que describe las posibles limitaciones de los datos, determinan ampliamente el grado de interpretabilidad. El rango de diferentes usuarios conduce a consideraciones como la presentación de meta datos en crecientes niveles de detalle.
- g. **Coherencia**, muestra el grado en que ellos están lógicamente conectados y son mutuamente consistentes. La coherencia implica que un mismo término no debe usarse sin explicación para conceptos diferentes o micro-datos; que términos diferentes no deben usarse sin explicación para un mismo concepto o micro-datos; y que no deben hacerse variaciones en metodologías que podrían afectar los valores de los datos sin explicación. La coherencia tiene cuatro sub-dimensiones importantes: dentro de bases de datos, entre bases de datos, en el tiempo, y entre países. La coherencia entre los países implica que de país a país los datos están basados en conceptos, definiciones, clasificaciones y metodologías comunes y aceptadas, o que cualquier diferencia puede ser explicada y tomada en cuenta.
- h. **Eficiencia-Costo**, es una medida del costo y carga del proveedor relativo a la salida. Dicha carga aún cuanto es intrínseca al proveedor sigue siendo un costo. Es un factor que debe tenerse en cuenta en cualquier análisis de calidad ya que puede afectar la calidad en todas sus dimensiones. Si un producto puede ser producido de manera más eficiente con la misma calidad, entonces esos recursos no utilizados en ese producto pueden ser usados para mejorar la calidad de ese mismo u otros productos.

Por otra parte, las dimensiones de la calidad según EUROSTAT, presenta nueve dimensiones de calidad: relevancia, acuracidad (exactitud), oportunidad, puntualidad, accesibilidad, transparencia, comparabilidad, coherencia y exhaustividad. Para EUROSTAT se agregan explícitamente las dimensiones de:

- a. **Puntualidad**, Los resultados son puntuales si se difunden según el calendario prefijado con antelación. Este calendario puede ser un calendario oficial de difusión, puede corresponder a una fecha concertada con los usuarios, o puede ser decidido por el responsable de la encuesta con antelación a la difusión.
- b. **Transparencia**, se refiere al contexto informativo con que se proporciona los datos al usuario, conjuntamente a meta-datos (explicaciones, documentación, información sobre la calidad que puede limitar el uso de los datos). Además los datos tendrían que ser complementados con gráficos, planos, metodologías etc.
- c. **Comparabilidad**, es una medida del efecto que producen las diferencias en los conceptos y en las definiciones utilizadas, cuando las estadísticas se comparan en el ámbito temporal, geográfico y no geográfico (entre dominios de interés). Se puede establecer una comparabilidad de los conceptos (definiciones, población objetivo, legislación, clasificaciones) y comparabilidad en el nivel de estimación (acuracidad). La comparabilidad en el tiempo se refiere a la posibilidad de hacer comparaciones con los resultados derivados del mismo proceso en diferentes instantes de tiempo.
- d. **Exhaustividad**, representa el grado en que las estadísticas están disponibles con relación a lo que tendría que estar disponible para satisfacer las necesidades y prioridades del sistema estadístico, en el sentido de colectividad. Se puede decir que, mientras la relevancia se refiere a necesidades de usuarios específicos, la exhaustividad concierne a la cobertura de información estadística. Esta cobertura puede estar referida a un nivel nacional o supra nacional.

Se observa que las dimensiones de la calidad consideradas en ambas organizaciones no se limitan a garantizar la calidad técnica en la elaboración de los productos estadísticos, sino que toman fuertemente en cuenta las necesidades de los usuarios de dichos productos. Asimismo se observa que las dimensiones afectan a todas las etapas y procesos que comprende la generación de productos estadísticos. Deben tomarse en cuenta desde la etapa de definición del producto hasta la etapa de su publicación o difusión. Como uno de los objetivos de la medición de la calidad de los productos es tener una visión comparada de ellos, se requiere operacionalizar las dimensiones de la calidad.

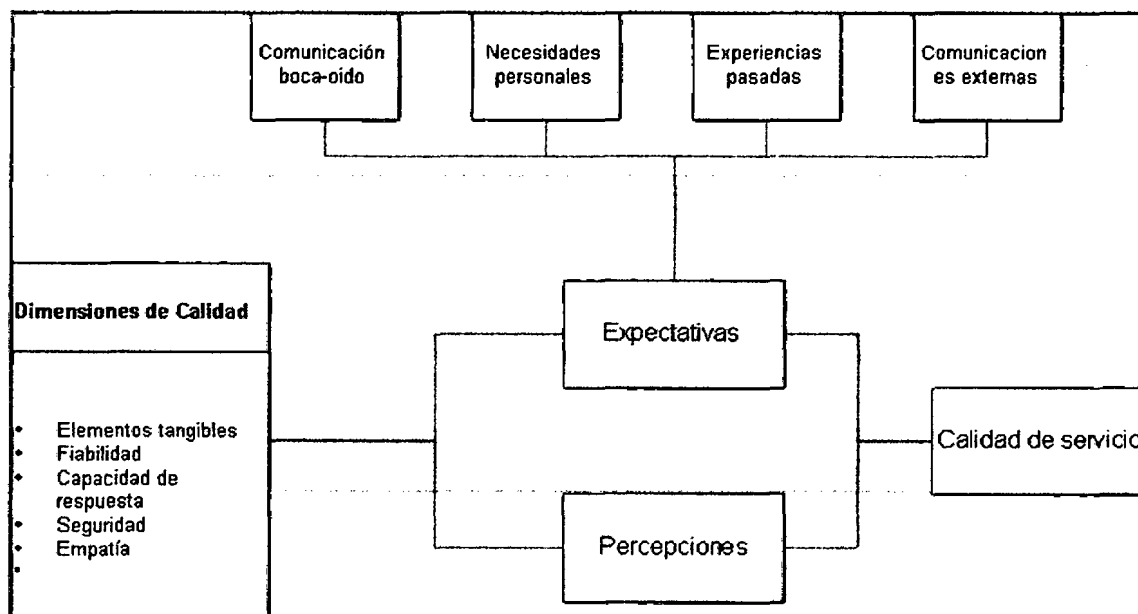
De la misma forma, sobre las **dimensiones de la calidad de servicio**, (Parasuraman, Zeithaml y Berry: 1985, 1988) y el Servperf (Cronin y Taylor: 1992) indica el modelo SERVQUAL, conocido como "Modelo de Discrepancias". El modelo SERVQUAL define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. De esta forma, un cliente valorará negativamente (positivamente) la calidad de un servicio

en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores (superiores) a las expectativas que tenía. Por ello, las compañías de servicios en las que uno de sus objetivos es la diferenciación mediante un servicio de calidad, deben prestar especial interés al hecho de superar las expectativas de sus clientes.

Si la calidad de servicio es función de la diferencia entre percepciones y expectativas, tan importante será la gestión de unas como de otras. Para su mejor comprensión, Parasuraman, et al. Analizaron cuáles eran los principales condicionantes en la formación de las expectativas. Tras su análisis, concluyeron que estos condicionantes eran la comunicación boca-oído entre diferentes usuarios del servicio, las necesidades propias que desea satisfacer cada cliente con el servicio que va a recibir, las experiencias pasadas que pueda tener del mismo o similares servicios, y la comunicación externa que realiza la empresa proveedora del servicio, usualmente a través de publicidad o acciones promocionales.

Parasuraman et al. Propusieron como dimensiones subyacentes integrantes del constructo calidad de servicio los **elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía.**

Grafico N° 06
Dimensión modelo SERVQUAL



Fuente: Modelo SERVQUAL. Extraído de Zeithaml, Parasuraman y Berry 1993.

La escala determina la calidad de servicio mediante la diferencia entre expectativas y percepciones valorando ambas a través de una encuesta de 22 ítems, divididos en cinco dimensiones:

- a. **Elementos tangibles (T)**, Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación.
- b. **Fiabilidad (RY)**, Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa.
- c. **Capacidad de respuesta (R)**, Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida.
- d. **Seguridad (A)**, Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente.
- e. **Empatía (E)**, Atención individualizada al cliente.

Dentro de la amplia gama de literatura sobre **dimensiones de calidad**, se recupera de David A. Garvin. A partir de la definición de **calidad** "es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que se La totalidad de los rasgos y refieren a su capacidad para satisfacer necesidades expresadas o implícitas". Esta definición sugiere que la calidad debe ajustarse a los requisitos establecidos si es que ha de satisfacer las necesidades de los usuarios o de cualquiera que entre en contacto con el producto o servicio.

David A. Garvin, escritor y profesor de Harvard, desarrolló una visión conceptual de la **calidad sumamente significativa**. Sugirió que la calidad de un producto o de un servicio se compone de las ocho dimensiones que amplían la perspectiva del concepto de calidad. Clientes, gestores, ingenieros, operarios de línea de producción y oficinistas en cualquier nivel de la jerarquía de una organización han de participar en el mejoramiento y en la gestión de la calidad.

Estas **dimensiones de Calidad** según David A. Garvin, pueden explicar en los siguientes:

- a. **Rendimiento**: una característica operativa primaria de un producto/de un servicio (p. ej., el rendimiento dimensiones de la aceleración de un vehículo, el confort de un usuario que utiliza lentes de contacto de larga duración).
- b. **Características**: extras o complementos (p. ej., la guía de estudio para una asignatura M estudiante, el calidad según Garvin cierre centralizado de un vehículo).
- c. **Confiabilidad**: la probabilidad de ausencia de funcionamiento defectuoso o de avería durante un período de tiempo específico (p. ej., una garantía de 5 años o por 60.000 km).
- d. **Conformidad**: el grado en que el diseño de un producto y sus características operativas cumplen las normas establecidas (p. ej., la prueba de un producto

muestra que el producto está en un margen de 0,001 pulgadas respecto a la norma).

- e. **Durabilidad:** medida de tiempo de vida de un producto (p. ej., 10 años).
- f. **Utilidad:** rapidez y facilidad de reparación (p. ej., un panel que puede ser reemplazado por un usuario no capacitado).
- g. **Estética:** el aspecto, tacto, gusto y olor de un producto (p. ej., una rosa tiene un tacto delicado, un color deseado y un aroma distintivo).
- h. **Calidad percibida:** la calidad tal como la percibe un consumidor, un cliente o un estudiante (p. ej., un padre utiliza un pañal desechable porque es higiénico, práctico y de precio razonable).

Finalmente existe otro criterio sobre **dimensión de calidad del servicio** que destaca las funciones desempeñadas por los componentes de calidad de servicio de Java ES. A medida que los servicios de Internet y de comercio electrónico se han hecho más importantes para las operaciones de negocios, el rendimiento, la disponibilidad, la seguridad, la escalabilidad y la facilidad de mantenimiento de estos servicios se han convertido en un requisito fundamental de calidad del servicio para las arquitecturas de implementación de alto rendimiento y de gran escala. Las mismas que se resumen en lo siguiente:

- a. **Rendimiento,** La medición de la latencia y del tiempo de respuesta con relación a las condiciones de carga de usuarios.
- b. **Disponibilidad,** Medida de la frecuencia con que los usuarios finales acceden a los servicios y recursos de un sistema (el tiempo de actividad de un sistema).
- c. **Seguridad,** Combinación compleja de factores que describe la integridad de un sistema y sus usuarios. La seguridad incluye la seguridad física de los sistemas, seguridad de red, seguridad de datos y aplicaciones (autenticación y autorización de usuarios), así como el transporte seguro de la información.
- d. **Escalabilidad,** La capacidad de agregar a lo largo del tiempo funciones a un sistema implementado. La escalabilidad normalmente implica agregar recursos al sistema, pero no debería requerir cambios en la arquitectura de implementación.
- e. **Capacidad latente,** La capacidad de un sistema para gestionar el uso de carga máxima inusual sin recursos adicionales.
- f. **Facilidad de mantenimiento,** La facilidad con que un sistema implementado puede mantenerse, incluidas tareas tales como la supervisión del sistema, la reparación de los problemas que surjan y la actualización de los componentes de hardware y software.

La dimensión de calidad del servicio influye en gran medida en la arquitectura de implementación de una solución. Los requisitos para una calidad de sistema afectan a menudo al diseño de otras calidades de servicio. Al diseñar arquitecturas de implementación que satisfagan las necesidades y las limitaciones de negocios, es importante conocer el modo de interrelación de las calidades del servicio y las concesiones que se deben realizar.

1.2.3 Mejoramiento Continuo

Al respecto (James Harrington: 1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Así como (Fadi Kabboul: 1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Por otro lado (Abell, D.:1994), expresa como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul).

L.P. Sullivan (1CC 994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organizaciones a lo que se entrega a clientes.

Edward Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

Entonces el Mejoramiento Continuo, se considera como el proceso que describe de forma sistemática y ordenada la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo de un horizonte de tiempo.

1.2.3.1 Importancia del Mejoramiento Continuo

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos, competitivos y sostenibles en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta

técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

Tratando de llegar a una definición precisa que involucre todos los aspectos que conlleva una **cultura de calidad**, vale citar a Humberto Cantú con lo siguiente: "...Es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten, en el cumplimiento de la misión de la organización...".

En cuanto se refiere a guías de la calidad total (TQC) y mejoramiento continuo, existen cuatro principios llamados "Mandamientos del TQC"²⁵, que provocarán algunos cambios en el antiguo estilo de hacer negocios:

- a. **Satisfacción del Cliente**, en primer lugar debe estar la satisfacción del cliente. Nuestros productos y servicios deben exceder las necesidades y expectativas de nuestros clientes en todas las áreas de calidad, costos, entrega y tiempo. El objetivo es darle mayor valor al producto por el que nuestros clientes están dispuestos a pagar.
- b. **Mejoramiento del Proceso**, todo el trabajo es el resultado de un proceso. TQC se enfoca en dicho proceso hasta comprenderlo, manejarlo y ejecutarlo. Cuando se comprende el proceso, éste se podrá mejorar continuamente. La filosofía de TQC dice que la innovación es importante; sin embargo la acumulación de pequeñas mejoras incrementará nuestras ganancias.
- c. **Gente**, para TQC, la gente tiene mayor importancia, los asociados son la fuente principal del mejor desarrollo de los procesos. Se valora la dedicación, el conocimiento y la creatividad de hombres y mujeres. Todos tienen la habilidad para contribuir en nuestra misión de mejoramiento constante. Este respeto y coordinación entre los departamentos tiene como resultado productos y servicios que exceden las expectativas de los clientes.
- d. **Acción basada en hechos**, una cultura de calidad total basa sus decisiones en una recopilación de los datos concretos y en un análisis minucioso de los mismos. Es esencial tener la información adecuada para comprender y mejorar el proceso de trabajo.

²⁵ Julio Yonque D., Manuel García P. y Luis Raez G. * KAIZEN O LA MEJORA CONTINUA, Instituto de Investigación de la Facultad de Ingeniería Industrial. UNMSM



1.2.3.2 Mejoramiento de la calidad del servicio una ventaja estratégica para instituciones financieras

Al respecto, BERRY Tomas, indica "Que el mejoramiento de la calidad en el servicio es a base de la Satisfacción de Consumidor, son palabras claves para el Marketing de nuestros mercados en el futuro próximo, muchos analistas han definido que la próxima década de este nuevo milenio será la década del consumidor en nuestro medio que tiene y debe aprender mucho sobre este tema...".

Por otra parte el mismo autor, señala "...Los nuevos conceptos y enfoques emergen como pilares en las técnicas de Marketing, en un esfuerzo competitivo orientado a los nuevos escenarios y tendencias de los mercados tanto de bienes como de servicios. Clientes más satisfechos y mercados más complejos están exigiendo una permanente superación en los niveles de calidad y servicios tendientes a satisfacer en mayor y mejor forma las necesidades de los consumidores gracias al boom de la competencia y la globalización, el consumidor dispone de abundantes alternativas y es cada vez más selectivo con su lealtad a quienes los proveen de sus necesidades, en términos de productos y servicios. Sin embargo, pocos directivos de alto rango están alertas a esta creciente demanda por calidad y servicios que en el fondo se traduce en Satisfacción para los consumidores"²⁶.

Entonces podemos afirmar, el desafío actual de nuestro mercado nacional e internacional requiere definir una estrategia de servicio; lograr que los gerentes y en el fondo todo el personal de la organización se comprometa profundamente por la superación de los niveles de calidad y servicio, como verdaderos fanáticos por satisfacer a sus clientes, diseñar productos y servicios coherentes con las expectativas reales de los clientes; esto requiere invertir en una serie de elementos y monitorear constantemente el logro de las metas y que estas deben estar siempre en constante superación.

1.2.3.3 Creatividad e Innovación

Inicia de considerar dos palabras que van relacionados. La idea de que una "organización" creativa o innovadora tiene más posibilidades de alcanzar la excelencia goza de aceptación universal, pero lo cierto es que en la práctica pocas organizaciones logran traducir la teoría en la práctica. Existe una seria brecha entre el proceso de Generación de Ideas y la implantación de estas.

²⁶ BERRY, Tomas. *Mejoramiento de la calidad del servicio. Una ventaja estratégica para instituciones financieras*. Edit. Díaz de Santos. Caracas, 1996.



En general Creatividad e Innovación se entienden como prácticamente sinónimos y aunque son conceptos íntimamente relacionados no son exactamente lo mismo.

La Creatividad constituye una ayuda para la solución de problemas dentro de una organización o un equipo de trabajo. Aporta nuevas formas para analizar la naturaleza de un problema y para generar una amplia variedad de opciones para su solución.

Por el contrario, el concepto de "Innovación" representa en sí mismo, una solución creativa, es decir, supone un cambio que se realiza con el propósito de solucionar un problema o mejorar una situación.

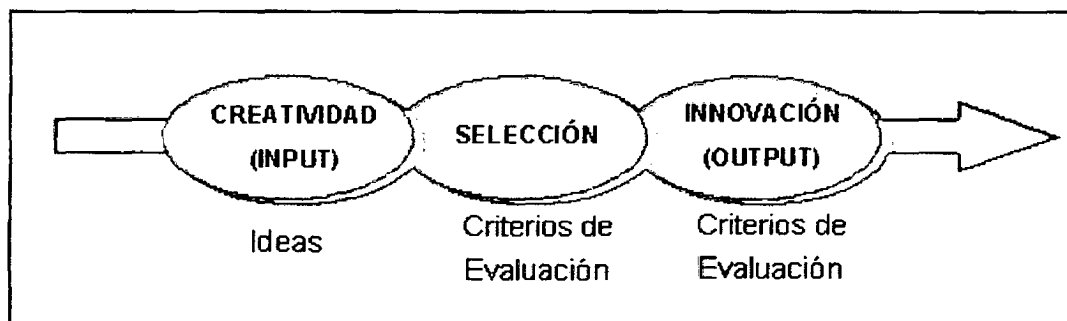
De una forma más elemental, pero no por eso menos clara Simón Majaro define ambos términos de la siguiente manera:

Creatividad es el proceso mental que nos ayuda a generar ideas
Innovación es la aplicación práctica de esas ideas, que se implantan con el fin de alcanzar los objetivos de la organización de forma más eficaz.

Ambos conceptos están relacionados porque, en una organización, la creatividad sólo tiene sentido cuando se busca su aplicación práctica. Esto es la Innovación.

Grafico N° 07

Proceso Creatividad e innovación



Fuente: Relación entre Creatividad e Innovación.

El conocido publicista Lluís Bassat nos dice que "la creatividad empresarial es la que hace girar la rueda de la economía y cada limitación a la creatividad lo único que consigue es poner un palo en esa rueda".

1.2.3.4 Procedimientos para gestionar innovaciones

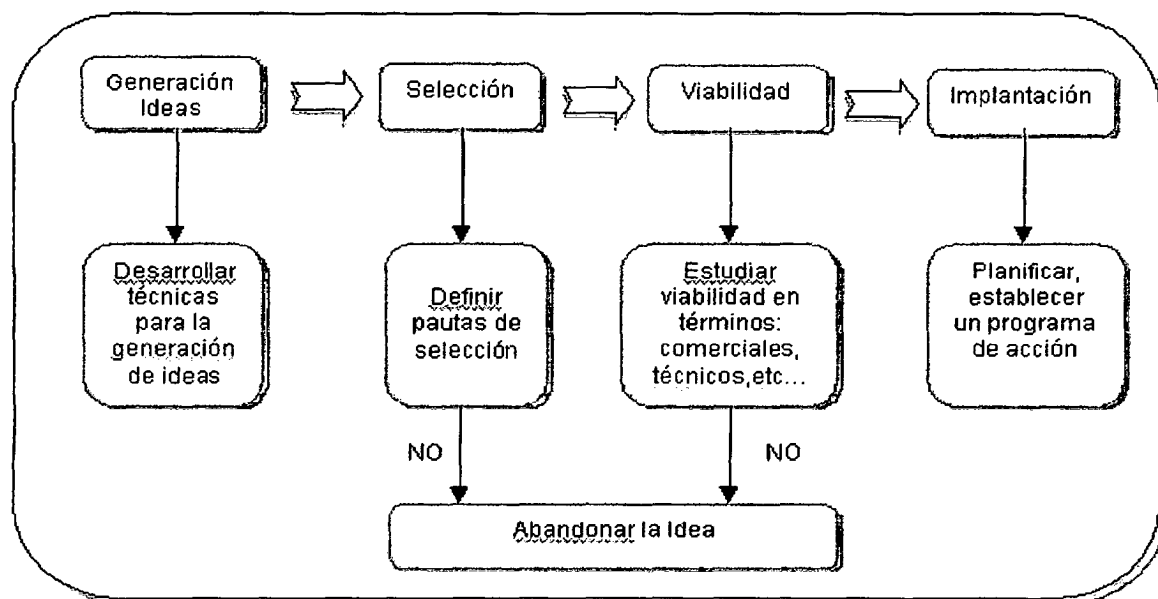
Uno de los tres elementos destacados para crear un entorno creativo en la organización es el diseño de procedimientos para conducir las ideas recogidas a través de los sistemas de comunicación que puedan implantarse en la empresa. Es necesario establecer "embudos" que filtren la información.

Cuando se pretende seleccionar ideas, es importante recordar que no todas las ideas que parecen atractivas, son necesariamente adecuadas a las necesidades de la organización o las circunstancias específicas de la empresa. Una idea puede ser muy buena en sí misma, pero irrelevante para la empresa en un momento dado del tiempo. De igual manera una idea puede ser muy atractiva y original pero incompatible con los recursos de la empresa. Las mejores ideas son las que, además de ser atractivas, satisfacen los objetivos de la organización.

El primer paso es la generación de ideas de una forma creativa, a través de la aplicación de técnicas como la tormenta de ideas.

Grafico N° 08

Procedimiento de gestión de Innovación



Fuente: Procedimiento para gestionar innovaciones (Creatividad e Innovación en los equipos de trabajo) del curso de "Desarrollo directivo" impartido por la SPRJ

Posteriormente, es necesario definir pautas de selección, filtros que eliminen aquellas ideas que no son interesantes. Las ideas seleccionadas, deberán pasar el "filtro" de la viabilidad. Una idea puede ser atractiva, pero no ser viable para la empresa desde un punto de vista: i) **Financiero**: no hay recursos suficientes para llevarla a cabo, ii) **Técnico**: no disponemos de las herramientas o tecnología para desarrollarlas y iii) **Comercial**: no es compatible con la estrategia comercial de la empresa o bien no existe mercado para ese producto.

Las ideas no viables se abandonarán, y aquellas que superen estos estudios pasarán a la fase de implantación, donde se fijará un programa de acción.²⁷

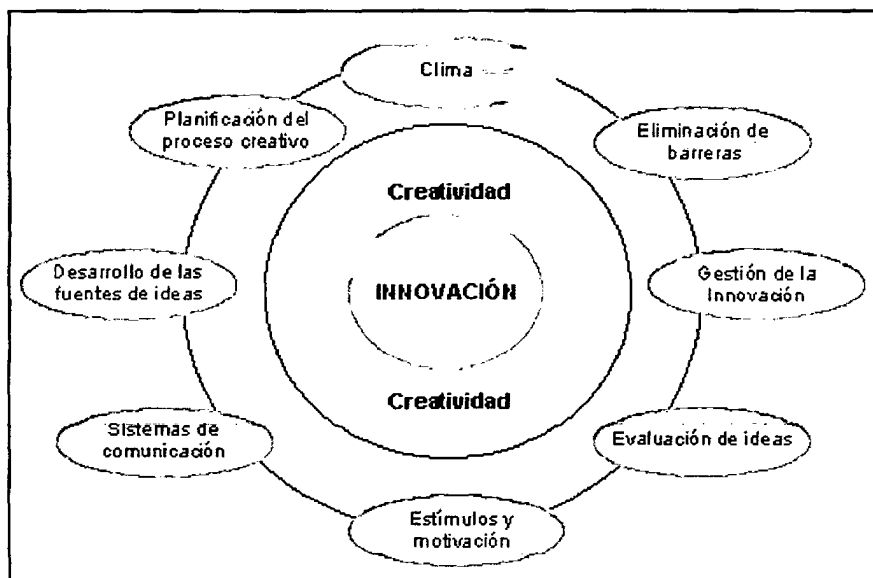
1.2.3.5 Gestión del proceso de innovación

La "innovación" no se produce por sí sola. Debe ser gestionada, alimentada y controlada de forma sistemática. En este punto resultará útil revisar los diferentes componentes que ayudan a una empresa a gestionar más eficazmente los procesos de innovación.

De forma gráfica los ocho elementos que se deben desarrollar para lograr los resultados positivos en el área de la innovación.²⁸

Grafico N° 09

Gestión de Innovación



Fuente: La gestión de la Innovación (Este gráfico se ha tomado de la Unidad 9: Creatividad e Innovación en los equipos de trabajo) del curso de "Desarrollo directivo" impartido por la SPRJ)

- a. **Clima:** El clima para la innovación es el correcto cuando las personas que trabajan en la empresa (desde los niveles directivos hasta los operativos) "piensan", "hablan", y "actúan" creativamente.
- b. **Eliminación de barreras:** En toda organización existe un conjunto de barreras a la innovación (burocracia, obsesión por el estado de la cuenta de resultados, el síntoma de "Aquí no inventes", etc.). Todas esas barreras deben de ser identificadas y eliminadas.

²⁷ Ana Arroyo Muñoz: *Creatividad e Innovación. Unidad de Consultoría Tecnológica, ROBOTIKER,*

²⁸ *Idem*

- c. **Planificación del proceso creativo:** si la innovación debe de comenzar por el nivel directivo, éstos deben demostrar su habilidad para desarrollar una visión innovadora y planificar la gestión futura de la empresa de forma creativa.
- d. **Desarrollo de las fuentes de ideas:** Como vimos en epígrafes anteriores, existen muchas fuentes de ideas. Una empresa innovadora debe de asegurarse de que puede captar y recopilar todas las ideas generadas para esas fuentes.
- e. **Sistemas de comunicación:** Debe de establecerse un sistema que asegure que todos los miembros de la empresa sepan cómo y a quién deben presentar sus ideas.
- f. **Estímulos y Motivación:** los estímulos y motivación pueden actuar como un poderoso factor para despertar y desarrollar la innovación. Estos estímulos no tienen que ser, necesariamente, monetarios o materiales. Una felicitación o un "emblema" pueden lograr el mismo resultado.
- g. **Procedimientos para la evaluación de las ideas:** este procedimiento debe de implantarse y comunicarse a todas las personas de la empresa. El conocimiento de los criterios de evaluación puede ayudar a mejorar el índice que alcanza la empresa en el proceso de conversión de las ideas en innovaciones.
- h. **Gestión de la Innovación:** el mayor estímulo a la creatividad es el conocimiento de que al menos de vez en cuando, las ideas se implantan. El control de este nivel de éxito y la identificación de las lecciones aprendidas constituyen la culminación lógica del ciclo.

1.2.3.6 Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad (PPMP)

En el incremento de la sostenibilidad y productividad de las empresas de bienes y servicios, el Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad posee un creciente significado, su objetivo se fundamenta en implementar procesos de cambio con la filosofía de la mejora continua en organizaciones productoras de satisfactorias.

Es un programa de actividades que apoyado en una metodología consistente, guía el conjunto de acciones tendientes a propiciar las condiciones objetivas y subjetivas que aseguran la presencia de la cualidad productiva de la empresa. En su aplicación deberá tener las siguientes características:²⁹

²⁹ Marisol Pérez Campaña. *La Mejora Continua, una necesidad de estos tiempos*. Universidad Central de las Villas, Cuba.



- a. **Involucrativo (participativo):** La aplicación del PPMP lleva implícito en todas sus etapas la participación activa de todos sus trabajadores y la dirección de la organización y unidades operacionales y las acciones de involucramiento deben ser permanentes en cada etapa de aplicación. Este principio es insoslayable.
- b. **Retributivo:** Los trabajadores y dirigentes deberán recibir en todos los sentidos retribuciones y beneficios por su aplicación, que satisfagan necesidades; esta retroalimentación permitirá hacer más efectiva su participación, y por ende, el involucramiento.
- c. **Permanente:** El PPMP debe entenderse dentro de la filosofía de la mejora continua y no un programa para solucionar un problema particular, debe ser cíclico, y en cada ciclo ir adaptándose a nuevos estados más exigentes en la evaluación de la productividad; con su aplicación debe ir generándose en la organización y en la unidad operacional una capacidad de cambio permanente.
- d. **Preventivo:** Debe tender en su esencia a prevenir problemas, no solo será un conjunto de acciones correctivas una vez detectados los problemas, en la medida la misma tienda cada vez más a la prevención, su aplicación reportará mayores beneficios.
- e. **Adaptativo:** Debe estar en función de las características concretas de la organización y su ambiente, en base a esto a adaptar las etapas y estrategias a seguir en su aplicación.

1.2.4. La Sostenibilidad Empresarial

La problemática del desarrollo sostenible ha surgido con fuerza en esta última década. La definición inicial y más potente es la que figura en el denominado informe Brundtland, de (World Commission: 1987) que indica "es el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras."

El análisis de sostenibilidad es la clave para el éxito de los negocios. Se trata de la habilidad de recuperar los costos y poder actualizar y mantener las destrezas y el equipo año con año, con lo que se le da a la empresa buena posición para localizar clientes nuevos y sostener el negocio en el futuro.

Los datos del análisis de la empresa pueden utilizarse para determinar los grados de sostenibilidad asociados con los factores clave que son: finanzas, recurso humano,

tecnología, y sostenibilidad de mercado.³⁰ Estos cuatro factores clave deben ser entendidos de la siguiente manera:

La sostenibilidad financiera, requiere el acceso a suficientes fondos para inversiones de capital (tales como préstamos para mejorar los equipos); fondos recurrentes (para pago de salarios, facturas, gastos fijos, etc) y también créditos de corto plazo para administrar el flujo de caja (como sobregiros bancarios). De la misma forma, requiere que la empresa obtenga suficientes ingresos para cubrir costos y obtener ganancias en esos ingresos que puedan reinvertirse en la actividad empresarial.

La sostenibilidad del Recurso Humanos, tiene en cuenta que la continua eficiencia y efectividad en el préstamo de servicios y productos TIC dependerá de la calidad del capital humano vinculado a la empresa. Será importante mantener las destrezas de la fuerza de trabajo y mejorar las capacidades gerenciales, así como crear y mantener un ambiente de trabajo motivador, gratificante y satisfactorio.

La sostenibilidad Tecnológica, principalmente en sectores como las empresas basadas en TIC, requiere la actualización constante de la tecnología para poder dar respuesta a las cambiantes responsabilidades para con los clientes. Para ello se requiere de una inversión continua en capacitación del personal y conocimiento de nuevas tecnologías y usos innovadores.

La sostenibilidad de mercado, se refiere a un concepto que busca evitar la aparición de dependencia de un solo cliente (por más grande que este sea o que brinde trabajo asegurado). La sostenibilidad de mercado requiere de estrategias alternativas – y más sostenibles – que consistan en construir una base diversa de clientes a través de la diversificación de la oferta de productos y servicios ofrecidos, así como atraer un mayor número de clientes mediante acciones focalizadas.

La siguiente ilustración muestra, de manera gráfica, aquellos factores que deben ser considerados cuando hablamos de sostenibilidad en la empresa basada en TIC.

De la Sesión Plenaria “Estrategias por la sostenibilidad en la empresa II”. VI CONAMA. Se extracta conclusiones. La empresa que obtiene beneficios económicos diseñando productos y servicios que mejoran la calidad de vida de sus clientes, trabajadores,

³⁰ Sula Batsu: *Sostenibilidad Empresarial, La caja de herramientas. Emprendimientos de mujeres basados en TIC.* <http://www.sulabatsu.org/info@sulabatsu.org> Cooperativa de profesionales



proveedores, comunidades locales y demás colectivos implicados trabaja por un futuro posible aportando valor para la sociedad a la que intenta servir.

Para caminar en esta dirección, la empresa precisa de un sistema de gobierno que permita el alineamiento de la organización y de la cadena de valor de sus productos y servicios en esta dirección. Un modelo de negocio nuevo que genera oportunidades increíbles y valor para la empresa que trata de producir y consumir bienes pensando en el mañana.

"Una empresa sostenible es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, tanto en su entorno inmediato como en el planeta en general".(Código de Buen Gobierno de la Empresa Sostenible 2002).

En cuanto respecta a Innovación, se destaca la necesidad de producir manteniendo o incrementando la rentabilidad, mejorando el impacto de nuestra actividad sobre la sociedad y reduciendo el efecto negativo sobre el medio ambiente. En la mayor parte de los casos, esta nueva necesidad implica un cambio, a veces rotundo, en la manera de producir y estos cambios, en las empresas con vocación de liderazgo, se rigen por algo que denominamos capacidad para innovar.

En muchos sectores, la innovación –entendida como resultado de la investigación, básica y aplicada, y del desarrollo (I+D+I) – ya hace tiempo que se ha convertido en una condición *sine qua non* para el éxito empresarial.

Además, los cambios que introduce el desarrollo sostenible en el panorama competitivo reclaman empresas dinámicas, que puedan desarrollar nuevas capacidades y actividades, en definitiva, crear, valor persistente a base de innovar y adaptarse con la suficiente antelación a las expectativas que tengan sus *stakeholders*. En consecuencia, vemos la empresa sostenible como una organización donde la innovación juega un papel destacado en la creación de un valor persistente.

Referente a Las relaciones laborales, a veces olvidamos que, desde la empresa, una parte importante de la sociedad hacia la que dirigimos nuestros esfuerzos se encuentra “en nuestra propia casa”.

Como decíamos antes, en la empresa sostenible los empleados y sus familias forman parte también de ese grupo de “nuevos propietarios”. Como tales, la alta dirección debe compartir con los empleados los valores y objetivos coherentes con el desarrollo sostenible de la compañía. Empleados motivados e integrados en el proyecto de empresa constituyen una fuerza productiva valiosa, capaz de aportar mejoras en la línea estratégica de la organización.

En el polo opuesto, relaciones laborales deshumanizadas engendran desinterés por el proyecto entre los empleados.

Aspectos tales como el diseño de carreras profesionales coherentes con la preparación y expectativas de cada empleado, una adecuada gestión del talento, sistemas de retribución competitivos o procesos de selección eficaces contribuyen sin duda a que el empleado pase de “alquilar su tiempo” a cambio de un salario, a formar parte íntegra del proyecto empresarial.

Los directivos, en este contexto, juegan el papel de velar por la interiorización de los valores de empresa en todos los niveles de la organización. La calidad y ética del liderazgo juega, pues, un papel fundamental en la empresa sostenible.

En este contexto no debemos olvidar tampoco, por obvia, la necesidad de mantener unas condiciones de trabajo saludables.

Sectores productivos con índices de siniestralidad elevados o con mayores índices de riesgo requieren esfuerzos adicionales, en ocasiones innovadores e imaginativos, para mantener las condiciones de seguridad y salud laboral en el máximo nivel técnicamente viable.

“La sostenibilidad representa un marco de gestión que nos lleva a buscar la mejora continua en nuestra forma de operar y nuestros productos, integrando en nuestra actividad diaria y en nuestra planificación estratégica objetivos económicos, medioambientales y sociales” (General Motors. Environmental, Health and Safety Report. 1998).³¹

1.2.4.1. Sostenibilidad de las Instituciones Microfinancieras en el Perú.

Al respecto se aprecia que las Instituciones Microfinancieras (IMFs) nacieron con el objetivo de ofrecer servicios financieros básicos, fundamentalmente microcréditos, a los sectores normalmente no atendidos por la banca tradicional, como eran los microempresarios de la economía informal y, en general, a la población excluida del acceso al capital que “pudiera poner en marcha pequeños negocios que generasen ingresos con los que pudieran mejorar su nivel de vida y el de sus familias” (Cumbre del Microcrédito, 1997).

En pocas palabras, la misión primigenia de las IMFs fue contribuir a la reducción de la pobreza, a través de la inclusión al sistema financiero de aquellas personas de bajos

³¹ Valentín Alfaya Arias. Ferrovial y José Luis Blasco Vázquez. *Fundación Entorno: La sostenibilidad y la empresa de la Sesión Plenaria “Estrategias por la sostenibilidad en la empresa II”. VI CONAMA.*

ingresos del ámbito rural marginal y urbano, cuya fuente de fondeo lo constituían los prestamistas informales (agiotistas).

Para una mejor evaluación de su misión, las IMFs medían su desempeño a través de dos parámetros: el **alcance** y la **sostenibilidad**.

El **alcance** estaba relacionado con el **desempeño social** de las IMFs, es decir, con su compromiso con la **reducción de la pobreza**, medido a través del impacto en los ingresos, el empleo y bienestar de sus clientes.

Por su parte, la **sostenibilidad** tenía que ver con los **asuntos financieros**, es decir, con generar la **eficiencia operativa y rentabilidad necesaria (ROE y ROA)** para su continuidad en el mercado.

Todo esto bajo la premisa, de que la **sostenibilidad de las IMFs era un medio, más no un fin en si mismo**; que permitía la estabilidad a largo plazo pero sin menoscabar el fin último de las IMFs que era atender a los más pobres.

Por ejemplo, al cierre del año anterior, el banco de las microfinanzas alcanzó un ROE del 35.07%, muy por encima del promedio de la Banca Múltiple (24.53%) y sólo por debajo del BBVA Banco Continental (36.54%) e Interbank (36.75%).

El microcrédito es visto actualmente como un segmento rentable, sobre el cual se puede obtener utilidades extraordinarias, bajo el paradigma de que es de "alto riesgo", lo que "permite" a las IMFs cobrar tasas de interés activas por encima del promedio del mercado, a pesar de que los ratios de cartera atrasada de las microempresas bordean entre el 4% y el 5% (dependiendo del tipo de IMF).

Otro punto, igual de determinante, lo constituye la asimetría de información por el lado de la demanda y la escasa cultura financiera del microempresarios, que desconocen en muchas ocasiones, las tasas de interés que pagan, peor aún, la diferencia entre tasa de interés efectiva anual (TEA) y tasa de costo efectivo anual (TCEA).³²

1.3. Marco conceptual

Ahorro, parte del ingreso (nacional, familiar o personal) que no se destina a la compra de bienes de consumo.

³² Eco. Iván Lozano Flores, editor de www.elanalista.com, para el Portal de Microfinanzas.

Ahorro financiero, conjunto de activos rentables emitidos, tanto por el sistema financiero como por el Gobierno, que han sido acumulados a través del tiempo.

Capital de riesgo, inversión en nuevas actividades comerciales, con grandes posibilidades de crecimiento y con un alto nivel riesgo que limita su acceso a los mercados de capitales.

Capitalización, reinversión o reaplicación de los resultados, utilidades o reservas, al patrimonio de la empresa. Ampliación del capital pagado mediante nuevas emisiones de acciones.

Capitalizar, fijar el capital que corresponde a determinado rendimiento o interés.

Cartera, posesión de títulos por un individuo o por una institución. La cartera puede incluir bonos, acciones, certificados de depósitos bancarios, oro, entre otros.

Cooperativa de crédito, institución sin fines de lucro cuyos socios son sus propietarios y administradores. Los socios juntan sus fondos para hacerse préstamos entre sí. El directorio voluntario que administra cada cooperativa de crédito es elegido por los socios.

Costo de oportunidad del capital, beneficio esperado que precede la inversión de fondos en un proyecto más que en valores financieros con un nivel de riesgo comparable.

Costo de transacción, tiempo, esfuerzos y gastos necesarios para transferir un activo del vendedor al comprador.

Crédito al consumo, crédito otorgado por una empresa a sus clientes para la adquisición de bienes y servicios.

Crédito grupal, mecanismo crediticio que permite a un grupo de individuos proporcionar garantías o avales a través de un compromiso grupal de pago.

Crédito financiero, préstamo bancario otorgado a prestatarios locales o extranjeros por un monto y un plazo fijos y cuyo uso no se destina a una transacción comercial determinada.

Crédito para activos fijos, producto microfinanciero en que los préstamos se desembolsan expresamente con el propósito de adquirir activos fijos, que ayudan en el volumen de producción y el ingreso.

Deuda, cantidad de dinero o bienes que una persona, empresa o país debe a otra y que constituyen obligaciones que se deben saldar en un plazo determinado.

Deuda a corto plazo, obligaciones de pago con vencimiento inferior al año.

Deuda a largo plazo, En el caso de un banco de desarrollo, se trata de las obligaciones (tales como créditos y bonos) con un vencimiento superior a cinco años a partir de la fecha de emisión.

Evaluación de crédito, también llamada diagnóstico o acreditación. Las evaluaciones abarcan valoraciones instrumentales, ejercicios de calificación y otras actividades que pueden determinar el desempeño de una institución en términos financieros, operativos y gerenciales.

Institución microfinanciera (IMF), institución financiera que puede ser una organización sin fines de lucro, institución financiera regulada o banco comercial que proporciona productos y servicios microfinancieros a clientes de bajos ingresos.

Liquidez, velocidad a la que puede liquidarse un activo. En el contexto de una empresa, se refiere a la disponibilidad de activos líquidos que pueden emplearse para cumplir con las obligaciones de pago a tiempo o para financiar nuevos proyectos.

Microcrédito, el microcrédito, parte del campo de las microfinanzas, es la prestación de servicios crediticios a empresarios de bajos ingresos. El microcrédito puede también referirse a un micropréstamo concreto.

Microempresa, negocio a pequeña escala en el sector informal. Las microempresas suelen emplear menos de 5 personas y pueden estar instaladas fuera del hogar.

Microfinanzas, servicios de banca y/o finanzas focalizados en negocios u hogares de ingresos bajos y moderados, que incluyen la prestación de crédito.

Préstamo, dinero que el Estado o una corporación toma de los particulares con una garantía, empréstito. El FMI suele denominar "drawings" a los préstamos procedentes de sus reservas. En español el término se traduce por "préstamo". Véase derecho especial de giro.

Préstamo a plazo, préstamo con un vencimiento final superior a un año y pagadero conforme a un programa específico.

Préstamo con garantía prendaria, préstamo efectuado a cambio de la pignoración de valores o bienes.

Préstamo con tipo de interés fijo, préstamo a plazo en el cual la tasa de interés por todo el período es con tasa fija más que con tasa variable.

Préstamo individual, préstamo a un individual sólo, donde tiene toda la responsabilidad por el préstamo el individual mismo.

Rentabilidad, capacidad de generar ingresos. Se mide en términos de beneficios obtenidos durante cierto período con respecto al capital empleado.

Reserva para préstamos incobrables, previsión destinada a cubrir pérdidas potenciales. Las organizaciones microfinancieras suelen establecer una reserva para préstamos incobrables igual a entre 2 y 5% del valor de sus carteras activas.

Riesgo, el grado de variabilidad o contingencia del retorno de una inversión.

Riesgo de crédito, riesgo que surge por la posibilidad de que el prestatario no se encuentre en capacidad de honrar sus obligaciones.

Servicio de la deuda, pago de intereses corrientes sobre fondos que se tomaron prestados, junto al reembolso del monto del principal cuando éste vence.

Solvencia, capacidad para reembolsar préstamos y deudas y, en términos generales, fortaleza financiera de una empresa o individuo. La solvencia determina la clasificación de una empresa o de un Estado que coloca una emisión de bonos.

CAPITULO II

METODOLOGIA

2.1. Tipo y nivel de investigación

Respecto a los tipos de investigación científica: básica, aplicada y operativa. Específicamente sobre la investigación también denominada activa o dinámica. Jhon W. Best en "Cómo investigar en educación" indica " 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" ³³

El tipo de investigación para la etapa de ejecución es la investigación Aplicada, enfocado en la solución de problemas, más que a formulación de teorías, busca conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar, leer, preocupa la aplicación inmediata sobre una realidad concreta (social, económica, política y cultural de su ámbito) como el presente trabajo de investigación.

La investigación explica pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian. ³⁴

En el trabajo se aplica el nivel de investigación explicativa orientada a explicar el porqué de la ocurrencia de los fenómenos y en que condiciones se manifiesta y porque se relacionas las dos variables independientes en relación a la variable dependiente.

Entonces: X, Y determinan Z

Por otro lado es de alcance correlacional, que busca conocer el comportamiento de las variables independiente y dependiente en el problema planteado.

Al respecto, sobre el Nivel de Investigación, recogiendo la concepción de Roberto Hernández Sampieri (1998:62) indica que "los estudios correlacionales pretenden responder a interrogantes conjugados entre sus variables (correlacional/causal) (...) Es decir, este tipo de estudios tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o mas conceptos o variables"³⁵

³³ Santiago Valderrama Mendoza: pasos para Elaborar proyectos y Tesis de investigación Científica.

³⁴ R. Hernandez Sampieri. 4ta Edic. Metodología de la Investigación. Edit. Mc Graw-Hill, México, 2006

³⁵ Santiago Valderrama Mendoza: pasos para Elaborar proyectos y Tesis de investigación Científica.



Que tiene como propósito conocer la relación que existe entre las variables Calidad de servicio y mejoramiento continuo y la variable Sostenibilidad en el contexto de las microfinanzas.

Entonces: X, Y incide en Z

2.2. Método y diseño de investigación

Respeto al diseño de investigación No experimental, Roberto Hernández Sampieri 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”. Y

En cuanto a “Los diseños de investigación transeccional o transversal 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”

A su vez los diseños transeccionales pueden dividirse en tres: exploratorias, descriptivos y correlaciones/causales. Al referirse específicamente al diseño transeccionales, correlacional/causal, el mismo autor indica “describen relaciones entre dos a más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales, o en función de la relación causa –efecto.”³⁶

La realización del presente trabajo de investigación científica, se orienta dentro del marco de métodos de investigación: deductivo y análisis-síntesis, como los más indicados para un análisis ordenado, coherente y lógico del problema bajo el tratamiento de premisas verdaderas y la conducción a sus conclusiones, identificación de las partes, las mismas que permitirán establecer la relación causa-efecto, relacionarlos y crear explicaciones.

Para la ejecución del trabajo de investigación se aplicará el diseño “**No Experimental, Transeccional - Correlacional/causal**” porque tienen como finalidad relacionar las variables independientes y dependientes y estudiar tal como está, y así proporcionar su explicación grupos de instituciones financieras, variables e indicadores en un momento determinado.

³⁶ Roberto Hernández Sampieri: 4º edic. *Metodología de la Investigación* Edit. Mc Graw Hill, México 2006.

2.3. Población

La población para el presente trabajo de investigación se considera las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito: Arequipa, Cusco, Ica y Piura. Los mismos que vienen operando en la ciudad de Abancay, espacio de estudio.

2.3.1. Características y delimitación

Las Instituciones microfinancieras, específicamente las Cajas de Ahorro y Créditos, se caracterizan por practicar las operaciones de captación y colocación de dinero, orientados con mayor énfasis a micro y pequeñas empresas. Para el efecto utilizan los diferentes servicios de crédito.

2.3.2. Ubicación espacio – temporal

Se estudia las entidades Micro financieras cuyo ámbito de espacial y geográfico es la ciudad de Abancay

La temporalidad es el presente año 2010, tomando como base el comportamiento del ejercicio anual.

2.4. Muestra

2.4.1. Tamaño y cálculo del tamaño

Para el estudio centrado en las entidades microfinancieras: Cajas Municipales de Ahorro y crédito de la ciudad de Abancay, se trabaja con un promedio de 50 personas involucradas en el análisis de créditos y auxiliar de operaciones, así como clientes involucrados en el sistema de servicios microfinancieros.

Para el cálculo de la muestra probabilística, se aplicará la muestra para poblaciones no finitas.

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

Donde:

M = Tamaño mínimo de la muestra

N = población total

Z = grado de confianza

e = error máximo esperado

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

$$M = \frac{(1.96)^2 * 0.82 * 0.18 * 90}{(0.07)^2 * (90 - 1) + (1.96)^2 * 0.82 * 0.18} = 51$$

Por el sistema de redondeo se aplicará los instrumentos de recolección de información a 50 personas involucradas en el sistema de calidad del servicio y mejoramiento continuo de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en la ciudad de Abancay.

2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

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

2.6. Procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento de información, se aplicará mediante la consistencia, selección 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.

Utilización del programa SPSS.

2.7. Prueba de hipótesis

2.7.1. Condiciones para rechazar o aceptar las hipótesis

Para la contrastación de hipótesis, se recurre a los resultados de campo y su relación con la base teórica, utilizando la contrastación lógica y estadística, que permitirá validar o rechazar la Hipótesis.

2.7.2. Formulación de hipótesis

2.7.2.1. Hipótesis general

El afianzamiento de la calidad del servicio y mejoramiento continuo inciden en un alto nivel de sostenibilidad de las Cajas Municipales Ahorro y Crédito de la ciudad de Abancay, año 2010.

2.7.2.2. Hipótesis específicas

El nivel de aplicación de los enfoques teóricos en relación a la calidad del servicio de las Cajas Municipales de ahorro y Crédito, es positivo

La participación de la dimensión humana en la calidad del servicio de las Cajas Municipales de ahorro y Crédito, es favorable

El nivel de involucramiento en el programa permanente de mejoramiento continuo en las Cajas Municipales de ahorro y Crédito, es favorable

El nivel de sostenibilidad de las Cajas Municipales de ahorro y Crédito, es apropiado

2.7.2.3 Variables y definición operacional de variables: Variable independiente, dependiente, interviniente y/o extraña.

Variables Independientes:

Calidad de servicio

Mejoramiento continuo

Variable Dependiente:

Sostenibilidad

Cuadro N° 01

VARIABLES y definición operacional de variables: Variable independiente, dependiente, interviniente y/o extraña.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICE
1. CALIDAD DE SERVICIO	1.1. Enfoques teóricos	1.1.1. Benchmarking 1.1.2. Justo a tiempo	1.1.2.1. Nivel actual de utilización de enfoques en la calidad de servicio 1.1.2.2. Nivel de aplicación de enfoque a la calidad de servicio 1.1.2.3. Tipo de enfoque aplicada A la calidad de servicios
	1.2. Dimensión Humana en la calidad del servicio	1.2.1. Participación de los colaboradores	1.2.1.1. Sistema de salarios 1.2.1.2. Política de capacitación 1.2.1.3. Política de promoción
2. MEJORAMIENTO CONTINUO	2.1. Programa permanente de Mejoramiento Continuo	2.1.1. Creatividad e Innovación	2.1.1.1. Nivel de generación y selección de ideas 2.1.1.2. Nivel de viabilidad de innovaciones 2.1.1.3. Uso de Programa de mejoramiento continuo
3. SOSTENIBILIDAD	3.1. Sostenibilidad de Instituciones Micro financieras	3.1.1 Alcance	3.1.1.1. Nivel de accesibilidad a las entidades micro financieras 3.1.1.2. Nivel de bienestar de los clientes
		3.1.2 Sostenibilidad	3.1.1.3. Eficiencia Operativa 3.1.1.4. Nivel de tecnología utilizada 3.1.1.5. Nivel de sostenibilidad financiera 3.1.1.6. Nivel de participación en mercado financiero
	3.1.3 Modelo SERVQUAL	3.1.3.1 Elementos tangibles 3.1.3.2 La Fiabilidad 3.1.3.3 La capacidad de respuesta 3.1.3.4 La seguridad 3.1.3.5 La empatía	

Fuente: Realización propia



CAPITULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Análisis del Contexto actual del Sistema Bancario y no Bancario en la Región de Apurímac

De acuerdo a información de SBS y AFP 2011. En cuanto a operaciones financieras en el sistema Bancario y no Bancario desarrolladas por las entidades financieras en la región de Apurímac, El cuadro N° 02 y las gráficas N° 09 y 10. Específicamente a las colocaciones del ejercicio 2010 representan en un 272,039, con un distribución de colocaciones de bancos en el sistema Bancario del 18% (48,905 Miles de Nuevos soles), mientras las microfinancieras del sistema no bancario en un 82% (223,133 Miles de Nuevos Soles), con una variación porcentual anual de 33.13% mucho más significativa año anterior 2009, del 29.51%.

Cuadro N° 02

REGION APURIMAC: EVOLUCION DE LAS COLOCACIONES

En Miles de Nuevos Soles

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
I Sistema Bancario	17,104	20,781	26,316	46,905	51,729	53,439	54,483	55,920	63,311	61,723	61,723
Crédito	13,273	25,482	29,162	39,807	42,250	43,843	44,686	45,732	14.88%	5,925	14.7%
Interbank	-	-	7,154	9,099	9,479	9,595	9,776	9,797	7.68%	698	3.2%
II Sistema No Bancario	84,964	107,389	188,832	223,133	236,889	241,802	265,296	257,130	12.21%	223,133	12.21%
Fin. TFC	-	1,015	672	961	1,073	1,111	1,156	1,174	22.18%	213	0.4%
Fin. Edyficar	-	-	196	673	771	819	798	949	40.90%	275	0.3%
Crediscotia	-	-	8,145	19,765	24,786	26,488	28,278	29,297	48.23%	9,532	9.4%
CMAC Cusco	11,900	37,186	47,710	52,736	54,111	54,554	55,239	55,497	15.0%	4,726.57	16.6%
CMAC Arequipa	23,007	33,383	44,832	52,968	54,333	55,380	56,272	57,832	9.18%	4,864.39	18.6%
CMAC Ica	5,259	12,264	15,677	22,650	23,649	23,802	24,434	24,959	10.19%	2,308.91	8.0%
CMAC Piura	-	-	6,381	11,305	12,759	13,507	14,775	15,217	34.60%	3,911.49	4.9%
CRAC Credinka	7,415	9,494	11,108	16,083	17,388	18,542	19,268	19,842	23.37%	3,758.84	6.4%
CRAC Libertadores	5,467	3,784	3,276	5,716	5,963	6,312	6,325	6,264	9.57%	547.19	2.0%
Edpyme ProEmpresa	7,796	9,618	10,025	9,420	8,721	8,598	8,639	8,835	-6.21%	-584.85	2.8%
Caja Nuestra Gente	-	-	-	862	2,253	2,719	3,272	3,797	340.71%	2,935.82	1.2%
Total Sistema	102,068	128,170	215,148	270,039	288,518	295,241	320,779	313,050	17.1%	272,039	17.1%
Variación Anual	45.73%	46.17%	29.51%	33.13%	5.70%	8.54%	11.35%	14.01%			

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

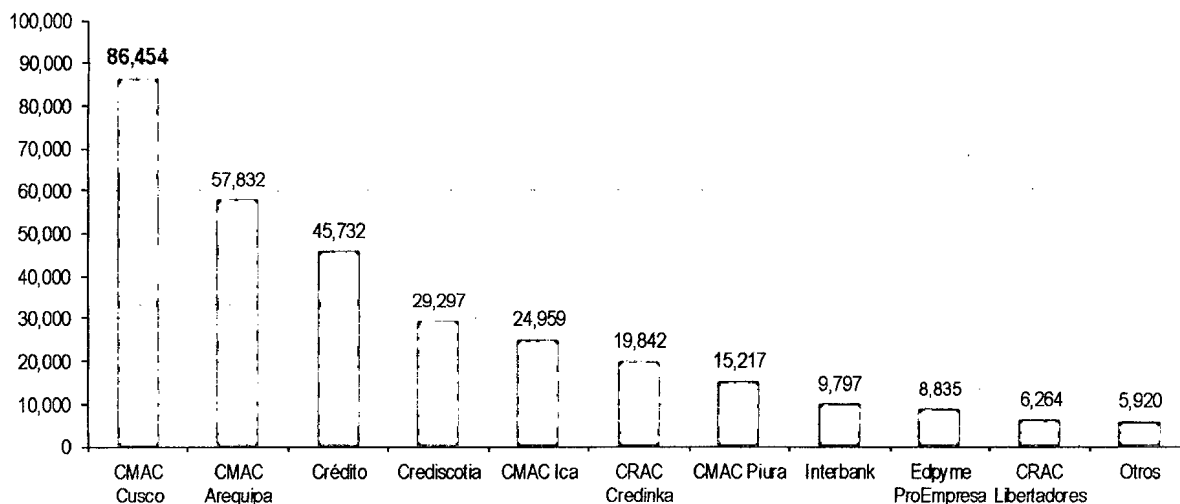
Elaboración: Dpt. Marketing

Respecto a las colocaciones de crédito ofertadas al 11 de junio del 2011, muestran que el mercado financiero esta constituido por el 17.9%, (55,529 Miles de Nuevos Soles) del sistema bancario con la presencia de los bancos de Crédito e Interbank y por el 82.1% (254,619 Miles de Nuevos Soles) integrada por el sistema no bancario, conformadas por las entidades: CMACs, CRACs, Edpyme y Caja Nuestra Gente. Se puede deducir, que a nivel de las microfinancieras en la región Apurímac, en cuanto a colocaciones de crédito

se refiere, las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito han venido liderando con el 59.4% (184,162 Miles de Nuevos Soles) , de un total de (310,148 Miles de Nuevos Soles) al mes de junio del 2011. Es decir, las CMAC dentro de la microfinancieras en la región de Apurímac, son las más visitadas en cuanto a solicitud de préstamos, experimentado una variación positiva anual de 14.01%.

Gráfico N° 10

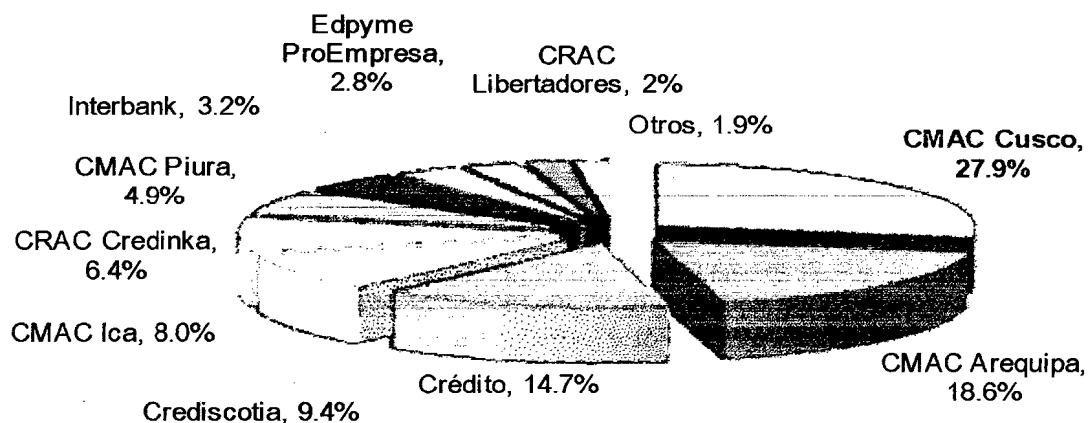
Región Apurímac
Ranking de Colocaciones Mercado Créditos
 (Junio 2011)



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

Gráfico N° 11

Región Apurímac
Participación de Mercado Créditos
 (Junio 2011)



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

De otro lado, en cuanto a las operaciones de captación de depósitos corresponde, en base a la información rescatada de la Superintendencia de Banca y Seguros 2011. El cuadro N° 03 y los gráficos N° 11, muestran claramente, que en el ejercicio 2010 se han captado 165,071 (Miles de Nuevos Soles). Donde el 56 % (92,37 Miles de Nuevos Soles) corresponde a las entidades financieras del Sistema Bancario, mientras tanto el 44 % (72,434 Miles de Nuevos Soles) lograron colocar las microfinancieras del sistema no Bancario, con una variación porcentual anual del 29.51% mucho mejor que año anterior 2009. La mayor captación de depósitos en nuestra región hasta el año 2010, han venido logrando las entidades financieras (Banco de Crédito en Interbank). Mientras las CMAC, han venido captando el 78.41% (56,802 Miles de Nuevos Soles) a nivel de las microfinancieras y el 34.4% en el sistema bancario y no bancario.

Cuadro N° 03

REGION APURIMAC: EVOLUCION DE LOS DEPOSITOS											
En Miles de Nuevos Soles											
	2006	2007	2008	2009	2010	Abr. 11	May. 11	Jun. 11	Var. % Jun. 11 - Dic. 10	Var. Absoluta Jun. 11 - Dic. 10	Particip. % Jun. 11
I Sistema Bancario	40,708	47,769	55,274	66,765	92,637	79,806	81,233	83,404	-9.97%	(9,233)	52.9%
Crédito	38,651	45,782	51,895	59,475	70,792	59,209	60,273	58,285	-17.7%	-12,507	37.0%
Interbank	-	-	-	7,291	21,845	20,597	20,960	25,119	15.0%	3,274	15.9%
II Sistema No Bancario	33,569	36,915	52,094	60,690	72,434	72,106	73,553	74,281	2.55%	1,847	47.1%
Crediscofa	-	-	-	1,397	1,292	1,378	1,369	1,437	11.2%	145	0.9%
CMAC Cusco	20,732	23,029	28,652	30,433	36,608	34,091	35,407	35,311	-3.54%	-1,297	22.4%
CMAC Arequipa	4,394	4,302	6,686	8,923	13,670	14,448	14,456	15,132	10.7%	1,462	9.6%
CMAC Ica	-	1,115	2,489	3,536	5,192	5,733	5,904	6,083	17.2%	891	3.9%
CMAC Piura	-	-	-	670	1,332	1,416	1,511	1,419	6.5%	87	0.9%
CRAC Credinka	7,475	7,782	10,840	12,582	12,784	12,469	12,543	12,532	-2.0%	-252	7.9%
CRAC Libertadores	968	687	3,427	3,148	1,499	2,444	2,179	2,146	43.1%	647	1.4%
Caja Nuestra Gente	-	-	-	-	56	127	184	221	292.9%	165	0.1%
Total Sistema	74,277	84,684	107,368	127,455	165,071	151,913	154,785	157,685	-4.47%	(7,386)	100%
Variación Anual	8.43%	14.01%	26.73%	18.71%	29.51%	-7.97%	-6.23%	-4.47%			

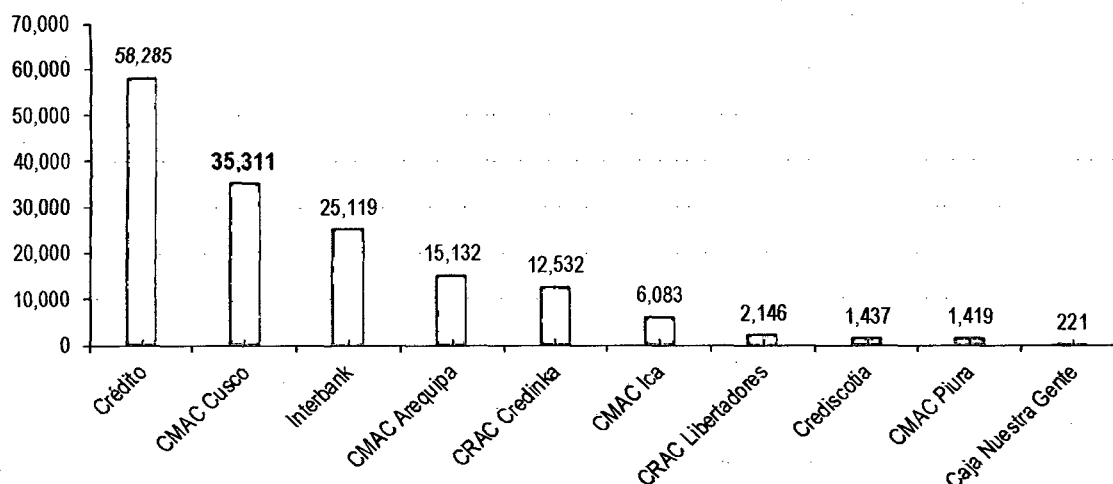
Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.
Elaboración: Dpt. Marketing

Es necesario hacer mención, que al 11 de junio del 2011, indica el mercado financiero en la región Apurímac, está integrada por la presencia del sistema bancario con el 52.9% (S/. 83,404) de captación de depósitos, mientras el sistema no bancario acota con el 47.1% (S/. 74,281). Principalmente, las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito hasta esta fecha han venido captando depósitos que representa el 36.8% (S/. 58,037 Miles de Nuevos Soles), bastante representativa dentro de las entidades microfinancieras de la región. Experimentando una variación negativa anual del -4.47%.



Gráfico N° 12

Región Apurímac
Ranking de Captaciones (Junio, 2011)



Fuente: Departamento de marketing de la CMAC, 2011.

Entonces, es evidente que en nuestra región de Apurímac, la presencia del sistema financiero es reducida similar al mercado, con clara tendencia de crecimiento por su notable extensión desde el segmento urbana hasta el rural. Al respecto Marcial Abad Pacheco en su Informe Diagnóstico MYPEs Apurímac (2008), señala esta aún está por desarrollarse, que parta de las necesidades más sentidas de la población pobre de la región, de la mayoría de microempresas rurales, que les preste servicios financieros de calidad, adecuados a sus necesidades y posibilidades y que a la par los acompañe con la prestación de servicios empresariales de capacitación, asesoría, asistencia técnica, de articulación al mercado, de integración y cooperación entre sí.

Por otro lado, respecto al comportamiento de las operaciones de captación de depósitos y colocación de créditos directos en los últimos tres años (2009, 2010 y 2011) de información de la SBS, se puede deducir, que las captaciones de depósitos vienen incrementándose con una variación del 11.14% entre los años 2010- 2011. A pesar de algunas declinaciones en las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito Arequipa, Cusco y Piura. De similar forma en cuanto a las colocaciones de créditos directos, se observa un claro incremento del 16% en los años 2010 – 2011. Esto significa que la presencia de las entidades Microfinancieras en la ciudad de Abancay viene contribuyendo en la implementación de emprendimientos empresariales en sus tres sectores de actividades: comercio, servicios y producción. Referencia en los cuadros N° 04, 05, 06 y 07.

Cuadro N° 04

Créditos Directos y Depósitos por Oficina de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en Departamento de Apurímac

(Años 2009,2010 y 2011)

(En miles de nuevos soles)

CMAC	Provincia	Distrito	Código oficina	Total Depósitos			Var (%)	Total Créditos Directos			Var (%)
				2,009	2,010	2011	2010-2011	2,009	2010	2011	2010-2011
AREQUIPA	Abancay	Abancay	13	7,546	10,587	10,557	(0.29)	32,017	37,267	41,813	12
	Andahuaylas	Andahuaylas	29	1,376	3,083	4,310	39.81	12,815	15,700	21,075	34
	Chincheros	Chincheros	57	-	-	-	-	-	-	-	-
	Grao	Chuquibambilla	58	-	-	-	-	-	-	-	-
CUSCO S A	Abancay	Abancay	5	20,945	24,300	23,483	(3.36)	38,449	45,740	50,025	9
			21	2,624	2,897	3,235	11.68	4,043	5,500	6,472	18
		Curahuasi	20	749	1,107	1,304	17.78	1,315	2,307	2,871	24
	Andahuaylas	Andahuaylas	8	6,116	8,305	8,703	4.78	23,912	29,183	33,833	16
ICA	Abancay	Abancay	37	-	1,790	3,152	76.08	99	6,786	10,046	48
	Andahuaylas	Andahuaylas	21	43	3,401	3,413	0.34	15,008	14,709	15,940	8
	Aymaraes	Chalhuanca	27	3,494	-	-	-	570	379	740	95
	Chincheros	Anco-Huallo	43	-	-	-	-	-	776	2,834	285
PIURA	Abancay	Abancay	65	368	704	1,112	57.99	3,014	6,255	10,737	72
	Andahuaylas	Andahuaylas	72	302	628	563	(10.41)	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.

Elaboración propia

Cuadro N° 05

Créditos Directos y Depósitos por Oficina de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito Departamento de Apurímac

(Al 31 de Diciembre de 2009)

(En miles de nuevos soles)

CMAC	Provincia	Distrito	Código o oficina	Depósitos de Ahorro			Depósitos a Plazo			Total Depósitos	Créditos Directos		
				MN	ME	Total	MN	ME	Total		MN	ME	Total
AREQUIPA	Abancay	Abancay	13	3,638	772	4,410	1,928	1,208	3,136	7,546	26,990	5,027	32,017
	Andahuaylas	Andahuaylas	29	824	151	975	299	102	401	1,376	10,332	2,482	
CUSCO S A	Abancay	Abancay	5	9,662	1,321	10,983	7,344	2,618	9,961	20,945	32,343	6,106	38,449
			21	670	43	713	1,538	373	1,911	2,624	4,043	-	
		Curahuasi	20	134	3	137	261	351	613	749	1,315	-	1,315
	Andahuaylas	Andahuaylas	8	3,101	807	3,908	1,884	324	2,208	6,116	20,113	3,799	23,912
ICA	Abancay	Abancay	37	39	-	39	4	-	4	43	99	-	99
	Andahuaylas	Andahuaylas	21	408	47	455	2,863	176	3,039	3,494	13,976	1,032	15,008
	Aymaraes	Chalhuanca	27	-	-	-	-	-	-	-	570	-	570
PIURA	Abancay	Abancay	65	197	8	205	123	40	163	368	3,014	-	3,014
	Andahuaylas	Andahuaylas	72	123	48	171	110	22	131	302	3,367	-	3,367
Total general				910,479	272,647	1,183,127	3,955,750	953,857	4,909,607	6,092,734	6,167,159	775,457	6,942,617

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

Elaboración propia

Cuadro N° 06

Créditos Directos y Depósitos por Oficina de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito Departamento de Apurímac

(Al 31 de Diciembre de 2010)

(En miles de nuevos soles)

CMAC	Provincia	Distrito	Código oficina	Depósitos de Ahorro			Depósitos a Plazo			Total Depósitos	Créditos Directos		
				MN	ME	Total	MN	ME	Total		MN	ME	Total
AREQUIPA	Abancay	Abancay	13		919	6,151	3,606	830	4,436	10,587	33,239	4,028	37,267
	Andahuaylas	Andahuaylas	29	5,231	193	1,974	945	163	1,109	3,083	13,413	2,287	15,700
	Chincheros	Chincheros	57	1,781	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Grao	Chuquibambilla	58	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CUSCO S A	Abancay	Abancay	5		1,271	13,021	8,788	2,490	11,278	24,300	40,789	4,951	45,740
			21	11,750	72	1,233	1,430	234	1,664	2,897	5,480	21	5,500
		Curahuasi	20	1,160	89	525	392	190	582	1,107	2,307	-	2,307
	Andahuaylas	Andahuaylas	8	436	454	4,538	3,257	511	3,768	8,305	25,246	3,937	29,183
ICA	Abancay	Abancay	37	4,083	71	536	1,094	160	1,255	1,790	6,786	-	6,786
	Andahuaylas	Andahuaylas	21	464	158	821	2,399	182	2,581	3,401	14,042	667	14,709
	Aymaraes	Chalhuanca	27	663	-	-	-	-	-	-	379	-	379
	Chincheros	Anco-Huallo	43	-	-	-	-	-	-	-	776	-	776
PIURA	Abancay	Abancay	65		2	330	338	35	374	704	6,255	-	6,255
	Andahuaylas	Andahuaylas	72	328	37	343	254	31	285	628	5,051	-	5,051
Total general				306	335,315	1,628,339	5,471,070	1,075,815	6,546,885	8,175,224	7,551,207	919,075	8,470,283
				1,293,024									

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

Elaboración propia

Cuadro N° 07

**Créditos Directos y Depósitos por Oficina de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito Departamento de Apurímac
(Al 30 de Noviembre de 2011)
(En miles de nuevos soles)**

CMAC	Provincia	Distrito	Código oficina	Depósitos de Ahorro			Depósitos a Plazo			Total Depósitos	Créditos Directos		
				MN	ME	Total	MN	ME	Total		MN	ME	Total
AREQUIPA	Abancay	Abancay	13	4,828	1,102	5,930	3,732	895	4,626	10,557	37,558	4,254	41,813
	Andahuaylas	Andahuaylas	29	2,553	681	3,234	958	118	1,076	4,310	17,927	3,148	21,075
	Chincheros	Chincheros	57	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Graú	Chuquibambilla	58	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CUSCO S A	Abancay	Abancay	5	10,695	1,074	11,768	9,322	2,393	11,715	23,483	46,071	3,954	50,025
			21	1,436	175	1,610	1,497	128	1,624	3,235	6,472	-	6,472
		Curahuasi	20	443	33	476	604	224	828	1,304	2,767	103	2,871
		Andahuaylas	8	4,040	545	4,585	3,456	662	4,118	8,703	31,353	2,480	33,833
ICA	Abancay	Abancay	37	686	119	805	1,908	439	2,347	3,152	10,046	-	10,046
	Andahuaylas	Andahuaylas	21	800	49	849	2,421	142	2,564	3,413	14,893	1,047	15,940
	Aymaraes	Chalhuanca	27	-	-	-	-	-	-	-	740	-	740
	Chincheros	Anco-Huallo	43	-	-	-	-	-	-	-	2,834	-	2,834
PIURA	Abancay	Abancay	65	583	119	703	380	29	410	1,112	10,737	-	10,737
	Andahuaylas	Andahuaylas	72	316	94	410	122	31	153	563	8,332	-	8,332
Total general				1,590,997	342,028	1,933,024	6,084,821	1,088,117	7,152,938	9,085,963	8,791,766	1,007,487	9,799,25

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

Elaboración propia

3.2. Análisis del contexto actual en relación a la Calidad del Servicio y Mejoramiento Continuo en la Sostenibilidad de la Cajas Municipales de Ahorros y Crédito agencia Abancay, año 2010

3.1.1 Metodología de análisis

Respecto al trabajo de campo y aplicación de instrumentos de levantamiento de información de las entidades microfinancieras del sistema no bancario en la ciudad de Abancay, específicamente las agencias de la Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) en la ciudad de Abancay, objeto de estudio. El mismo que se ha desarrollado con una muestra de aleatoria de 50 colaboradores vinculados directamente con las instituciones microfinancieras: Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco (15), Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa (15), Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura (12), Caja Municipal de Ahorro y Crédito Ica (08), así como los clientes externos (clientes con vínculo directo en las transacciones financieras cotidianas).

La aplicación de los cuestionarios a los colaboradores y clientes de las CMAC agencia Abancay, se han orientado en base a los siguientes objetivos:

- a. Recoger las expectativas de la entidad microfinanciera y nivel de percepción de los clientes acerca de los servicios, profundizando en el conocimiento del nivel de importancia y el nivel de satisfacción de los indicadores vinculados al servicio que ofertan las agencias de las CMAC.
- b. Asemejar las prioridades de mejoramiento, analizando los puntos positivos o negativos sobre los productos o servicios que ofertan las CMAC agencia Abancay.
- c. Reconocer la evolución de la percepción de los clientes en el tiempo, así como de la eficacia de las acciones desplegadas por las entidades en estudio.

De otro lado, el cuestionario propuesto en función al modelo de dimensionamiento SERVQUAL asocia el valor escalar a la calidad del servicio, mejoramiento continuo y el nivel sostenibilidad de acuerdo con el nivel de importancia y de satisfacción de sus diversos componentes. El nivel de importancia de las expectativas se valora mediante una escala de cinco niveles: "muy importante", "importante", "más o menos importante", "poco importante" y "sin importancia", con los valores de: (5), (4), (3), (2) y (1) de acuerdo al grado de jerarquía de sus componentes y en forma descendiente. Mientras el nivel de satisfacción de la percepción del cliente también se evalúa en una escala de cinco niveles: "excelente", "muy bueno", "bueno", "regular" y "pobre", con los valores de: (5), (4), (3), (2) y (1) de acuerdo al grado de jerarquía de sus componentes y en forma descendiente.

3.1.2 Características de los colaboradores de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito agencia Abancay

Por política institucional de facilitar servicios de calidad, En el año 2010, las CMAC agencia Abancay, para el desarrollo de sus actividades financieras han realizado una rigurosa selección de personal instauradas desde la actitud y aptitud de la persona para con la institución microfinanciera. A éste proceso se incluye los criterios de calificación como: conocimientos, responsabilidad, compromiso y lealtad con la institución y los clientes internos y externos. Dentro de los aspectos más importantes a considerar en las características, se observa en el cuadro N° 04.

Cuadro N° 08

Caracterización de los Colaboradores en las CMACs agencia Abancay, año 2010

Factores	Indicadores	Encuestados	N°	%
Agencias de estudio	Mercado Local (Ciudad Abancay)	Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco	15	30
		Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa	15	28
		Caja Municipal de Ahorro y Crédito Ica	12	24
		Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura	8	18
Género	Equidad de género	Varón	33	66
		Fémína	17	34
Edad	Edad de trabajo	Menos de 20 años	3	6
		Entre 20 y 30 años	42	84
		Más de 30 años	5	10
Instrucción	Instrucción necesaria	Superior Universitario	45	90
		Superior No Universitario	5	10
Experiencia	Tiempo de trabajo	Menos de 03 años	31	62
		Entre 3 y 5 años	18	36
		Mas de 05 años	1	2

Fuente: Realización propia en base a la encuesta

En el marco de la equidad de género la institución microfinanciera esta representada con el 66% de trabajadores varones y 34% mujeres, la misma que se manifiesta por las características de trabajo que se ha venido desempeñando desde auxiliar de operaciones, sectoristas de crédito, analistas y cargos directivos, donde la participación es equitativa entre varones y mujeres.

Referente a las edades de los trabajadores, una mayoría 84% las edades fluctúan entre 20 y 30 años, el 10% mayor a 30 años y un reducido 6% menor de 20 años. Esta situación se puede deducir por las características que tiene el sistema de labor en las entidades microfinancieras, es decir gente joven con todo el ímpetu de desenvolverse en la oferta de créditos y captación de depósitos.

De similar forma, en cuanto concierne al nivel de instrucción en su mayoría 90%, tienen educación superior universitaria, entre egresados, bachilleres y profesionales de las carreras profesionales de Administración, contabilidad, economistas y otros afines comprometidos con la labor de finanzas y uso de criterios técnicos. Mientras el reducido 10% restante corresponde a la educación superior no universitaria.

Respecto al tiempo de trabajo del colaborador en la institución microfinanciera, el 62% han venido trabajando menos de 3 años, mientras el 36% vienen laborando entre 3 y 5 años, y el 2% trabajan con más de 5 años. Definitivamente la situación de pertenecer a la institución microfinanciera en corto tiempo, ha venido dinamizando el sistema de trabajo, por ejemplo en la colocación de créditos se trabaja en base a establecimiento de metas, que muchas veces el colaborador no logra vencer estos límites y opta por retirarse y/o tomar otra modalidad de trabajo dentro de la institución.

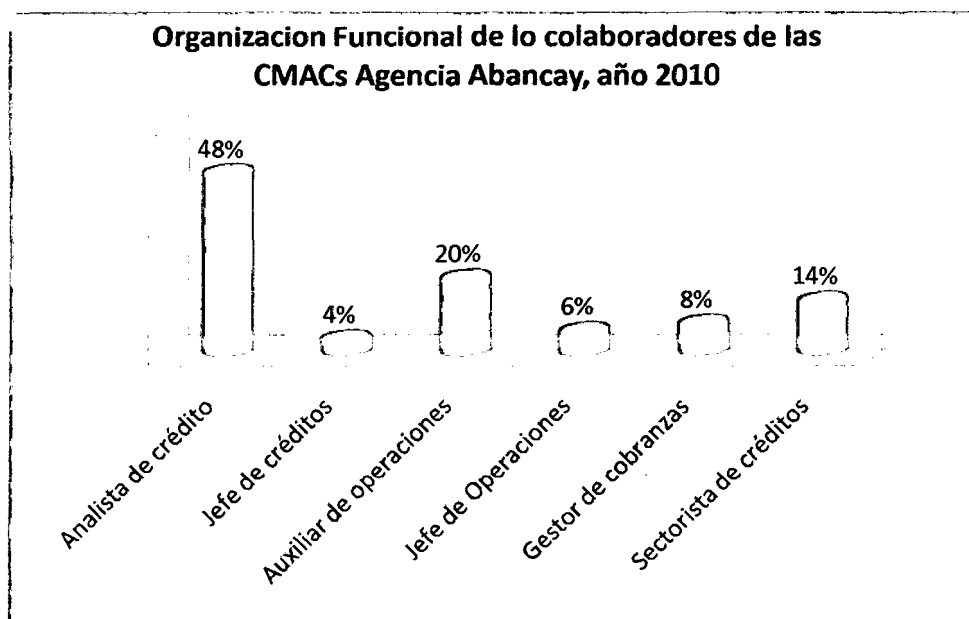
Es necesario indicar, que la organización funcional de las operaciones financieras de la CMACs agencia Abancay, el Gráfico N° 12 indica que el 48% de los encuestados son los analistas de crédito como encargados de la evaluación y calificación de créditos en la promoción y colocación de créditos, mientras el 20% se ubican dentro de auxiliares de operaciones, dedicados a la captación y colocación de dineros en la entidad microfinanciera, el 14% sectoristas de crédito, cuya función principal es la promoción y oferta de créditos y el resto 18% desarrollan labores entre Jefe de operaciones, Jefe de créditos y gestor de cobranzas. Se puede enfatizar, que por la naturaleza de las funciones organizadas en las CMACs, la colocación de créditos. Es uno de los objetivos principales.

Cuadro N° 09

Organización Funcional de lo colaboradores de las CMACs Agencia Abancay, año 2010

Cargo que ocupa	N°	%
a. Analista de crédito	24	48.00
b. Jefe de créditos	2	4.00
c. Auxiliar de operaciones	10	20.00
d. Jefe de Operaciones	3	6.00
e. Gestor de cobranzas	4	8.00
f. Sectorista de créditos	7	14.00
Total	50	100.00

Grafico N° 13



Fuente: Realización propia en base a la encuesta

3.2.3. Calidad del Servicio de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito agencia Abancay, 2010

3.2.3.1. Enfoques de la calidad del servicio

Partiendo de la premisa, que **gestión de la calidad** abarca todas las actividades que determinan la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades, que se ponen en práctica por medios tales como la planificación, el control, el aseguramiento y el mejoramiento de la calidad en el marco de un sistema y sus aplicación requiere la participación de todos los miembros de la empresa.

Sobre el nivel de conocimiento de la calidad del servicio en la CMACs agencia Abancay, el 70% de los colaboradores tienen suficiente conocimiento respecto a los cometidos de la calidad, mientras el 24%, conocen muy suficientemente. Rescatando la concepción de Crosby, (1991). "La calidad se desplaza hacia el consumidor vinculándose de alguna forma a la noción del nivel de satisfacción que es objeto de la realización del servicio, produciéndose de esta forma una mutación en el concepto, pasando de una calidad objetiva a una calidad subjetiva". Entonces se puede concluir, que las actividades financieras en las entidades microfinancieras, los trabajadores han venido ofertando productos y servicios en función a la satisfacción del cliente y el logro de resultados por metas predispuestas para tal fin.

De otro lado, en cuanto incumbe al enfoque utilizado para la orientación de la calidad del servicio en las CMACs agencia Abancay, el Gráfica N°13, indica el 66% de los

colaboradores centran en la teoría del justo a tiempo como una forma de mermar los defectos en la atención al cliente, mientras el 26%, manifiestan en el benchmarking, es decir la calidad de atención se desarrolla en la capacidad de aprender y superar al comportamiento de otras instituciones similares o la competencia. Finalmente el 8%, hace mención de la necesidad de implementar otros enfoques como la política de calidad de servicio, política de crédito, tecnología crediticia, entre otros que propiciarían una mejor forma de involucrar en el propósito de satisfacer al cliente.

3.2.3.1.1. Aplicación de las teorías de Benchmarking y Justo a Tiempo en la calidad del servicio.

En cuanto a la aplicación del **benchmarking** como una dimensión técnica de la calidad del servicio en las CMACs agencia Abancay el año 2010. El 40% de los colaboradores sustentan la necesidad de aplicar el Benchmarking interno. O sea los diferentes grados de eficacia y eficiencia registrados entre los diversos áreas de la entidad microfinanciera, hacen posible la aplicación de procesos de Benchmarking interno y descubrir así las mejores estrategias en la entidad, bajo la concepción de *mejorar*, mientras el 38%, indican aplican el benchmarking funcional, que se pueden descubrir prácticas y métodos que todavía no se han implementado hasta el momento convirtiéndose importante el uso de nuevos estándares de calidad que permitan a la entidad financiera utilizar como estrategias de competencia y el 22% cree ser necesario aplicar el benchmarking competitivo, que identifica productos, servicios y procesos de las microfinancieras competidoras directos y los compara con los propios de la entidad, de forma tal que se puede *imitar* las estrategias que ellos vienen utilizando.

Entonces se puede concluir que el Benchmarking en la calidad del servicio financiero en las CMACs de la ciudad de Abancay, se convierte en un proceso sistemático y continuo para comparar la eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con otras organizaciones similares en el mercado local y que éstas en algún momento venían representando la excelencia.

De otro lado, la aplicación de la teoría **Justo a Tiempo** como dimensión técnica de la calidad del servicio en las entidades microfinancieras. El cuadro N° 14 indica, un 68% de los colaboradores indica que la percepción de la calidad por el cliente está en la oferta y transferencia del producto y/o servicio financiero, el 24% indica que esta orientada en la atención oportuna del servicio y un reducido 8%, señalan se sujeta en la minimización de errores en la entrega del producto y servicio. Por lo resulta necesario que en la oferta del productos y/ servicios financieros por las CMACs, es necesario "La reducción o eliminación de todo lo que implique desperdicio en las actividades captación y colocación

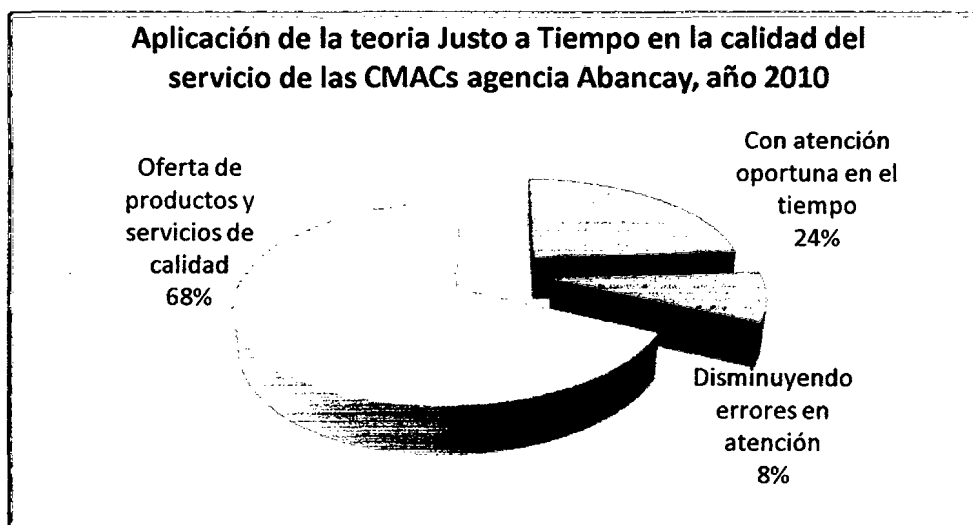
en la industria de las finanzas”, de tal forma que la ventaja competitiva conquistada deriva de la capacidad para entregar al mercado el producto y/o servicio solicitada, en un tiempo breve, en la cantidad requerida. Finalmente evitando los costos que no producen valor añadido y logrando obtener precios competitivos en el mercado.

Cuadro N° 10

Aplicación de la teoría Justo a Tiempo en la calidad del servicio de las CMACs agencia Abancay, año 2010

Definición de Justo a Tiempo en la Calidad del servicio	N°	%
a. Con atención oportuna en el tiempo	12	24.00
b. Disminuyendo errores en atención	4	8.00
c. Oferta de productos y servicios de calidad	34	68.00
Total	50	100.00

Grafico N° 14



Fuente: Realización propia en base a la encuesta

3.2.3.1.2. Medición de resultados de la calidad del servicio en las CMACs agencia Abancay

La metodología de evaluación y el análisis de la calidad han evolucionado conjuntamente con el significado de la categoría *calidad del servicio*. La utilización de los niveles de calidad sigue siendo útil, considerando el rol del cliente es decisivo, la calidad del servicio es evaluada únicamente por el mismo y su grado de satisfacción constituirá el nivel de calidad o meta alcanzada. Respecto a la medición de la calidad en las CMACs agencia Abancay, el gráfico N° 15 muestra que en un 50% sugiere la calidad del servicio se mide en la manifestación de fidelidad del cliente, mediante la identificación, confianza y seguridad depositada en la institución, mientras el 28% indica estar en las metas

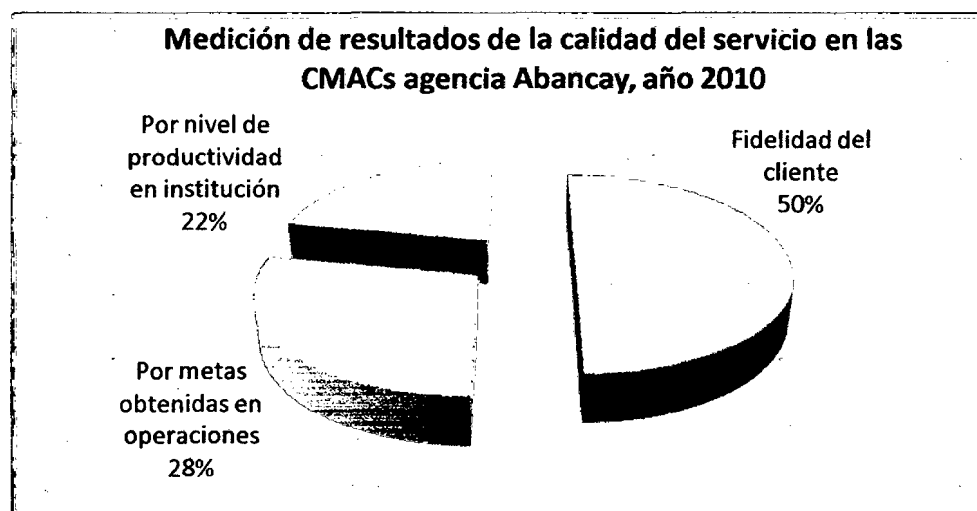
obtenidas en las operaciones financieras del cliente interno de la institución, asumiendo los argumentos de la calidad del servicio en cada una de sus operaciones desarrolladas y el resto 22% sostiene que se sujeta en el nivel de productividad de sus clientes internos a través de los servicios encaminados y recursos utilizados dentro de los parámetros de la calidad.

Cuadro N° 11

Medición de resultados de la calidad del servicio en las CMACs agencia Abancay, año 2010

Resultado enunciado de la calidad del servicio	N°	%
a. Fidelidad del cliente	25	50.00
b. Por metas obtenidas en operaciones	14	28.00
c. Por nivel de productividad en institución	11	22.00
Total	50	100.00

Gráfico N° 15



Fuente: Realización propia en base a la encuesta

Entonces para calidad del servicio financiero, se ha venido tomando en consideración la filosofía de la Calidad total que hace mención Edward Deiming, que proporciona una concepción global que fomenta la mejora continua en la organización y el involucramiento de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo, situación que se reflejaba en la aplicación del benchmarking interno y competitivo, así como la teoría de justo a tiempo como dimensiones técnicas de calidad del servicio orientados a la fidelidad del cliente. Donde la gestión integral de calidad es producto del desarrollo de los colaboradores y uno de los factores imprescindibles que propicia competitividad, envuelve la intervención planificada y participativa; en él se incluyen el desarrollo de las actitudes, valores, destrezas y capacidades en la venta de

productos y servicios financieros y al mismo tiempo el logro de los objetivos de las CMACs agencia Abancay.

3.2.3.2. Dimensión Humana de la calidad del servicio de las CMACs agencia Abancay

3.2.3.2.1. Sistema de retribución a colaboradores en dimensión de la calidad del servicio

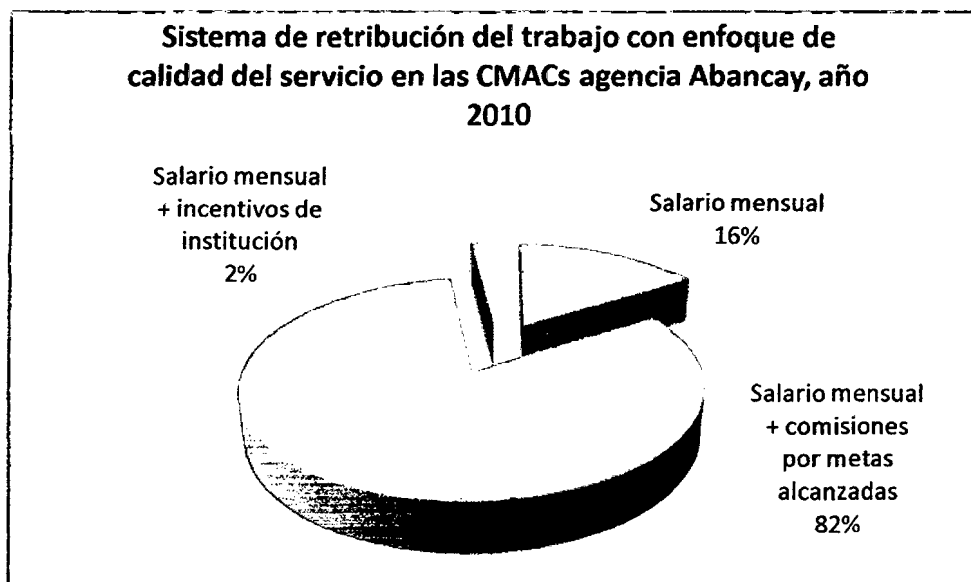
Para la realización de la atención de un servicio dentro de los lineamientos de la calidad es determinante en los colaboradores, un alto arreglo entre personalidad y el trabajo desempeñado, que da como resultado mayor satisfacción, ya que las personas ostentarían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Situación muy probable a ser más exitoso en su trabajo a través de justas retribuciones y que generará mayor satisfacción. Frente a esta realidad, el gráfico N° 16 muestra que en un 82% de los colaboradores, objetivaban tal logro mediante la consecución de los salarios mensuales adicionadas los incentivos por las metas alcanzadas, que surge de la iniciativa del colaborador a propuesta laboral de la institución, mientras el 16% solo atina a sugerir que esta en función de las retribuciones del trabajo desglosado en la institución, más no existe la iniciativa de las instituciones microfinancieras para promover la calidad del servicio como filosofía en los clientes internos propulsores de la concretización de las operaciones de captación y colocación de servicios.

Cuadro N° 12

Sistema de retribución del trabajo con enfoque de calidad del servicio en las CMACs agencia Abancay, año 2010

Salario percibido con enfoque en la calidad del servicio	N°	%
a. Salario mensual	8	16.00
b. Salario mensual + comisiones por metas alcanzadas	41	82.00
c. Salario mensual + incentivos de institución	1	2.00
Total	50	100.00

Gráfico N° 16



Fuente: Realización propia en base a la encuesta

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración de personal, a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. (House y Mitchell, 1974). Entonces, cuando se tiene la intención de incorporar la calidad de servicio para satisfacer al cliente, es necesario buscar argumentos de inversión en la implementación de la calidad a través de incentivos a sus colaboradores en el sistema microfinanciero, las mismas que retornarán en el incremento de ingresos por la captación de clientes a corto y mediano plazo.

3.2.3.2.2. Capacitación de colaboradores en dimensión de la calidad del servicio

Partiendo de la concepción de capacitación como proceso de desarrollo de los colaboradores, se entiende como el 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 del puesto de trabajo y de la organización, así como el incremento de su eficiencia y progreso personal y laboral en la empresa.

Acerca de la capacitación en calidad del servicio en las CMACs agencia Abancay. Los programas de capacitación durante el año 2010, en el 70% de los colaboradores, se han logrado desarrollar con una frecuencia de 2 a 4 veces en el año, mientras en el 26% se han limitado en realizar tan solo en dos oportunidades, que por cierto, no son suficientes para aplicar una filosofía de calidad. Por otra parte, el gráfico N° 17 muestra, que en el

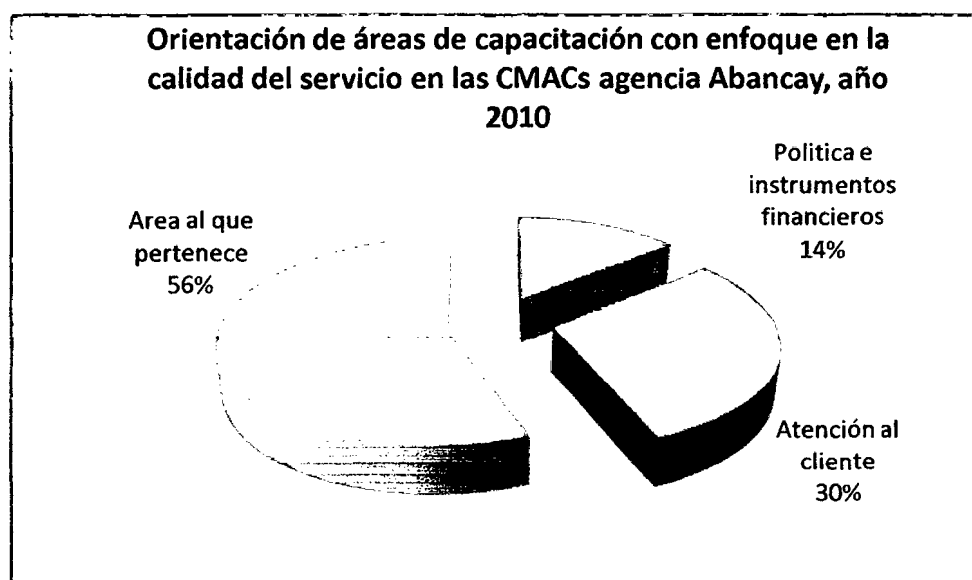
56% los programas de capacitación se desarrollan en función al área que pertenece el colaborador, por lo que el tema de calidad del servicio muchas veces se enfatiza en forma superficial adjunto a la atención del cliente, el 30% de las capacitaciones se refleja en la atención al cliente dentro de los marcos de la calidad del servicio y direccionado a la satisfacción del cliente y un reducido 14% orientado a políticas e instrumentos usuales en las actividades financieras

Cuadro N° 13

Orientación de áreas de capacitación con enfoque en la calidad del servicio en las CMACs agencia Abancay, año 2010

Áreas de capacitación con calidad del servicio	N°	%
a. Política e instrumentos financieros	7	14.00
b. Atención al cliente	15	30.00
c. Área al que pertenece	28	56.00
Total	50	100.00

Gráfico N° 17



Fuente: Realización propia en base a la encuesta

Finalmente, para que en una institución microfinanciera como las CMACs agencia Abancay, sea relevante en la calidad del servicio, es ineludible a contar con trabajadores capacitados dentro de un favorable clima organizacional, con alto grado de motivación, este último definido como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en un determinado momento.

3.2.3.2.3. Promoción a colaboradores en dimensión de la calidad del servicio

Haciendo énfasis de "La teoría de la Equidad", planteada y sostenida por *Stacey Adams* que "la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo – recompensa y la razón de esfuerzo – recompensa de otros en situaciones parecidas"

Para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización en cuanto a eventos de promoción del personal o colaboradores, en un 48% de los mismos, indican que siempre existen programas de promoción de trabajadores, como una forma de motivación a mejores expectativas de desarrollo laboral, condición socioeconómicas y mejores condiciones de vida y de status social, promociones que se realizan mediante las modalidades de selección como política de personal de la institución, así como muchas veces por expandirse en el mercado regional. Mientras el 22% de ellos manifiestan que son pocas las veces que promueven este tipo de motivaciones.

Se puede entender que las diferentes formas de desarrollo y promoción del trabajador están en función del fortalecimiento de capacidades en relación a la satisfacción de necesidades internas y la realización laboral, personal y profesional. Siendo entonces importante incorporar en las CMACs con más énfasis, programas de promoción de los trabajadores o colaboradores.

3.2.3.2.4. Promoción de trabajo en equipo en dimensión de la calidad del servicio

A partir de la concepción de trabajar en equipo implica compromiso, no sólo como estrategia y procedimiento que las instituciones microfinancieras utilizan para alcanzar metas comunes. Sino también que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de labores conjuntas con liderazgo propio.

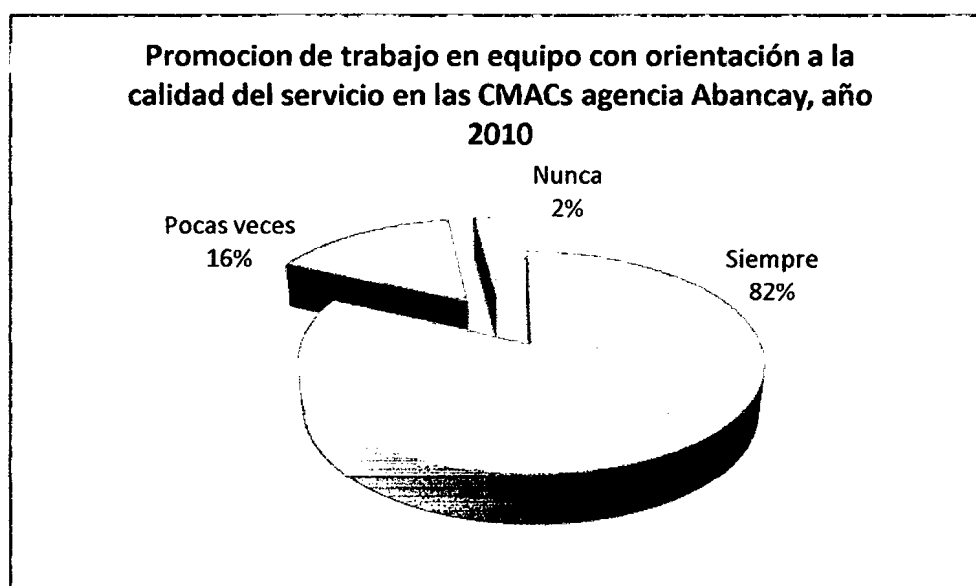
La propuesta de aprendizaje colaborativo en la formación de equipos de trabajo y tendientes a promover un verdadero trabajo en equipo esta en relación de la comunicación y el intercambio de información que permita homogenizar bajo la concepción de cooperación. En las CMACs agencia Abancay, el gráfico N° 18 indica, el 82% de sus colaboradores siempre lo han calificado necesario para el logro de metas, mostrado la disposición de trabajos conjuntos o en equipo y objetivos enmarcados en la calidad del servicio, mientras el 16% considera haberlo hecho en pocas oportunidades y en forma coyuntural, cuando la actividad lo amerita así.

Cuadro N° 14

Promoción de trabajo en equipo con orientación a la calidad del servicio en las CMACs agencia Abancay, año 2010

Trabajo en equipo en calidad del servicio	N°	%
a. Siempre	41	82.00
b. Pocas veces	8	16.00
c. Nunca	1	2.00
Total	50	100.00

Gráfico N° 18



Fuente: Realización propia en base a la encuesta

Se puede entonces precisar, que en los colaboradores de las CMACs agencia Abancay, siempre ha existido la predisposición para realizar trabajos en equipo, a través de la iniciativa personal e información compartida en el área de trabajo así como con las demás áreas, orientándolos a la formación de afinidad, asignación de roles y normas, comunicación, definición y logro de metas y objetivos y la amplia interdependencia objetiva. Situación que se debe fortalecer como política de trabajo en el accionar de la calidad del servicio.

3.2.4. Mejoramiento Continuo en las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito agencia Abancay

3.2.4.1. Programa permanente de mejoramiento continuo (PPMC)

A partir de la concepción de mejoramiento continuo como el proceso que describe de forma sistemática y ordenada la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas

necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo de un horizonte de tiempo. Su importancia radica en se logra ser más productivos, competitivos y sostenibles en el mercado al cual pertenece la organización, así como que las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

3.2.4.1.1. Nivel de Mejoramiento Continuo en la Satisfacción del Cliente

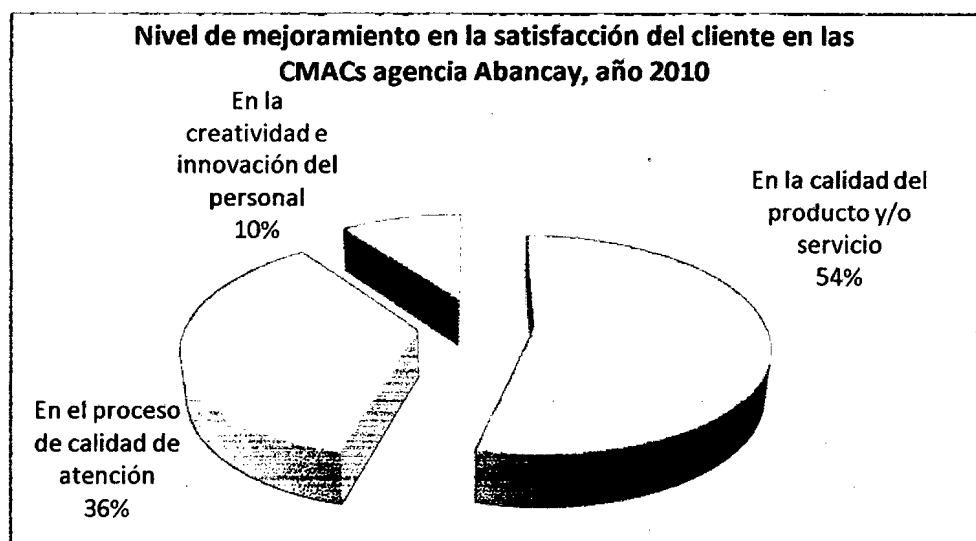
Referente al mejoramiento en la satisfacción del cliente, El gráfico N° 19 muestra que en un 54% de los colaboradores, el mejoramiento se ha venido logrando en la calidad del producto y/o servicio ofertado al cliente, el 36% considera que el mejoramiento se ha venido incorporando en la calidad de atención al cliente mediante la incorporación de estrategias de innovaciones y un reducido 10% hace mención que el proceso de mejoramiento se venia añadiendo en la creatividad e innovación del personal o colaborador a fin satisfacer al cliente.

Cuadro N° 15

Nivel de mejoramiento en la satisfacción del cliente en las CMACs agencia Abancay, año 2010

Definición del mejoramiento continuo en la satisfacción	N°	%
a. En la calidad del producto y/o servicio	27	54.00
b. En el proceso de calidad de atención	18	36.00
c. En la creatividad e innovación del personal	5	10.00
Total	50	100.00

Gráfica N° 19



Fuente: Realización propia en base a la encuesta

3.2.4.1.2. Iniciativas de Mejoramiento Continuo en la Satisfacción del Cliente

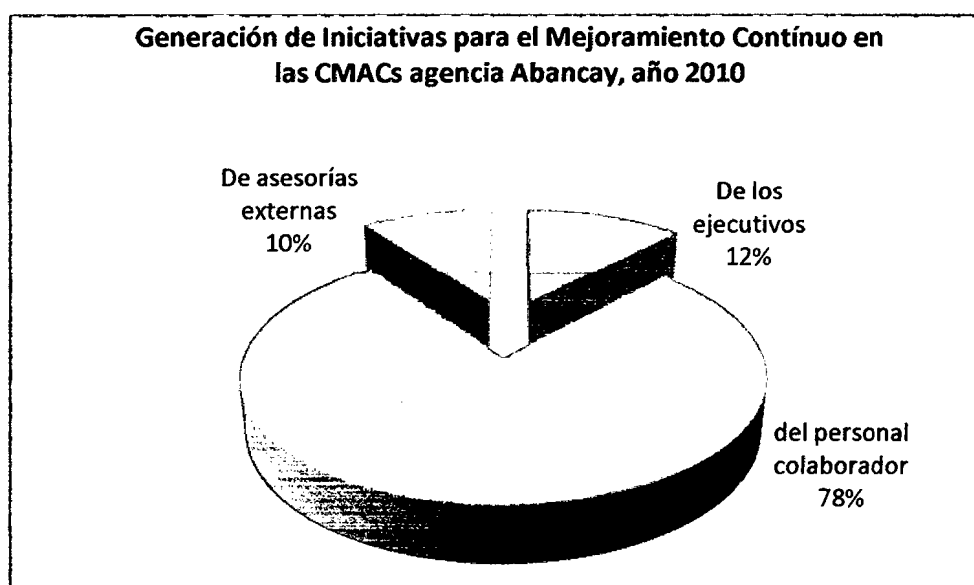
Yonque Julio García Manuel y otros en los mandamientos e TQC indica, el trabajo de mejoramiento continuo es el resultado de un proceso, donde TQC se enfoca en dicho proceso hasta comprenderlo, manejarlo y ejecutarlo. Cuando se comprende el proceso, éste se podrá mejorar continuamente. La filosofía de TQC dice que la innovación es importante; sin embargo la acumulación de pequeñas mejoras incrementará nuestras ganancias. En cuanto concierne a la generación de iniciativas de mejoramiento continuo, En el gráfico N° 20, se observa que en el 78% de los encuestados la idea nace de los colaboradores de las CMACs agencia Abancay, iniciativa que parte del conocimiento de las necesidades del cliente, el mejor desarrollo del proceso y la habilidad para contribuir en nuestra misión de mejoramiento constante en la institución, el restante 22% indican que surgía de las iniciativas de los ejecutivos y/o asesores externos involucrados en el estudio de mercado.

Cuadro N° 16

Generación de Iniciativas para el Mejoramiento Continuo en las CMACs agencia Abancay, año 2010

Preparación de iniciativas de mejoramiento continuo	N°	%
a. De los ejecutivos	6	12.00
b. Del personal colaborador	39	78.00
c. De asesorías externas	5	10.00
Total	50	100.00

Gráfica N° 20



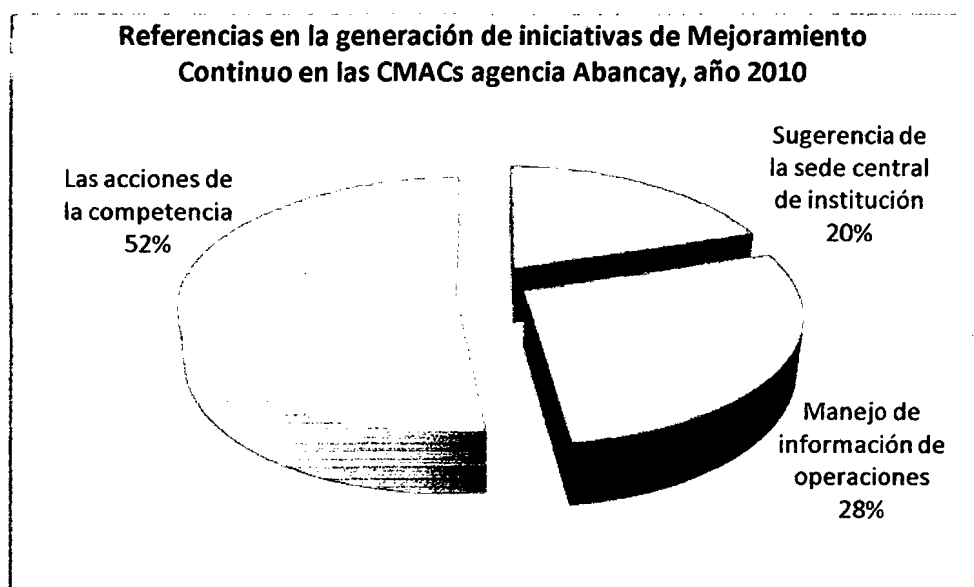
Fuente: Realización propia en base a la encuesta

Cuadro N° 17

Referencias en la generación de iniciativas de Mejoramiento Continuo en las CMACs agencia Abancay, año 2010

Origen de las iniciativas de mejoramiento Continuo	N°	%
a. Sugerencia de la sede central de institución	10	20.00
b. Manejo de información de operaciones	14	28.00
c. Las acciones de la competencia	26	52.00
Total	50	100.00

Gráfica N° 21



Fuente: Realización propia en base a la encuesta

Por otro lado, sobre el origen de las iniciativas de mejoramiento continuo, el gráfico N° 21 permite observar que el 52% opinan que las ideas de mejoramiento han surgido de las acciones y/o estrategias implementadas por las entidades microfinancieras de la competencia con similares actividades, el 28% opina que ha resultado del manejo de información de las operaciones financieras como es la calidad de cartera de clientes o simplemente en forma directa rescatando las demandas de los clientes y un 20% asevera que las iniciativas de mejoramiento continuo son sugerencias desde las sedes centrales de las instituciones microfinancieras y que los colaboradores se limitan a ejecutarlas cuando éstas son implementadas.

De similar forma, respecto a la implementación de las innovaciones de mejoramiento continuo, el 68% de los colaboradores en estudio señala que toda iniciativa por mejorar en la calidad de atención es siempre implementada como política de la institución por facilitar el mejor servicio posible al cliente, mientras el 32% hace mención, que las

innovaciones de mejoramiento son implementadas de forma coyuntural, cuando la situación de mejorar la calidad lo amerite, el mismo que se puede observar en el lanzamiento de las promociones y/o campañas estacionarias.

Entonces, en el marco de la competitividad y frente a la permanente disputa de los clientes en el mercado local, las CMACs con agencias en la ciudad de Abancay, siempre están comprometidos en que los productos y servicios deben exceder las necesidades y expectativas de los clientes en todas las áreas de calidad, costos, entrega y tiempo. Cuyo objetivo es darle mayor valor al producto o servicio por el que los clientes están dispuestos a pagar.

3.2.4.1.3. Aplicación del Programa permanente de Mejoramiento de productividad en la satisfacción del cliente

Con la premisa, el Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad (PPMP) posee un creciente significado en el incremento de la sostenibilidad y productividad de las empresas de bienes y servicios, su objetivo se fundamenta en implementar procesos de cambio con la filosofía de la mejora continua en organizaciones productoras de satisfactorias. Consistente en un programa de actividades que apoyado en una metodología consistente, guía el conjunto de acciones tendientes a propiciar las condiciones objetivas en el curso de la atención del servicio con calidad.

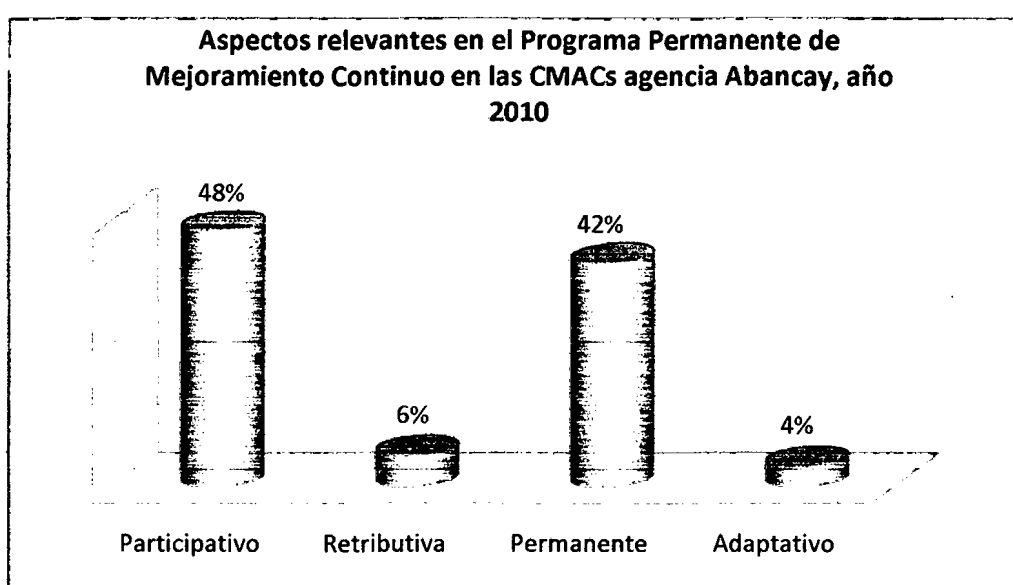
Al respecto el gráfico N° 22, permite observar que internamente en la aplicación de las características del PPMP, el 48% indica es involucrativo o participativo, porque lleva implícito en todas sus etapas, la participación activa de todos los trabajadores o colaboradores y la dirección de la organización y unidades operacionales, así como las acciones de involucramiento son permanentes en cada etapa de su aplicación, el 42% señala es permanente el PPMP, que se entiende dentro de la filosofía de la mejora continua y no un programa para solucionar un problema particular, y en cada ciclo va adaptándose a nuevos estados más exigentes en la evaluación de la productividad; con su aplicación debe ir generándose en la organización y en la unidad operacional una capacidad de cambio permanente. Mientras el reducido 10% sugiere que el PPMP es retributiva y adaptativa.

Cuadro N° 18

Aspectos relevantes en el Programa Permanente de Mejoramiento Continuo en las CMACs agencia Abancay, año 2010

Relevancia del Programa Permanente de Mejoramiento Continuo	N°	%
Participativo	24	48.00
Retributiva	3	6.00
Permanente	21	42.00
Adaptativo	2	4.00
Total	50	100.00

Gráfico N° 22



Fuente: Realización propia en base a la encuesta

3.2.5. Sostenibilidad Empresarial

3.2.5.1. Sostenibilidad de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito agencia Abancay

De la VI CONAMA en Sesión Plenaria "Estrategias por la sostenibilidad en la empresa II". Señala, la empresa que obtiene beneficios económicos diseñando productos y servicios que mejoran la calidad de vida de sus clientes, trabajadores, proveedores, comunidades locales y demás colectivos implicados, trabaja por un futuro posible aportando valor para la sociedad a la que intenta servir. Para este cometido, es importante que la institución microfinanciera dirija un sistema de gobierno que favorezca al alineamiento de la empresa y de la cadena de valor de sus productos y servicios en esta misma dirección.

3.2.5.1.1. Alcances de Sostenibilidad de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito agencia Abancay

Sobre el nivel de accesibilidad del cliente a los servicios financieros, el 62% de los encuestados manifiestan que en las CMACs agencia Abancay es bastante buena o aceptable el nivel de accesibilidad de los clientes, así como el 32% indican ser muy buena. Situación que se enuncia en cuanto a colocaciones de crédito se refiere, las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito han venido liderando con el 59.4% (184,162 Miles de Nuevos Soles) (Cuadro N° 02). De similar forma hasta el mes de junio del 2011, han venido captando depósitos que representa el 36.8% (S/. 58,037 Miles de Nuevos Soles), bastante representativa dentro de las entidades microfinancieras de la región (cuadro N°03). Se puede sugerir que esta inmerso dentro de los macos de la sostenibilidad, porque destaca la necesidad de perseguir manteniendo o incrementando la rentabilidad, mejorando el impacto de la actividad financiera sobre los clientes y reduciendo el efecto negativo sobre la calidad de atención.

Respecto a logro del bienestar social de los clientes de las CMACs agencia Abancay en el año 2010, se observa en el gráfico N° 23, que el 62% exteriorizaban que se traducen en las mejores condiciones de calidad de vida de los clientes y los familiares, mientras el 26% indican que promueve a mejorar el estatus social en la sociedad y el resto 12% indica que estimula en la generación de empleo de mano de obra capacitada y no capacitada y empleo familiar.

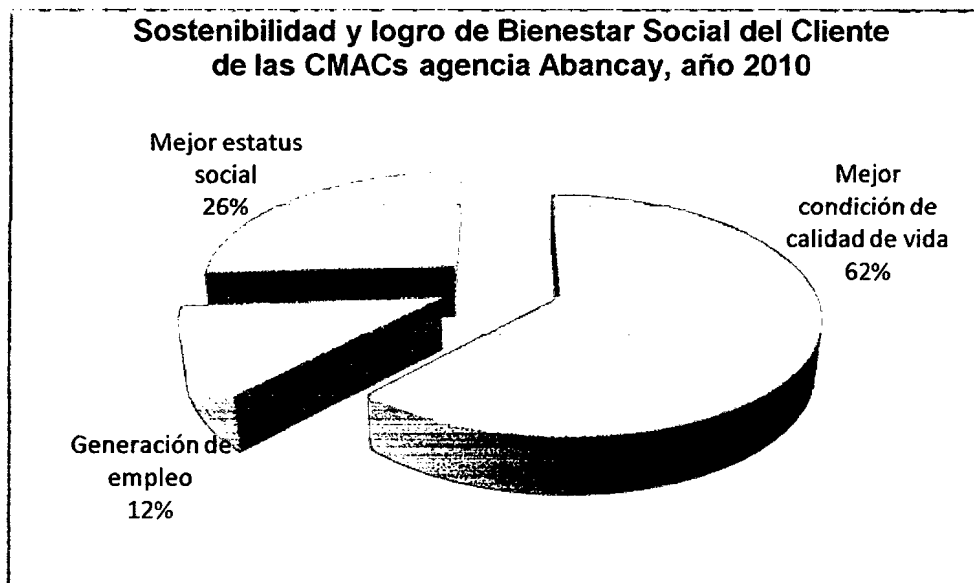
Cuadro N° 19

Sostenibilidad y logro de Bienestar Social del Cliente de las CMACs agencia Abancay, año 2010

Bienestar social del cliente	N°	%
a. Mejor condición de calidad de vida	31	62.00
b. Generación de empleo	6	12.00
c. Mejor estatus social	13	26.00
Total	50	100.00



Gráfico N° 23



Fuente: Realización propia en base a la encuesta

También es necesario indicar, en las CMACs agencia Abancay como empresas sostenibles los empleados y sus familias también forman parte de ese grupo de "nuevos propietarios". Como tales, la alta dirección debe compartir con los empleados los valores y objetivos coherentes con el desarrollo sostenible de la institución. Es decir empleados motivados e integrados en el proyecto de empresa constituyen una fuerza productiva valiosa, capaz de aportar mejoras en la línea estratégica de la organización en relación a la calidad de atención.

Por otra parte, en cuanto corresponde al logro de bienestar económico de los clientes en relación a la sostenibilidad de las CMACs agencia Abancay, se puede hacer lectura del gráfico N° 24, donde el 54% revelan que se fundamentaban en la capacidad de generación de ahorros a favor del cliente propietario y bienestar del hogar, el 42% dice mostrarse en el incremento de mayores ingresos para la sostenibilidad familiar y conducentes a mejores condiciones de calidad de vida en sus integrantes y un reducido 4% apuntaba en la mayor capacidad de inversión en los emprendimientos que han venido conduciendo.

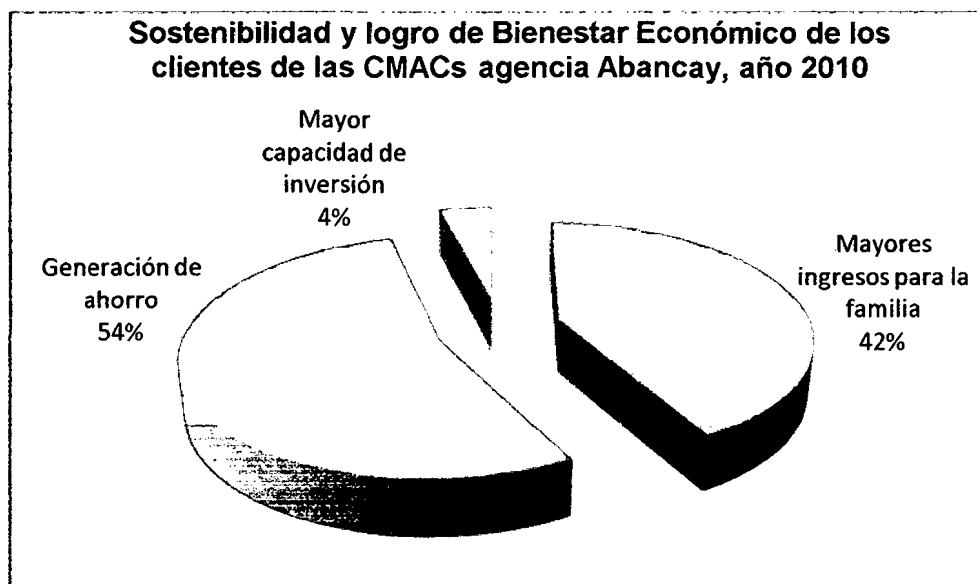
Entonces se puede rescatar la concepción de (Código de Buen Gobierno de la Empresa Sostenible 2002) para afirmar "Una empresa sostenible es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, tanto en su entorno inmediato como en el planeta en general". La aplicación de la calidad de atención e innovaciones permanentes, permiten hacer realidad las aspiraciones de los clientes y en contrapartida de la sostenibilidad de las CMACs agencia Abancay.

Cuadro N° 20

**Sostenibilidad y logro de Bienestar Económico de los clientes de las CMACs
agencia Abancay, año 2010**

Bienestar económico de los clientes	N°	%
a. Mayores ingresos para la familia	21	42.00
b. Generación de ahorro	27	54.00
c. Mayor capacidad de inversión	2	4.00
Total	50	100.00

Gráfico N° 24



Fuente: Realización propia en base a la encuesta

**3.2.5.1.2. Nivel de Sostenibilidad de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito
agencia Abancay**

Dentro de la competitividad sustentada en la calidad del servicio, la sostenibilidad tenía que ver con los asuntos financieros, es decir, con generar la eficiencia operativa y rentabilidad necesaria (ROE y ROA) para su continuidad en el mercado. Todo esto bajo la premisa, de que la sostenibilidad de las IMF's era un medio, más no un fin en si mismo; que permitía la estabilidad a largo plazo pero sin menoscabar el fin último de las IMF's que era atender a los más pobres. Al respecto de las CMACs agencia Abancay, el gráfico N° 25 nos muestra que el 76% de los encuestados califican como bueno el nivel de organización y cumplimiento de las acciones operativas de las instituciones microfinancieras, que al mismo tiempo permiten el incremento de la rentabilidad planificada en el mercado local.

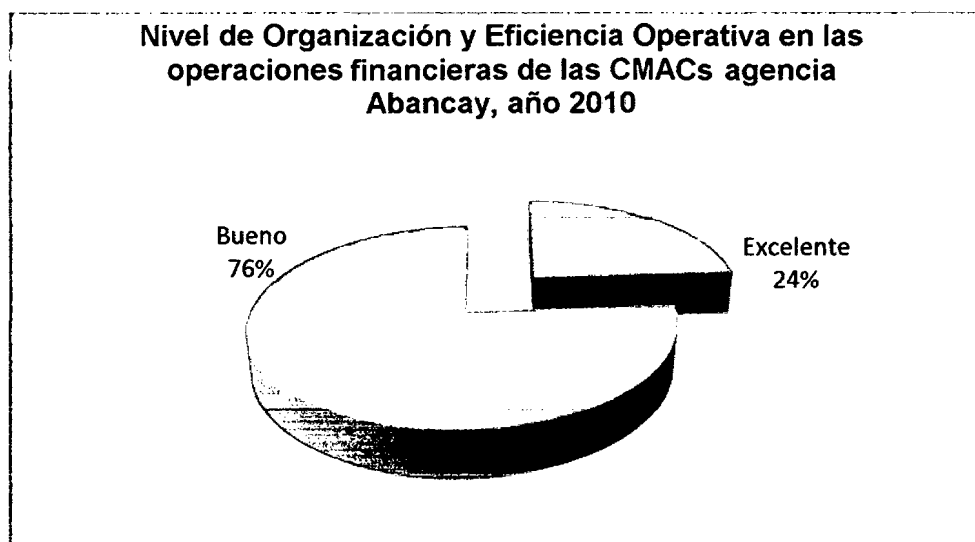


Cuadro N° 21

Nivel de Organización y Eficiencia Operativa en las operaciones financieras de las CMACs agencia Abancay, año 2010

Eficiencia Operativa en las operaciones financieras	N°	%
a. Excelente	12	24.00
b. Bueno	38	76.00
c. Deficiente		0.00
Total	50	100.00

Gráfico N° 25



Fuente: Realización propia en base a la encuesta

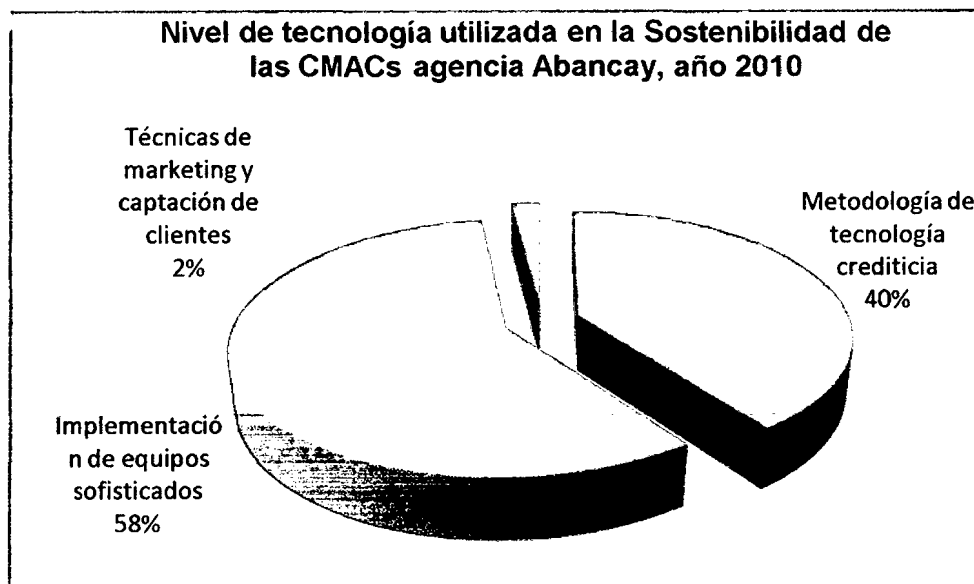
Cuadro N° 22

Nivel de tecnología utilizada en la Sostenibilidad de las CMACs agencia Abancay, año 2010

Tecnología utilizada en la sostenibilidad	N°	%
a. Metodología de tecnología crediticia	20	40.00
b. Implementación de equipos sofisticados	29	58.00
c. Técnicas de marketing y captación de clientes	1	2.00
Total	50	100.00



Gráfico N° 26



Fuente: Realización propia en base a la encuesta

Respecto a la tecnología utilizada para la sostenibilidad de las CMACs, el 76% de los encuestados expresa ser buena la tecnología utilizada para la atención de calidad, Mientras el 24% indica ser excelente. Por otra parte el gráfico N° 26, muestra que el 58% de los encuestados, señala la existencia de tecnología apropiada en la implementación de equipos que propician una adecuada atención de servicios, el 40% indica estar enfocado en la tecnología crediticia a partir de la adecuada aplicación de la metodología y técnicas de evaluación y calificación de créditos, un pequeño 2% manifiesta que la tecnología se enfatiza en las técnicas aplicadas al marketing para la captación y fidelización del cliente.

La aplicación de la calidad del servicio en relación con el orden de sostenibilidad requiere de la actualización constante de la tecnología para poder dar respuesta a las cambiantes responsabilidades para con los clientes. Para ello se requiere de una inversión continua en capacitación del personal y conocimiento de nuevas tecnologías y usos innovadores.

Finalmente, sobre el uso de información para la toma de decisiones y el orden de sostenibilidad, hacemos uso del gráfico N° 27, donde el 62% de los clientes internos califica como Bueno y el 38% sanciona como excelente en el uso de información y la sostenibilidad de las CMACs. Este contexto se ha venido observando con la suficiente capacidad de manejar información para facilitar en la oportuna toma de decisiones de las diferentes transacciones financieras en los momentos de certidumbre y riesgo.

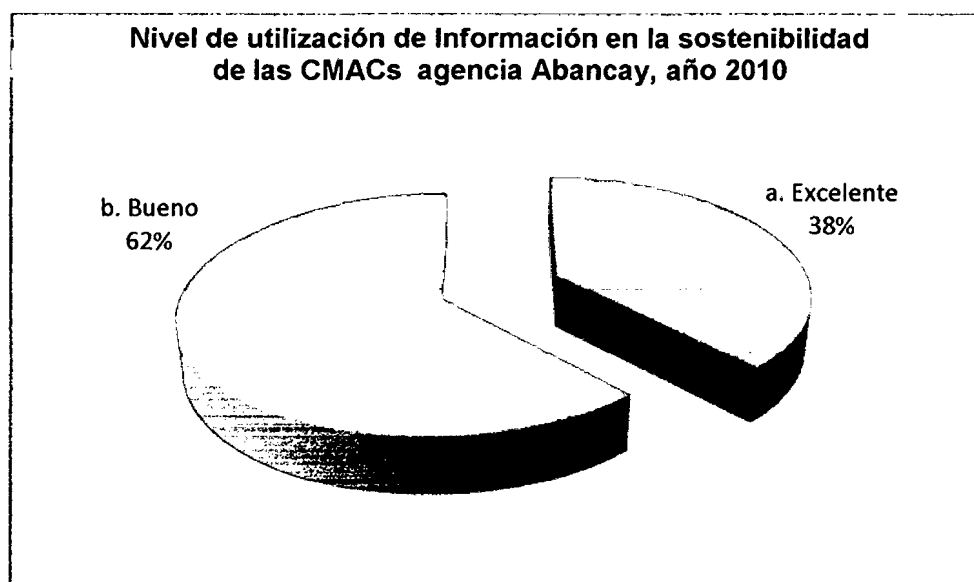


Cuadro N° 23

Nivel de utilización de Información en la sostenibilidad de las CMACs agencia Abancay, año 2010

Utilización de información en la sostenibilidad	N°	%
a. Excelente	19	38.00
b. Bueno	31	62.00
c. Deficiente		0.00
Total	50	100.00

Gráfico N° 27



Fuente: Realización propia en base a la encuesta

3.2.5.1.3. Metodología de dimensionamiento de la Calidad del Servicio Financiero, Mejoramiento Continuo en la Sostenibilidad de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito agencia Abancay, 2010

Para el pleno conocimiento de la utilización de la calidad del servicio y mejoramiento continuo en la sostenibilidad de las CMACs con agencias en la ciudad de Abancay, a partir de las expectativas y la percepción sobre la calidad del servicio, se ha recurrido a utilizar la Escala multidimensional SERVQUAL, para el efecto se ha practicado un cuestionario a los clientes internos y externos con vinculación directa que realizan operaciones financieras cotidianas en la institución financiera.

La escala multidimensional SERVQUAL es una herramienta para la medición de la calidad del servicio desarrollada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L.

Berry, con el auspicio del Marketing Science Institute en 1988. Ha experimentado mejoras y revisiones y ha sido validada en América Latina por Michelsen Consulting, con el apoyo del nuevo Instituto Latinoamericano de Calidad en los Servicios. El Estudio de Validación concluyó en Junio de 1992.

Para su desarrollo es necesario establecer que el usuario o cliente tiene ciertas **necesidades y deseos**, de los cuales a veces incluso no está consciente. Estas necesidades y deseos deben ser recogidos por la organización para diseñar y prestar (entregar) servicios que logren su satisfacción. Por otra parte, la **percepción del cliente o usuario** 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. Así como 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.

Para una mejor explicación, en el cuadro N° 24 se muestra, en forma general el nivel de atención dentro del marco de la calidad del servicio, es considerado muy importante por el 53.00% de los clientes; sin embargo, se percibe un nivel de satisfacción hacia la excelencia del 54.15%. Por tanto, dado el bajo nivel de importancia ofrecida y el alto nivel de satisfacción percibido, se considera encontrar satisfacción en los clientes de las CMAcs agencia Abancay, fortalecidos los elementos e indicadores de seguridad, empatía y bienes tangibles y la necesidad de reorientar en la estrategias de confiabilidad y responsabilidad.

En forma específica y tomando en consideración el elemento **“Confiabilidad”** es considerado muy importante por el 43.65% de los clientes; sin embargo, se percibe un nivel de satisfacción hacia la excelencia del 41.09%. Entonces, dado el alto nivel de importancia ofrecida y el bajo nivel de satisfacción percibido, es necesario reorientar las estrategias en la habilidad de desarrollar el servicio prometido precisamente como se pactó y con exactitud al cliente.

De similar forma el elemento **“Responsabilidad”** es considerado muy importante por el 72.42% de los clientes; sin embargo, se percibe un nivel de satisfacción hacia la excelencia del 70.33%. Por tanto, dado el alto nivel de importancia ofrecida y el bajo nivel de satisfacción percibido, es necesario reorientar las estrategias de ayudar a sus clientes y brindar un servicio rápido.

Por otra parte el elemento **“Seguridad”** es considerado muy importante por el 52.77% de los clientes; sin embargo, se percibe un nivel de satisfacción hacia la excelencia del 55.70%. Pues, dado el bajo nivel de importancia ofrecida y el alto nivel de satisfacción

percibido, indica haber satisfacción definidas en las estrategias de capacidad en la atención de calidad, cortesía y capacidad de transmitir confianza.

De otro lado el elemento **“Empatía”** es considerado muy importante por el 51.89% de los clientes; sin embargo, se percibe un nivel de satisfacción hacia la excelencia del 57.55%. Por tanto, dado el bajo nivel de importancia ofrecida y el alto nivel de satisfacción percibido, indicar haber satisfacción en la atención al cliente específicamente en las estrategias de brindar cuidado y atención personalizada a sus clientes.

Finalmente el elemento **“Bienes tangibles”** es considerado muy importante por el 44.29% de los clientes; sin embargo, se percibe un nivel de satisfacción hacia la excelencia del 46.09%. Pues, dado el bajo nivel de importancia ofrecida y el alto nivel de satisfacción percibido, existe satisfacción en el cliente con estrategias relacionada con la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación.

En síntesis, la misión originaria de las Instituciones Microfinancieras es contribuir a la reducción de la pobreza, a través de la inclusión al sistema financiero de aquellas personas de bajos ingresos del ámbito rural marginal y urbano, cuya fuente de fondeo lo constituían los prestamistas informales. Propósito que han venido encumbrando en el año 2010, las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en las agencias de la ciudad de Abancay.

De otro lado es importante resaltar que la región de Apurímac está catalogada como de las regiones de pobreza y extrema pobreza, definida por una característica primordial: la inestabilidad e irregularidad de los ingresos. Donde el acceso al crédito a este sector alivia las necesidades en épocas de dificultad o escasez de recursos. Así, las personas de escasos recursos ven en el crédito la posibilidad de obtener mediante el, cierto tipo de bienes que generarán mayor bienestar y seguridad para el futuro (típicamente activos como tierras o terrenos, maquinaria, entre otros) y la tendencia a observar importantes incrementos en su nivel de desarrollo social y económico.

Del estudio realizado hasta esta parte, podemos concluir que los servicios microfinancieros ofertadas por las CMACs agencia Abancay, revelan en efecto, que el microcrédito y la captación de ahorros vienen generando grandes beneficios, lo que es reforzado por la fuerte convicción de los clientes, quienes sienten mejoras en su calidad de vida. Al mismo tiempo, existe mucho acercamiento a este tipo de entidades microfinancieras, y son conscientes de que el acceso al microcrédito y la capacidad de ahorro podría ser, en última instancia, su única oportunidad para generar ingresos. Finalmente frente a grandes riesgos de morosidad de créditos en la cartera de clientes.

Las CMACs agencia Abancay ejercen un aceptable nivel de sostenibilidad económica y financiera.

Cuadro N° 24

Modelo SERVQUAL en la Calidad del servicio de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito agencias en la ciudad de Abancay, año 2010

Nivel de Importancia	Indicadores de dimensión SERVQUAL	Nivel de Satisfacción
48.53	Cuando promete hacer algo en un determinado tiempo, lo cumple	47.15
41.60	Muestra sincero interés en resolver el problema del cliente	40.60
41.04	Desempeña el servicio de manera correcta por primera vez	37.61
43.20	Presta sus servicios en la oportunidad que promete hacerlo	39.60
43.89	Mantiene informado a los clientes respecto a los servicios a prestar	40.50
43.65	Confiabilidad	41.09
86.00	El personal brinda servicio con prontitud al cliente	82.00
78.75	El personal expresa disposición de ayuda al cliente	75.25
52.50	El personal no demuestra estar muy ocupado por atender al cliente	53.75
72.42	Responsabilidad	70.33
52.56	El conocimiento del personal inspira confianza al cliente	54.00
60.75	Facilita seguridad al cliente cuando realiza sus transacciones	61.56
43.70	Manifiesta cortesía al cliente a través de su personal comprometido	50.83
54.08	El personal cuenta con suficiente conocimiento para acceder a consultas del cliente	56.42
52.77	Seguridad	55.70
58.32	El personal facilita una atención personalizada a su cliente	61.29
47.84	El personal brinda atención personal con iniciativa propia	54.97
54.60	Se preocupa de cuidar los intereses del cliente	58.24
46.80	Atiende las necesidades específicas al cliente	55.68
51.89	Empatía	57.55
36.36	La apariencia de los equipos es moderno para la atención al cliente	41.94
47.20	Las instalaciones físicas es visualmente atractivas para la atención al cliente	43.13
49.91	la presentación del personal es buena	54.74
39.06	Facilita con materiales asociados al servicio (volantes, folletos) atractivos	40.50
48.93	Ofrece horarios convenientes de atención al cliente	50.16
44.29	bienes tangibles	46.09
53.00	Expectativas < Percepción	54.15

Fuente: Realización propia en base a la encuesta

3.3. Contrastación de Hipótesis

Las condiciones para aceptar o rechazar las hipótesis formuladas se realiza con la prueba de hipótesis. Para el caso se utilizan los resultados de campo relacionado con la base teórica, utilizando la siguiente relación:

$$\text{Valor de Índice} = \frac{\text{Valor equivalente (\%)} * \text{coeficiente de ponderación}}{\text{Total coeficiente de ponderación}}$$

De similar forma, para la contrastación de la calidad del servicio, se utiliza la Escala multidimensional de SERVQUAL con la siguiente relación:

$$\text{Índice de calidad} = \sum \text{Percepción} - \sum \text{Expectativas}$$

Para cada dimensión y cada afirmación incluida en ellas, se procede a calcular la brecha absoluta, la que se obtiene de restar el valor medio respectivo correspondiente a expectativas de la afirmación o dimensión, según sea el caso, del valor medio respectivo correspondiente a percepciones. (P – E). Si dicho valor es positivo (P > E), significa que la percepción supera a la expectativa y por lo tanto existe satisfacción en ese ítem. Por el contrario, si dicho valor es negativo (P < E), significa que no se cumple con la expectativa y por lo tanto existe insatisfacción.

3.3.3. Hipótesis general

El afianzamiento de la calidad del servicio y mejoramiento continuo inciden en un alto nivel de sostenibilidad de las Cajas Municipales Ahorro y Crédito de la ciudad de Abancay, año 2010

La calidad del servicio aplicado con los sustentos teóricos de Benchmarking y Justo a Tiempo más el involucramiento de la mejora continua de la calidad de los bienes o servicios que las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito agencia Abancay, asentados en las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos, a través del compromiso de todos sus miembros y con el liderazgo decidido, permite lograr la suficiente capacidad de satisfacer al cliente, mayor productividad y competitividad y un alto nivel de sostenibilidad de éstas instituciones microfinancieras. Con un V.I. de 69.30 (variables independientes) y 78.57 (variable (dependiente) la Hipótesis general se acepta.

3.3.4. Hipótesis subsidiarias

El nivel de aplicación de los enfoques teóricos en relación a la calidad del servicio de las Cajas Municipales de ahorro y Crédito, es positivo.

Respecto al conocimiento y aplicación de los enfoques de la calidad del servicio en la Cajas Municipales de Ahorro y Crédito agencia Abancay, el 70% de los colaboradores tienen suficiente conocimiento, que se manifiesta en la aplicación de los enfoques de la teoría de justo a tiempo 66% una forma de ser oportunos en la atención y mermar los defectos y la aplicación del benchmarking interno y funcional en un 26% como un proceso sistemático y continuo para comparar la eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con otras financieras similares en el mercado local y que éstas en algún momento venían representando la excelencia y la fidelización del cliente. El nivel de aplicación de los enfoques teóricos de calidad del servicio es positivo. Con V.I. de 69.17 la hipótesis subsidiaria se acepta.

La participación de la dimensión humana en la calidad del servicio de las Cajas Municipales de ahorro y Crédito, es favorable

En la construcción de atención dentro de los lineamientos de la calidad es categórico que los colaboradores, sujeten un alto arreglo entre personalidad y el trabajo desempeñado, que da como resultado mayor satisfacción en función a justas retribuciones. En las CMACs agencia Abancay el 82%, viene logrando mediante la consecución de los salarios mensuales adicionadas de incentivos por las metas alcanzadas, que surge de la iniciativa del colaborador a propuesta laboral de la institución. En un 70%, con programas de capacitación de 2 a 4 veces al año orientados al área donde se desempeñan y énfasis en el tema de calidad del servicio, así como programas de promoción de colaboradores en un 48% definidas en mejores expectativas de desarrollo laboral, condición socioeconómicas y mejores condiciones de vida y de status social. La participación de la dimensión humana es favorable con V.I. de 68.86 la hipótesis subsidiaria se acepta.

El nivel de involucramiento en el programa permanente de mejoramiento continuo en las Cajas Municipales de ahorro y Crédito, es favorable

El Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad (PPMP) se fundamenta en un conjunto de actividades a implementarse como proceso de cambio con la filosofía de calidad del servicio y la mejora continua en organizaciones productoras de satisfacción y creciente sostenibilidad. En la CMACs agencia Abancay en el 54%, el mejoramiento se ha venido incorporando en

estrategias de innovación de la calidad del producto y/o servicio. Cuya generación de iniciativas en 78%, surge de los colaboradores a partir de las estrategias implementadas por las entidades de competencia, cuyo PPMP se caracteriza por ser participativa y activa para todos los colaboradores, la dirección de la organización y unidades operacionales, así como las acciones de involucramiento son permanentes en cada etapa de su aplicación. Permite el mejor desarrollo del proceso y la habilidad en la misión del mejoramiento favorable. Con un V.I.de 69.87 la hipótesis subsidiaria se acepta

El nivel de sostenibilidad de las Cajas Municipales de ahorro y Crédito, es apropiado

En el contexto de la competitividad, el análisis de sostenibilidad resulta ser ineludible en el éxito de los negocios, la habilidad de recuperar los costos, actualizar y mantener las destrezas y la tecnología que faculta a la empresa buena posición para localizar clientes nuevos y sostener el negocio en el futuro. En las CMAcs agencia Abancay, el 76% califican como buena el nivel de organización y cumplimiento de las acciones operativas que garantiza el incremento de la rentabilidad y sostenibilidad planificada en el mercado local, con actualización constante de la tecnología para poder dar respuesta a las cambiantes responsabilidades para con los clientes, propicia e insertada en la calidad del servicio e innovación permanente. En el panorama competitivo local el desarrollo es sostenible. Con V.I.78.57 y I.C. ($P > E$) = 1.15 la hipótesis subsidiaria se acepta

Cuadro N° 25

Prueba del Modelo SERVQUAL en dimensionamiento de la Calidad del Servicio de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito agencia Abancay

Nivel de Importancia	Indicadores de dimensión SERVQUAL	Nivel de Satisfacción
Expectativas		Percepción
43.65	Confiability	41.09
72.42	Responsabilidad	70.33
52.77	Seguridad	55.70
51.89	Empatía	57.55
44.29	bienes tangibles	46.09
53.00	Expectativas < Percepción	54.15

Fuente: Realización propia en base a la encuesta.

IV. CONCLUSIONES

- 4.1. El nivel de aplicación de los enfoques teóricos de la calidad del servicio en las actividades financieras de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito agencias en la ciudad de Abancay, es propicio, como la acción que se desplaza hacia el consumidor vinculándose a la noción de satisfacción y fidelización del cliente que es objeto de la realización del servicio. Escenario que se refleja en la aplicación de las teorías del benchmarking interno y competitivo, donde la calidad de atención se desarrolla en la capacidad de aprender y superar al comportamiento de otras instituciones microfinancieras similares y la teoría del justo a tiempo, en la oportunidad de atención y la reducción o eliminación de todo lo que implique desperdicio en las actividades en la industria de las finanzas.
- 4.2. La participación de la dimensión humana de las Caja Municipales de Ahorro y Crédito agencia Abancay, es determinante en la realización de la atención de servicio dentro de los lineamientos de la calidad del servicio como filosofía y valioso arreglo entre personalidad y el trabajo desempeñado, que da como resultado mayor satisfacción, impulsado en los ventajosos talentos y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos, reforzados con la capacitación o desarrollo de conocimientos y habilidades específicas relativas al área de trabajo, la atención de calidad y el aprendizaje colaborativo en la formación de equipos de trabajo, orientando al incremento de su eficiencia y progreso personal y laboral en la institución.
- 4.3. El nivel de involucramiento en el programa permanente de Mejoramiento Continuo, es optimista en las Caja Municipales de Ahorro y Crédito agencia Abancay, referido en el proceso que describe de forma sistemática y ordenada la esencia de la calidad y avizorando a las entidades a ser más competitivas, productivos, competitivos y sostenibles a lo largo de una perspectiva de tiempo que se ha venido logrando en la mejora del producto, la calidad de atención al cliente y estrategias de constante innovación que resulta de la idea de colaboradores como iniciativa y creatividad que surge inspirada de las acciones y/o estrategias de desarrollo de productos y servicios implementadas por las entidades similares de competencia.
- 4.4. El nivel de sostenibilidad en Caja Municipales de Ahorro y Crédito agencia Abancay es favorable, han venido liderando en las colocaciones de crédito con el 59.4% y captación de depósitos 36.8%, sostenimiento que involucra a los clientes a formar parte del grupo de "nuevos propietarios". empleados motivados e integrados en el proyecto de empresa que constituyen una fuerza productiva valiosa, capaz de

aportar mejoras en estrategias relacionadas a calidad de atención y la sostenibilidad empresarial. Logrando en los clientes, mejores condiciones de calidad de vida, la capacidad de generación de ahorros a favor del cliente-propietario, bienestar familiar y la generación de puestos de trabajo directo e indirecto.



V. RECOMENDACIONES

- 5.1. Promover con mucho énfasis la incorporación de enfoques y teorías de la calidad del servicio en la práctica de las operaciones financieras en las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito agencia Abancay, diseñar e incorporar estrategias definidas a partir de las necesidades de los clientes internos y externos y orientados a la satisfacción de los mismos, cometido que se logrará mediante la incursión de círculos de calidad y fortalecimiento de capacidades en sus integrantes para alcanzar la sensibilización y socialización en la filosofía de la calidad como instrumento encaminado en la búsqueda de la fidelización de los clientes.
- 5.2. Fortalecer y consolidar en las Cajas Municipales de Ahorro y Créditos agencia Abancay, la mayor participación de la dimensión humana ha insertarse en la noción de calidad del servicio como estrategia clave de éxito, apostar en la importancia de potenciar y capitalizar el Recurso Humano, mediante la transferencia y desarrollo de conocimientos y el fomento de una cultura institucional proactiva enfocada en el aprendizaje continuo y en proveer soluciones a los problemas de los clientes, así como incorporar políticas de trabajo en conjunto y promoción con justa y equitativa con mejores expectativas de desarrollo laboral, favorable condición socioeconómica, mejores condiciones de vida y status social.
- 5.3. Propiciar en los colaboradores de las Cajas Municipales de Ahorro y Créditos agencia Abancay, el aprendizaje de la filosofía de TQC que encierra a la innovación y creatividad como factores comprometidos, enfocado en el proceso de comprender, manejar y ejecutar la calidad del servicio en el incremento de la productividad y sostenibilidad a través del Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad, cuyo objetivo se fundamenta en implementar procesos de cambio y mejora continua en las diferentes acciones de proactividad en instituciones productoras de satisfacción.
- 5.4. Fomentar propiciar el nivel de sostenibilidad de las Cajas Municipales de Ahorro y Créditos agencia Abancay, como una empresa microfinanciera sostenible que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, tanto en su entorno inmediato como en el planeta en general. Convirtiéndose en empresas innovadoras y potencialmente competitivas en el mercado, que hagan uso intensivo de las Tecnologías de la

Información y Comunicación, orientados a la inversión y creatividad bajo la definición I+D+I.



VI. BIBLIOGRAFIA UTILIZADA

1. ARANAS PÉREZ, PILAR. Criterios para evaluar técnica y económicamente la aplicación del sistema de mejoras de gestión de la producción. Revista Estudios Empresariales No. 85, 1996.
2. BEER, Michael. (1992). La renovación de las empresas. A través del camino crítico. Mc. Graw Hill. Harvard Business School Press, España.
3. BUSCANDO EL MEJORAMIENTO CONTINUÓ. Revista Logística Aplicada No. 2, 1997. Cuba, Sociedad cubana de logística.
4. CALIDAD. Noticias del ramo. Revista Manufactura No. 26, Agosto 1997.
5. COOK, Víctor. "Readings in Mercadeo Strategy". 2da edición. The Scientific Press.
6. CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO (1990). Productividad y Calidad: Manual del consultor. Editorial Nuevos tiempos. Venezuela.
7. CUESTA FERNÁNDEZ, FELIX. La reingeniería como resultado a la globalización de la economía. Revista Alta Dirección No. 194, Julio - Agosto 1997.
8. CURSO REINGENIERÍA EN LAS EMPRESAS DE SERVICIO. (1994). Copyright Fadi Kabboul. IESA.
9. DA COSTA, Joao. "Diccionario de Mercadeo y Publicidad". Editorial Panapo. Caracas, Venezuela. 1992. 274 pág.
10. DAVID, Fred R.: Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Educación.
11. DAVID, Fred. "La Gerencia Estratégica".
12. DAVID, Fred. Concepto de Administración Estratégica. Pearson Educación.
13. EL IMPACTO DE LA CALIDAD TOTAL EN LOS RESULTADOS EMPRESARIALES. Algunos problemas de evaluación y medición. Revista Dirección y Organización No. 17, Enero - febrero 1996.
14. EL LIBRO DE LAS IDEAS. (1991). Para producir mejor. Asociación Japonesa de Relaciones Humanas. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.
15. ESCORCHE, Víctor. "Productividad y Calidad". 1era edición. Editorial Nuevos Tiempos. 1990. 192 pág.
16. GINEBRA, JOAN. (1991). Dirección por Servicio. La otra calidad. Serie empresarial. Mc. Graw Hill, México.

17. GOMEZ BRAVO, Luis. (1992). Productividad: mejoramiento continuo de calidad y productividad. FIM, Segunda Edición.
18. GOMEZ, Luis. "Mejoramiento continuo de la calidad y productividad". 2da edición. 1992. 96 pág.
19. GUÍA DE PLANEACIÓN DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO. (1992). Programa de desarrollo empresarial y proceso de mejoramiento continuo. Nacional Financiera, S.N.C., México (Paquete uno y dos).
20. HARRINGTON, H. James. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.
21. HARRINGTON, H. James. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia.
22. HILL, Charles y JONES, Gareth: Administración Estratégica, un Enfoque Integrado, Mc Graw Hill tercera edición.
23. JONES, Gareth y HILL, Charles. Administración Estratégica. McGraw Hill, Tercera Edición
24. KOTLER, Philip. "Dirección de Mercadotecnia". 8va edición. Prentice Hall. 1996. 800 pág.
25. KOTLER, Philip. "Mercadotecnia". 6ta edición. Prentice Hall. 1996. 826 pág.
26. LEVITT, Theodore. "Comercialización Creativa". Compañía Editorial Continental. Mexico. 1986. 191 pág.
27. LEVITT, Theodore. "Innovation in Marketing". McGraw Hill. 203 pág.
28. MARTIN, E. T. "Marketing". Core Business Program. 1983. 127 pág.
29. PRIDE, William. "Marketing: Concepto y estrategias". Novena edición. McGraw Hill. 1997. 877 pág.
30. STONER, James y FREEMAN, Edward. Administración. México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A 1992. S.A. Pág. 206
31. TAYLOR, "Planeación de Mercadotecnia". Libro Interactivo. Prentice Hall.
32. WILSON, Bud. "Planeación y Desarrollo Comercial del Producto".Herrero Hermanos, México. 217 pág.

ANEXOS

Título Propuesto: "LA CALIDAD DE SERVICIOS Y MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA SOSTENIBILIDAD DE LAS CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE ABANCAY, AÑO 2010"

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICES	METODOLOGÍA
<p>PG: ¿Cómo la calidad del servicio y mejoramiento continuo inciden en el nivel de sostenibilidad de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la ciudad de Abancay, año 2010?</p> <p>PE1: ¿Cuál es el nivel de aplicación de los enfoques teóricos en relación a la calidad del servicio de las Cajas Municipales de ahorro y Crédito?</p> <p>PE2: ¿Cómo es la participación de la dimensión humana en la calidad de servicio de las Cajas Municipales de ahorro y Crédito?</p> <p>PE3: ¿Cuál es el nivel de involucramiento en el programa permanente de mejoramiento continuo en las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito?</p> <p>PE4: ¿Cuál es nivel de sostenibilidad de las Cajas Municipales de ahorro y Crédito?</p>	<p>OG: Determinar la calidad del servicio y mejoramiento continuo y su incidencia en el nivel de sostenibilidad de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la ciudad de Abancay, año 2010</p> <p>OE1: Determinar el nivel de aplicación de los enfoques teóricos en relación a la calidad del servicio de las Cajas Municipales de ahorro y Crédito</p> <p>OE2: Establecer la participación de la dimensión humana en la calidad de servicio de las Cajas Municipales de ahorro y Crédito</p> <p>OE3: Conocer el nivel de involucramiento en el programa permanente de mejoramiento continuo en las Cajas Municipales de ahorro y Crédito.</p> <p>OE4: Evaluar el nivel de sostenibilidad de las Cajas Municipales de ahorro y Crédito</p>	<p>HG: El afianzamiento de la calidad del servicio y mejoramiento continuo inciden en un alto nivel de sostenibilidad de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la ciudad de Abancay, año 2010</p> <p>HE1: El nivel de aplicación de los enfoques teóricos en relación a la calidad del servicio de las Cajas Municipales de ahorro y Crédito, es positivo</p> <p>HE2: La participación de la dimensión humana en la calidad del servicio de las Cajas Municipales de ahorro y Crédito, es favorable</p> <p>HE3: El nivel de involucramiento en el programa permanente de mejoramiento continuo en las Cajas Municipales de ahorro y Crédito, es favorable</p> <p>HE4: El nivel de sostenibilidad de las Cajas Municipales de ahorro y Crédito, es adecuado</p>	<p>1. Calidad del servicio</p> <p>2. Mejoramiento Continuo</p> <p>3. Sostenibilidad</p>	<p>1.1. Enfoques teóricos</p> <p>1.2 La Dimensión Humana en la calidad del servicio</p> <p>2.1. Programa permanente de Mejoramiento Continuo</p> <p>3.1. Sostenibilidad en Instituciones Micro financieras</p>	<p>1.1.1. Benchmarking 1.1.2. Justo a tiempo</p> <p>1.2.1. Participación de los colaboradores</p> <p>2.1.1. Creatividad e Innovación</p> <p>3.1.1. Alcance</p> <p>3.1.2. Sostenibilidad</p> <p>3.1.3. Modelo SERVQUAL</p>	<p>3.1.1.1. Nivel actual de utilización de enfoques en la calidad de servicio</p> <p>3.1.1.2. Nivel de aplicación de enfoque a la calidad de servicio</p> <p>3.1.1.3. Tipo de enfoque aplicada a la calidad de servicios</p> <p>1.2.1.1. Sistema de salarios 1.2.1.2. Política de capacitación 1.2.1.3. Políticas promoción</p> <p>2.1.1.1. Nivel de generación y selección de ideas</p> <p>3.1.1.1. Nivel de viabilidad de innovaciones 3.1.1.2. Uso de Programa de mejoramiento continuo</p> <p>3.1.1.1. Nivel de accesibilidad a las micro financieras 3.1.1.2. Nivel de empleo 3.1.1.3. Nivel de bienestar de los clientes</p> <p>3.1.2.1. Eficiencia Operativa 3.1.2.2. Nivel de mercado 3.1.2.3. Nivel de recursos humanos 3.1.2.4. Nivel de tecnología utilizada</p> <p>3.1.3.1. Elementos tangibles 3.1.3.2. La Fiabilidad 3.1.3.3. La capacidad de respuesta 3.1.3.4. La seguridad 3.1.3.5. La empatía</p>	<p>Universo: Las Institución Micro financieras en la ciudad de Abancay</p> <p>Población: 50 analistas y personal ventanilla de CMAC Abancay</p> <p>Muestra: 50 personas</p> <p>Tipo de Investigación: Investigación científica Aplicada</p> <p>Nivel de Investigación Explicativa</p> <p>Alcance de Investigaci Correlacional</p> <p>Método de Investigaci Deductiva y analítica</p> <p>Diseño específico: "No Experimental, Transeccional Correlacional/ causal"</p> <p>Instrumentos: Fichas de observación Cuestionario de entrevistas Cuestionario de encuestas Fichas</p> <p>Cronograma 365 días</p> <p>Presupuesto S/ 4 160.00.00</p>

Fuente: Elaboración propia

CUESTIONARIO a los colaboradores de las CMACs Agencia Abancay, 2010

Señor colaborador de la CMAC Agencia Abancay, la encuesta tiene por finalidad recabar información para la realización de la tesis universitaria "LA CALIDAD DEL SERVICIO Y MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA SOSTENIBILIDAD DE LAS CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE ABANCAY, AÑO 2010" por lo que requiere de una respuesta veraz y objetiva, que permitirá aproximarnos a la acertada realidad.

1. Información General

En la CMAC-Abancay

1.1.1 Ud. pertenece a la CMAC:.....

1.1.2 Género: a) () Varón b) () Mujer

1.1.3 Edad: a) () Menos de 20 años
b) () entre 20 y 30 años
c) () Más de 30 años

1.1.4 Grado de Instrucción:

a) () Superior Universitario

Profesión:.....

() Superior No Universitario

Título técnico:.....

b) () Otros:.....

1.1.5 Tiempo de trabajo dentro en la Institución:

a) Menos de 3 años

b) Entre 3 y 5 años

c) Más de 5 años

1.1.6 Cargo que ocupa en la CMAC-Abancay:

.....

2. Calidad del servicio

2.1 Enfoques teóricos:

2.1.1 ¿Cuál es nivel de conocimiento de Ud. respecto a los nuevos enfoques de la calidad del servicio?

a) () Muy suficiente

b) () Suficiente

c) () Insuficiente

a) En el año 2010 ¿Con que enfoque se ha venido orientado la calidad del servicio?

b) () Benchmarking (imita y supera a la competencia)

c) () Justo a Tiempo (atención oportuna al cliente)

d) () Otro:.....

2.1.2 En la institución financiera ¿Cómo lo aplican el benchmarking?

a) () bajo los estándares de atención interna (mejorar)

b) () bajo los estándares de la competencia (imita)

c) () bajo nuevos estándares

2.1.3 En la institución financiera ¿Cómo aplican el Justo a tiempo?

a) () Con atención oportuna en el tiempo

b) () Disminuyendo errores en la atención

c) () Ofertando productos y/o servicios financieros de calidad

2.1.4 ¿Cómo miden los resultados de la aplicación de la calidad del servicio?

a) () Fidelidad del cliente

b) () Por metas obtenidas en operaciones

c) () por nivel de productividad en la institución

2.2 Modelos de medición de la dimensión de la calidad

(Satisfacción de los empleados y satisfacción del cliente)

2.2.1 Cual es el sistema de retribución al trabajo por la labor desarrollada en la institución financiera?

a) () salario de mensualidad

b) () salario de mensualidad +comisiones por metas

c) () Solo retribuido por metas logradas

Por que:

2.2.2 Durante el año 2010 ¿Cuántas veces lo han capacitado a Ud.?

a) () menos de 3 veces

b) () entre 3 y 5 veces

c) () más de 5 veces

Porque:.....

2.2.3 ¿En que áreas se ha orientado la capacitación desarrollada?

a) () Políticas e instrumentos financieros

b) () Atención al cliente

c) () En el área a fin al que pertenezco

Porque:.....

2.2.4 En la institución financiera ¿se promueve la promoción del personal?

a) () Siempre

b) () A veces

c) () Nunca

d) Porque:.....

2.2.5 En la institución financiera ¿se promueve el trabajo en equipo?

a) () Siempre

b) () A veces

c) () Nunca

d) Porque:.....

3. Mejoramiento continuo

3.1. Programa permanente de Mejoramiento Continuo

3.1.1. En la institución financiera ¿que aspectos se enfatiza Para mejorar la satisfacción del cliente?

a) () La calidad del producto y/o servicio

b) () El proceso de calidad de atención

c) () La creatividad e innovación del personal

Porque:.....

3.1.2. Para la generación de nuevas ideas en la institución ¿de quien nace la iniciativa de mejorar?

a) () de los ejecutivos

b) () del personal colaborador

c) () de asesoría y consultoría externa

Por que:

3.1.3. Para la generación de nuevas ideas en la institución ¿Qué aspectos toma como referencia para mejorar?

a) () Sugerencia de la sede central de la CMAC

b) () El manejo de información de operaciones

c) () Las acciones de la competencia



- 3.1.4. En su Institución financiera ¿las innovaciones propuestas para mejorar son implementadas?
- a) () Siempre
b) () A veces
c) () Nunca
Por que:
- 3.1.5. En su institución financiera como proceso de cambio ¿Qué aspectos son relevantes en el Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad (PPMP)?
- a) () participativo (funcionarios y trabajadores participan)
b) () retributivo (todos deben ser retribuidos por la aplicación de la mejora)
c) () Permanente (toda mejora debe ser permanentes como filosofía de mejoramiento)
e) () Preventivo (debe ser preventivo, más no una acción correctiva del momento)
f) () Adaptativo (debe ceñirse a las características de la institución financiera)
Por que:
4. **Sostenibilidad**
- 4.1. **Sostenibilidad en las instituciones microfinancieras**
- 4.1.2. En la Institución financiera ¿Cuál es el nivel de acceso del cliente a servicios financieros?
- a) () Muy buena
b) () Buena
c) () Deficiente
- 4.1.3. ¿Cómo se refleja el logro del bienestar social de su cliente?
- a) () Mejor condición de calidad de vida
b) () Generación de empleo
c) () Mejor estatus social
Porque:.....
- 4.1.4. ¿Cómo se refleja el logro de bienestar económico de su cliente?
- a) () Mayores ingresos para la familia
b) () Generación de ahorro
c) () Mayor capacidad de inversión
Porque:.....
- 4.1.5. ¿Cuál es nivel de organización en la eficiencia operativa de las operaciones financieras?
- a) () excelente
b) () buena
c) () deficiente
Por que:
- 4.1.6. ¿Cuál es el nivel de tecnología utilizada?
- a) () excelente
b) () buena
c) () deficiente
Por que:
- 4.1.7. ¿En que aspecto resalta la tecnología utilizada?

- a) () Metodología de tecnología crediticia
b) () Implementación de equipos sofisticados
c) () Técnicas de marketing y captación de clientes

Por que:

- 4.1.8. ¿Cuál es el nivel de utilización de información?
- a) () Excelente
b) () bueno
c) () deficiente

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, 05 de setiembre del 2011.

Fecha de encuesta:.....

Zona de encuesta:.....

Realizado por:.....

Fecha de supervisión:.....

Supervisado por:.....

Fecha de procesamiento:.....



Anexo N° 03

CUESTIONARIO sobre la percepción de la calidad de servicios con clientes de la CMACs agencia Abancay, año 2010

Señores colaboradores de la CMAC Agencia Abancay, la encuesta tiene por finalidad recabar información para la realización de la tesis universitaria "La Calidad del Servicio y Mejoramiento Continuo en la Sostenibilidad de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la ciudad de Abancay, año 2010" por lo que requiere de una respuesta veraz y objetiva, que permitirá aproximarnos a la acertada realidad.

Declaraciones sobre percepciones de la dimensión de confiabilidad						
		Total desacuerdo		Total acuerdo		
		1	2	3	4	5
1	Cuando una organización CMAC promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple.					
2	Cuando un cliente tiene un problema, la CMAC muestra sincero interés por resolverlo.					
3	La CMAC desempeña el servicio de manera correcta a la primera vez.					
4	La CMAC proporciona sus servicios en la oportunidad que promete hacerlo.					
5	La CMAC mantiene informados a los clientes sobre el momento en que se van a desempeñar los servicios.					
Declaraciones sobre percepciones de la dimensión de responsabilidad						
		1	2	3	4	5
1	Los empleados de la CMAC les brindan el servicio con prontitud a los clientes.					
2	Los empleados de la CMAC siempre se muestran dispuestos a ayudar a los clientes.					
3	Los empleados de la CMAC nunca están demasiado ocupados como para no atender a un cliente.					
Declaraciones sobre percepciones de la dimensión de seguridad						
		1	2	3	4	5
1	El conocimiento de los empleados de la CMAC le inspira confianza.					
2	Se siente seguro el cliente al realizar transacciones con la CMAC.					
3	Los empleados de la CMAC tratan siempre con cortesía al cliente					
4	Los empleados de la CMAC cuentan con el conocimiento para responder a las consultas de los clientes.					
Declaraciones sobre percepciones de la dimensión de empatía						
		1	2	3	4	5
1	La CMAC le brinda atención individual.					
2	La CMAC cuenta con empleados que le brindan atención personal.					
3	La CMAC se preocupa de cuidar los intereses de sus clientes					
4	Los empleados de la CMAC atienden sus necesidades específicas.					
Declaraciones sobre percepciones de la dimensión de bienes tangibles						
		1	2	3	4	5
1	La apariencia de los equipos de la CMAC es moderna					
2	Las instalaciones físicas de la CMAC son visualmente atractivas.					
3	La presentación de los empleados de la CMAC es buena.					
4	Los materiales asociados con el servicio (folletos o catálogos) de la CMAC son visualmente atractivos.					
5	Los horarios de actividades de la CMAC son convenientes.					

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, 05 de setiembre del 2011.

Fecha de encuesta:..... Fecha de supervisión:.....
Zona de encuesta:..... Supervisado por:.....
Realizado por:..... Fecha de procesamiento:.....



Anexo N° 04

"La Calidad del Servicio y Mejoramiento Continuo en la Sostenibilidad de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la ciudad de Abancay, año 2010"

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

Prueba de Hipótesis subsidiarias N° 01

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL			ENCUESTAS		POND. ESCAL (b)	VALOR EQUIV (%) (c)	COEFIC. PONDER (d)	VALOR INDICAD. (c)*(d)	
	DIMENSIONES (Factor a medir)	INDICADORES	Items	N°	(%) (a)					
Calidad del Servicio	1.2. Calidad del servicio	2.1.1 Nivel de conocimiento de calida del servicio en el 2010	a. Muy suficiente	12	24.00	3	72.00	3	218.00	V.I.
			b. Suficiente	35	70.00	2	140.00			
			c. insuficiente	3	6.00	1	6.00			
		2.1.2 Enfoque de orientación de la calida del servicio	a. Berchmarking	13	26.00	3	78.00	5	363.33	
			b. Justo a tiempo	33	66.00	2	132.00			
			c. Otros	4	8.00	1	8.00			
		2.1.3 Aplicación del Berchmarking en la CMAC, 2010	a. Bajo estándar de atención interna (mejorar)	20	40.00	3	120.00	4	274.00	
			b. Bajo estándares de competencia (imita)	11	22.00	2	44.00			
			c. Bajo nuevos estándares	19	38.00	1	38.00			
		2.1.4 Aplicación de Justo a tiempo en la CMAC, 2010	a. Con atención oportuna en el tiempo	12	24.00	3	72.00	3	148.00	
	b. Disminuyendo errores en atención		4	8.00	1	8.00				
	c. Oferta de productos y servicios de calidad		34	68.00	1	68.00				
	2.1.5 Medición de resultados de la calida del servicio	a. Fidelidad del cliente	25	50.00	3	150.00	5	380.00	1383.33	
		b. Por metas obtenidas en operaciones	14	28.00	2	56.00			20	
		c. Por nivel de productividad en institución	11	22.00	1	22.00			69.17	
2.2 La dimension Humana en la calidad del servicio	2.2.1 Sistema de retribución de traba con enfoque calidad	a. Salario mensualido	8	16.00	1	16.00	4	248.00		
		b. Salario mensualizado + comisiones por metas	41	82.00	2	164.00				
		c. Salario mensualizado + incentivos de institución	1	2.00	3	6.00				
	2.2.2 Frecuencia de capacitación durante el 2010	a. Menos de 02 veces	13	26.00	1	26.00	3	169.20		
		b. Entre 02 y 04 veces	35	70.00	2	140.00				
		c. Más de 04 veces	2	4.00	3	12.00				
	2.2.3 Orientación de áreas de capacitación desarrollada	a. Política e instrumentos financieros	7	14.00	1	14.00	4	395.20		
b. Atención al cliente		15	30.00	3	90.00					
c. Area al que pertenece		28	56.00	2	112.00					
2.2.4 Promoción de personal	a. Siempre	39	78.00	3	234.00	6	780.00			
	b. Pocas veces	11	22.00	2	44.00					
	c. Nunca		0.00	1	0					
2.2.5 Promoción de trabajo en equipo	a. Siempre	41	82.00	3	0.00	3	180.00	1377.20		
	b. Pocas veces	8	16.00	2	164.00			20		
	c. Nunca	1	2.00	1	16.00			68.86		

Anexo N° 05

"La Calidad del Servicio y Mejoramiento Continuo en la Sostenibilidad de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la ciudad de Abancay, año 2010"

Prueba de Hipótesis subsidiarias N° 02

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

DEFINICIÓN NOMINAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL			ENCUESTAS		POND.	VALOR EQUIV (%) (c)	COEFIC. PONDER (d)	VALOR INDICAD. (c)*(d)	
	DIMENSIONES (Factor a medir)	INDICADORES	Items	N°	(%) (e)	ESCAL (b)				(a)*(b)
Mejoramiento Continuo	3.1. Programa permanente de mejoramiento continuo (PPMC)	3.1.1 Nivel de mejora para satisfacción del cliente	a. En la calidad del producto y/o servicio	27	54.00	2	108.00	75.33	5	376.67
			b. En el proceso de calidad de atención	18	36.00	3	108.00			
			c. En la creatividad e innovación del personal	5	10.00	1	10.00			
		3.1.2 Iniciativa para la generación de nuevas ideas	a. De los ejecutivos	6	12.00	2	24.00	89.33	3	268.00
			b. del personal colaborador	39	78.00	3	234.00			
			c. De asesorías externas	5	10.00	1	10.00			
		3.1.3 Referencias para generación de nuevas ideas para mejorar	a. sugerencia de la sede central de institución	10	20.00	2	40.00	78.00	5	390.00
			b. Manejo de información de operaciones	14	28.00	3	84.00			
			c. las acciones de la competencia	26	52.00	1	52.00			
		3.1.4 Implementación de innovaciones propuestas para mejorar	a. Siempre	34	68.00	2	136.00	66.67	4	266.67
			b. A veces	16	32.00	2	64.00			
			c. Nunca		0.00	1	0.00			
		3.1.5 Aspectos relevantes del PPMO	a. Participativo	24	48.00	1	48.00	32.00	3	96.00
			b. Retributiva	3	6.00	1	6.00			
			c. Permanente	21	42.00	1	42.00			
d. Adaptativo	2		4.00	1	4.00					
V.I.										
1397.33										
20										
69.87										

Anexo N° 06

"La Calidad del Servicio y Mejoramiento Continuo en la Sostenibilidad de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la ciudad de Abancay, año 2010"

Prueba de Hipótesis subsidiarias N° 03

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

DEFINICIÓN NOMINAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL			ENCUESTAS		POND. ESCAL (b)	VALOR EQUIV (%) (c)	COEFIC. PONDER (d)	VALOR INDICAD. (c)*(d)	
	DIMENSIONES (Factor a medir)	INDICADORES	Items	N°	(%) (a)					
Sostenibilidad	4.1 Sostenibilidad de instituciones microfinancieras	4.1.1 Nivel de accesibilidad del cliente a servicios financieros	a. Muy buena	19	38.00	3	114.00	3	238.00	
			b. Buena	31	62.00	2	124.00			
			c. Deficiente		0.00	1	0.00			
		4.1.2 Logro de bienestar social del cliente	a. Mejor condición de calidad de vida	31	62.00	3	186.00	4	314.67	
			b. Generación de empleo	8	12.00	2	24.00			
			c. Mejor estatus social	13	26.00	1	26.00			
		4.1.3 Logro de bienestar económico del cliente	a. Mayores ingresos para la familia	21	42.00	3	126.00	4	317.33	
			b. Generación de ahorro	27	54.00	2	108.00			
			c. Mayor capacidad de inversión	2	4.00	1	4.00			
		4.1.4 Nivel de organización en la eficiencia operativa en operaciones financieras	a. Excelente	12	24.00	3	72.00	2	149.33	
			b. Bueno	38	76.00	2	152.00			
			c. Deficiente		0.00	1	0.00			
		4.1.5 Nivel de tecnología utilizada	a. Excelente	18	36.00	3	108.00	4	314.00	
b. Bueno	11		22.00	2	44.00					
c. Deficiente	21		42.00	1	42.00					
4.1.6 Utilización de tecnología	a. Metodología de tecnología crediticia	20	40.00	3	120.00	2	158.67			
	b. Implementación de equipos sofisticados	29	58.00	2	116.00					
	c. Técnicas de marketing y captación de clientes	1	2.00	1	2.00					
4.1.7 Nivel de utilización de información	a. Excelente	19	38.00	3	114.00	1	79.33	78.57	V.I.	
	b. Bueno	31	62.00	2	124.00				1571.33	
	c. Deficiente		0.00	1	0.00				20.00	

Prueba Final

Valor Índice de calidad del servicio y Mejoramiento continuo (variables independientes)

69.30

Valor Índice de Sostenibilidad (Variable dependiente)

78.57

Anexo N° 07

*LA CALIDAD DEL SERVICIO Y MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA SOSTENIBILIDAD DE LAS CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE ABANCAY, AÑO 2010

Proceso de Modelo SERVQUAL PERCEPCION en Calidad del servicio financiero de las CMAC agencias en Abancay, AÑO 2010

N°	Respecto a la calidad del servicio y mejoramiento continuo La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco-Abancay:	Total Desacuerdo			Total Acuerdo		Total	Peso	Promed.
		1	2	3	4	5			
1	Cuando promete hacer algo en un determinado tiempo, lo cumple			10	25	15	205	0.23	47.15
2	Muestra sincero interés en resolver el problema del cliente		5	10	12	23	203	0.20	40.60
3	Desempeña el servicio de manera correcta por primera vez			17	20	13	196	0.19	37.61
4	Presta sus servicios en la oportunidad que promete hacerlo		5	12	13	20	198	0.20	39.60
5	Mantiene informado a los clientes respecto a los servicios a prestar				25	25	225	0.18	40.50
Confiabilidad									41.09
6	El personal brinda servicio con prontitud al cliente			10	25	15	205	0.40	82.00
7	El personal expresa disposición de ayuda al cliente			5	25	20	215	0.35	75.25
8	El personal no demuestra estar muy ocupado por atender al cliente			10	15	25	215	0.25	53.75
Responsabilidad									70.33
9	El conocimiento del personal inspira confianza al cliente			5	15	30	225	0.24	54.00
10	Facilita seguridad al cliente cuando realiza sus transacciones			5	12	33	228	0.27	61.56
11	Manifiesta cortesía al cliente a través de su personal comprometido			5	19	26	221	0.23	50.83
12	El personal cuenta con suficiente conocimiento para acceder a consultas del cliente			10	13	27	217	0.26	56.42
Seguridad									55.70
13	El personal facilita una atención personalizada a su cliente			5	13	32	227	0.27	61.29
14	El personal brinda atención personal con iniciativa propia			5	11	36	239	0.23	54.97
15	Se preocupa de cuidar los intereses del cliente			5	16	29	224	0.26	58.24
16	Atiende las necesidades específicas al cliente				18	32	232	0.24	55.68
Empatía									57.55
17	La apariencia de los equipos es moderno para la atención al cliente			5	7	38	233	0.18	41.94
18	Las instalaciones físicas es visualmente atractivas para la atención al cliente		2	5	7	36	227	0.19	43.13
19	la presentación del personal es buena			2	8	40	238	0.23	54.74
20	Facilita con materiales asociados al servicio (volantes, folletos) visualmente atractivos			5	15	30	225	0.18	40.50
21	Ofrece horarios convenientes de atención al cliente			3	16	31	228	0.22	50.16
bienes tangibles									46.09

Anexo N° 09

LA CALIDAD DEL SERVICIO Y MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA SOSTENIBILIDAD
 IAS MUNICIPALES DE Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE ABANCAY EN MODELO SERVQUAL, AÑO 2010
 o SERVQUAL en Calidad del servicio financiero de las CMAC agencias en Abancay

Indicadores de dimensión SERVQUAL	Nivel de Satisfacción
Cuando promete hacer algo en un determinado tiempo, lo cumple	47.15
Muestra sincero interés en resolver el problema del cliente	40.60
Desempeña el servicio de manera correcta por primera vez	37.61
Presta sus servicios en la oportunidad que promete hacerlo	39.60
Mantiene informado a los clientes respecto a los servicios a prestar	40.50
Confiabilidad	41.09
El personal brinda servicio con prontitud al cliente	82.00
El personal expresa disposición de ayuda al cliente	75.25
El personal no demuestra estar muy ocupado por atender al cliente	53.75
Responsabilidad	70.33
El conocimiento del personal inspira confianza al cliente	54.00
Facilita seguridad al cliente cuando realiza sus transacciones	61.56
Manifiesta cortesía al cliente a través de su personal comprometido	50.83
El personal cuenta con suficiente conocimiento para acceder a consultas del cliente	56.42
Seguridad	55.70
El personal facilita una atención personalizada a su cliente	61.29
El personal brinda atención personal con iniciativa propia	54.97
Se preocupa de cuidar los intereses del cliente	58.24
Atiende las necesidades específicas al cliente	55.68
Empatía	57.55
La apariencia de los equipos es moderno para la atención al cliente	41.94
Las instalaciones físicas es visualmente atractivas para la atención al cliente	43.13
la presentación del personal es buena	54.74
Facilita con materiales asociados al servicio (volantes, folletos) visualmente atractivos	40.50
Ofrece horarios convenientes de atención al cliente	50.16
bienes tangibles	46.09
Expectativas < Percepción	54.15

Indicadores de dimensión SERVQUAL	Nivel de Satisfacción
	Percepción
Confiabilidad	41.09
Responsabilidad	70.33
Seguridad	55.70
Empatía	57.55
bienes tangibles	46.09
Expectativas < Percepción	54.15



Anexo N°10
Créditos Directos y Depósitos por Oficina de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito
Al 31 de Diciembre de 2009
(En miles de nuevos soles)

Departamento	Créditos Directos			Depósitos de Ahorro			Depósitos a Plazo			Depósitos Totales		
	MN	ME	Total	MN	ME	Total	MN	ME	Total	MN	ME	Total
Apurímac	116,162	18,447	134,609	18,796	3,199	21,995	16,353	5,214	21,567	35,149	8,413	43,562
Abancay	66,488	11,134	77,622	14,206	2,144	16,350	10,936	4,239	15,175	25,142	6,383	31,525
Andahuaylas	47,789	7,313	55,102	4,456	1,053	5,508	5,156	623	5,779	9,612	1,676	11,288
Chalhuanca	570	0	570	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Curahuasi	1,315	0	1,315	134	3	137	261	351	613	396	354	749

Fuente: SBS

Nota: Información obtenida del Anexo No. 10; Depósitos, Colocaciones y Personal por Oficinas.

Elaboración propia

Anexo N°11
Créditos Directos y Depósitos por Oficina de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito
(Al 31 de Diciembre de 2010)
(En miles de nuevos soles)

Departamento	Créditos Directos			Depósitos de Ahorro			Depósitos a Plazo			Depósitos Totales		
	MN	ME	Total	MN	ME	Total	MN	ME	Total	MN	ME	Total
Apurímac	153,762	15,891	169,653	26,204	3,267	29,471	22,503	4,828	27,331	48,707	8,095	56,802
Abancay	92,548	9,000	101,548	18,935	2,336	21,270	15,256	3,751	19,007	34,191	6,087	40,277
Andahuaylas	57,752	6,891	64,642	6,834	842	7,676	6,855	887	7,742	13,689	1,729	15,418
Chalhuanca	379	0	379	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Curahuasi	2,307	0	2,307	436	89	525	392	190	582	828	279	1,107
Chincheros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chuquibambilla	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Anco-Huallo	776	0	776	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: SBS

Nota: Información obtenida del Anexo No. 10; Depósitos, Colocaciones y Personal por Oficinas.

Elaboración propia

Anexo N°12
Créditos Directos y Depósitos por Oficina de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito
(Al 31 de Diciembre de 2010)
(En miles de nuevos soles)

Departamento	Créditos Directos			Depósitos de Ahorro			Depósitos a Plazo			Depósitos Totales		
	MN	ME	Total	MN	ME	Total	MN	ME	Total	MN	ME	Total
Apurímac	189,731	14,986	204,717	26,380	3,990	30,371	24,401	5,060	29,461	50,781	9,050	59,831
Abancay	110,884	8,208	119,093	18,228	2,589	20,817	16,839	3,883	20,722	35,067	6,472	41,539
Andahuaylas	72,505	6,675	79,179	7,709	1,369	9,078	6,957	953	7,910	14,666	2,322	16,988
Chalhuanca	740	0	740	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Curahuasi	2,767	103	2,871	443	33	476	604	224	828	1,047	256	1,304
Chincheros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chuquibambilla	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Anco-Huallo	2,834	0	2,834	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: SBS

Nota: Información obtenida del Anexo No. 10; Depósitos, Colocaciones y Personal por Oficinas.

Elaboración propia

Cuadro N° 13
Estructura de los Créditos Directos por Departamento y Caja Municipal
(Al 31 de Diciembre de 2009)
(En porcentaje)

Empresas	Amazonas		Apurimac	Departamentos																						TOTAL (en miles de nuevos soles)
	100	200		400	500	600	700	800	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500	1600	1700	1800	1900	2000	2100	2200	2300	2400	2500	
CMAC Arequipa	-	-	3.69	44.05	1.05	-	-	4.95	-	0.97	1.64	0.44	-	-	8.79	-	5.47	7.03	-	-	19.66	-	1.87	-	0.40	1,215,169
CMAC Cusco	-	-	11.02	1.97	-	-	-	66.69	-	-	-	-	-	-	1.49	-	8.26	-	-	-	10.58	-	-	-	-	614,531
CMAC Del Santa	-	76.92	-	-	-	-	-	-	-	8.16	-	0.18	-	-	14.74	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	193,249
CMAC Huancayo	-	-	-	-	4.36	-	-	-	5.19	7.00	-	57.91	-	-	16.25	-	-	-	6.31	-	-	-	-	-	2.99	508,343
CMAC Ica	-	-	4.50	6.86	16.70	-	-	-	-	-	48.61	-	-	-	23.33	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	348,340
CMAC Maynas	-	-	-	-	-	2.06	-	-	-	22.05	-	-	-	-	46.24	-	-	2.99	-	-	6.78	-	-	19.88	-	203,054
CMAC Paita	5.10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.44	4.16	-	9.77	-	-	-	50.19	-	29.34	-	-	-	215,632
CMAC Pisco	-	-	-	-	-	-	-	19.94	-	68.06	-	-	-	-	12.01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	30,464
CMAC Piura	4.69	1.19	0.59	-	0.38	12.10	0.29	-	0.17	0.57	0.03	0.29	4.28	14.80	12.82	1.68	-	-	-	26.35	0.05	11.53	-	4.52	3.86	1,082,659
CMAC Sullana	-	2.04	-	0.27	-	3.09	-	-	-	-	0.54	-	3.43	11.65	28.43	-	-	-	-	40.51	-	-	-	10.04	-	740,763
CMAC Tacna	-	-	-	1.52	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.26	-	28.05	5.89	-	-	15.91	-	46.37	-	-	357,445
CMAC Trujillo	4.65	7.66	-	-	-	10.56	0.77	-	-	-	-	-	39.34	12.87	14.82	-	-	-	-	4.76	-	2.76	-	1.80	-	1,110,919
TOTAL CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO	1.72	3.84	2.04	8.75	1.47	4.17	0.18	7.11	0.52	1.71	3.24	4.59	7.74	6.03	12.56	2.01	3.29	1.61	0.58	11.29	5.47	3.52	2.85	2.17	1.55	6,610,568
CMCP Lima	-	0.12	-	-	-	0.00	1.06	-	-	-	-	-	0.11	1.97	96.61	-	-	-	-	0.13	-	-	-	-	-	332,048
TOTAL CAJAS MUNICIPALES	1.63	3.67	1.94	8.34	1.40	3.97	0.22	6.77	0.49	1.63	3.09	4.37	7.38	5.83	16.58	1.92	3.13	1.53	0.55	10.76	5.20	3.35	2.71	2.07	1.47	6,942,617

Fuente: SBS

Nota: Información obtenida del Anexo No. 10; Depósitos, Colocaciones y Personal por Oficinas.

Anexo N° 14
Estructura de los Créditos Directos por Departamento y Caja Municipales de Ahorro y Crédito
(Al 31 de Diciembre de 2010)
(En porcentaje)

Empresas	Amazonas	Ancash	Apurimac	Arequipa	Ayacucho	Cajamarca	Callao	Cusco	Huancavelica	Huanuco	Ica	Junin	La Libertad	Lambayeque	Lima	Loreto	Madre de Dios	Moquegua	Pasco	Piura	Puno	San Martín	Tacna	Tumbes	Ucayali	TOTAL (en miles de nuevos soles)
CMAC Arequipa	-	-	3.36	41.78	1.17	-	-	5.87	-	1.63	2.36	1.88	-	-	9.47	-	4.90	6.05	-	-	18.05	-	2.66	-	0.82	1,574,281
CMAC Cusco	-	-	10.80	4.69	-	-	-	62.95	-	-	-	-	-	-	2.68	-	7.53	-	-	-	11.35	-	-	-	-	786,140
CMAC Del Santa	-	71.20	-	-	-	-	-	-	-	10.56	-	1.83	2.83	-	13.59	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	182,832
CMAC Huancayo	-	-	-	-	4.53	-	-	-	5.01	8.92	-	53.83	-	-	20.43	-	-	-	5.93	-	-	-	-	-	3.34	682,996
CMAC Ica	-	-	5.13	7.31	15.64	-	-	-	-	-	47.07	-	-	-	24.86	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	441,780
CMAC Maynas	-	-	-	-	-	3.02	-	-	-	18.23	-	-	-	-	-	52.10	-	-	2.74	-	-	7.14	-	-	16.78	260,577
CMAC Paíta	5.29	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.48	5.32	-	9.16	-	-	-	51.07	-	24.77	-	1.90	-	252,111
CMAC Piaco	-	-	-	-	-	-	-	-	24.62	-	58.14	-	-	-	17.24	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	33,588
CMAC Piura	4.36	1.31	0.90	0.34	0.34	11.93	0.41	0.38	0.27	0.82	0.13	0.54	3.97	12.80	13.40	1.86	-	-	-	27.58	0.45	10.10	0.00	4.34	3.76	1,250,858
CMAC Sullana	-	2.39	-	1.15	-	3.77	-	-	-	-	0.82	-	4.61	9.74	29.15	-	-	-	-	39.64	-	-	-	8.92	-	826,374
CMAC Tacna	-	-	-	3.52	-	-	-	1.22	-	-	-	-	-	-	3.36	-	22.51	6.78	-	-	15.55	-	47.07	-	-	438,598
CMAC Trujillo	5.47	7.97	-	-	-	11.39	0.80	-	-	-	-	-	39.42	11.14	13.68	-	-	-	-	4.98	-	3.34	-	1.81	-	1,084,220
TOTAL CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO	1.82	3.25	2.15	8.59	1.55	4.02	0.18	7.42	0.57	1.88	3.45	5.03	6.79	4.89	13.29	2.31	2.96	1.99	0.59	11.36	5.84	3.09	3.15	2.05	1.80	7,894,129
CMCP Lima	-	0.46	-	0.78	-	0.20	0.76	0.57	-	-	-	0.33	0.51	1.70	93.67	-	-	-	-	0.58	-	-	0.45	-	-	588,153
TOTAL CAJAS MUNICIPALES	1.51	3.05	2.00	8.88	1.44	3.75	0.22	8.94	0.53	1.75	3.21	4.70	6.35	4.67	18.85	2.15	2.78	1.48	0.55	10.81	5.25	2.89	2.96	1.81	1.49	8,470,283

Nota: Información obtenida del Anexo No. 10; Depósitos, Cobranzas y Personal por Oficinas.
SBS

Anexo N° 15
Estructura de los Créditos Directos por Departamento y Caja Municipal de Ahorro y Crédito
(Al 30 de Noviembre de 2011)
(En porcentaje)

Empresas	Amazonas		Apurimac	Departamentos																				TOTAL (en miles de nuevos soles)		
	Ancash	Arequipa		Ayacucho	Cajamarca	Callao	Cusco	Huancavelica	Huanuco	Ica	Junín	La Libertad	Lambayeque	Lima	Loreto	Madre de Dios	Moquegua	Passco	Piura	Puno	San Martín	Tarma	Tumbes		Ucayali	
CMAC Arequipa	-	-	3.18	41.14	1.05	-	-	6.29	-	1.75	2.53	2.45	-	-	9.82	-	4.41	5.62	-	-	17.14	-	3.68	-	0.93	1,978,823
CMAC Cusco	-	-	10.54	5.93	-	-	-	62.47	-	-	-	-	-	-	3.40	-	6.88	-	-	-	10.36	-	0.42	-	-	884,038
CMAC Del Santa	-	69.59	-	-	-	-	-	-	-	10.42	-	3.11	5.19	-	11.70	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	183,089
CMAC Huancayo	-	-	-	-	4.67	-	-	-	5.39	7.34	0.26	50.99	-	-	21.67	-	-	-	5.54	-	-	-	-	-	4.14	826,889
CMAC Ica	-	-	5.63	10.71	13.28	-	-	-	-	-	-	43.26	-	-	27.12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	525,030
CMAC Maynas	-	-	-	-	-	4.54	0.23	-	-	15.94	-	-	-	-	-	54.22	-	-	3.09	-	-	7.69	-	-	14.30	301,429
CMAC Paita	5.62	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.14	6.20	-	9.14	-	-	-	48.98	-	25.95	-	2.97	-	234,783
CMAC Pisco	-	-	-	-	-	-	-	-	21.34	-	58.60	-	-	20.06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	44,478
CMAC Piura	4.11	1.49	1.29	0.56	0.39	11.53	0.45	0.56	0.39	1.04	0.19	0.76	4.06	12.41	12.50	1.95	-	-	-	26.72	0.66	10.51	0.35	4.51	3.58	1,478,279
CMAC Sullana	-	2.61	-	2.11	-	3.87	-	-	-	-	0.97	-	4.49	8.28	28.92	-	-	-	-	39.22	-	-	-	9.53	-	1,067,964
CMAC Tarma	-	-	-	4.15	-	-	-	1.79	-	-	-	-	-	-	3.68	-	20.78	7.47	-	-	18.37	-	45.76	-	-	532,489
CMAC Trujillo	5.90	7.37	-	-	-	11.21	1.48	-	-	1.11	-	-	37.33	10.30	15.36	-	-	-	-	4.93	-	3.56	-	1.44	-	1,177,966
TOTAL CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO	1.95	2.88	2.22	10.96	1.46	3.87	0.27	7.52	0.65	2.07	3.45	5.27	6.11	4.42	13.76	2.31	2.80	1.84	0.60	10.64	5.71	3.05	3.52	2.08	1.61	9,235,257
CMCP Lima	-	0.86	-	1.75	-	0.55	0.96	1.24	-	-	-	0.84	1.17	3.07	87.02	-	-	-	-	1.31	-	-	1.14	-	-	583,997
TOTAL CAJAS MUNICIPALES	1.46	2.75	2.09	10.06	1.38	3.68	0.31	7.16	0.81	1.95	3.25	5.02	5.83	4.34	17.98	2.18	2.84	1.54	0.56	10.10	5.39	2.87	3.39	1.96	1.52	9,799,254

Nota: Información obtenida del Anexo No. 10; Depósitos, Colocaciones y Personal por Oficinas.
SBS