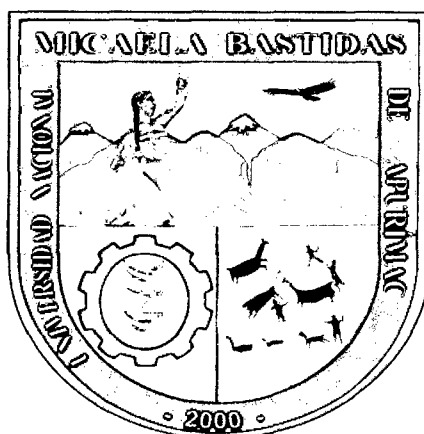


**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE
APURÍMAC**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS

**LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE LA CAJA
MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO CUSCO S.A. AGENCIA ABANCAY EN EL
AÑO 2010**

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

PRESENTADA POR:

EMMA MABEL ORTIZ QUISPE

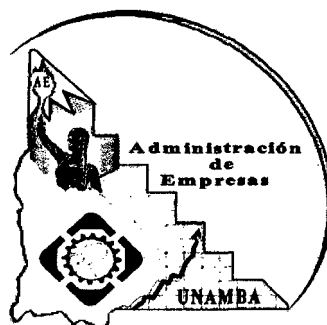
APURÍMAC - PERÚ

2011



**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**



TESIS

**LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO CUSCO S.A
AGENCIA ABANCAY, EN EL AÑO 2010**

Candidata: Emma Mabel Ortiz Quispe

Asesor: Abg. Marco Hernán Pantigoso Loaiza

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

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

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

Abancay, Diciembre del 2011



***“LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA SATISFACCIÓN DEL
CLIENTE DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO
CUSCO S.A AGENCIA ABANCAY, AÑO 2010”***



DEDICATORIA:

A ti Dios, que me diste la oportunidad de vivir y de regalarme una familia maravillosa que siempre me apoyan y confían en mí.



AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento y merecido reconocimiento para:

A mis padres y hermanas que siempre están a mi lado a pesar de la distancia.

A todos mis docentes por su acertado asesoramiento y gran experiencia.

A todos los colaboradores de la Cmac-Cusco por su invaluable apoyo.

Todas aquellas personas y amigos que directa e indirectamente colaboraron en el presente informe.



**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS DE LA COMISION
DE ORDEN Y GESTION DE LA UNIVERSIDA
NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC**

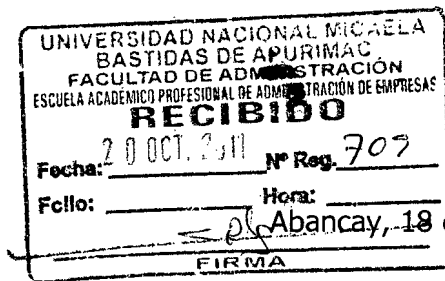
Presidente : MSC. Jorge Segundo Cumpa Reyes

Vicepresidente Académica : Dra. Ela Leyla Estrada Oré

Vicepresidente Administrativo: Dr. Manuel Israel Hernández García

Abancay, 24 de octubre del 2011





Carta N° 024-2011-JYVC-DOASTC-FA-UNAMBA

Sr/a : Lic. Adm. Rosario Leticia Valer Montesinos
DIRECTORA DE LA EAPAE-FA-UNAMBA

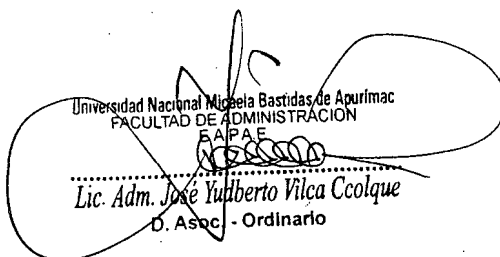
CIUDAD.-

Asunto : Eleva Acta de Evaluación y Sustentación de Informe final Tesis y faculta la impresión y empastado final.

Mediante la presente me dirijo a su digna Dirección con la finalidad de comunicar, que el Jurado de Evaluación y Sustentación del informe final tesis presidido por el suscrito, en cumplimiento de los contenidos del Reglamento General de Grados y Títulos de la UNAMBA, ha desarrollado el acto académico de sustentación y defensa de Tesis: **"LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO CUSCO S.A. AGENCIA ABANCAY, AÑO 2010"** de la Bach. **Emma Mabel Ortiz Quispe**. Por lo que de lo actuado, se adjunta el Acta de Evaluación y Sustentación de Tesis. Para el efecto se adjunta el documento en mención y a la vez faculta para su impresión y empastado final.

Esperando que la presente tenga la aceptación debida. Aprovecho la oportunidad para expresar las muestras de mi mayor consideración.

Atentamente,


Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
EAPAE
.....
Lic. Adm. José Yulberto Vilca Ccolque
D. Asoc. - Ordinario

CONSTANCIA DE CORRECCIÓN DE ESTILOS DE LA TESIS

Conste por el presente documento, de haber corregido la parte formal (gramatical, ortográfica, coherencia, cohesión y otros) como del trabajo académico de corrección de estilos del informe final de la tesis "LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO CUSCO S.A. AGENCIA ABANCAY, AÑO 2010" presentado por la bachiller Emma Mabel ORTIZ QUISPE para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, de acuerdo al Reglamento de Grados y Títulos.

Se expide la presente constancia a solicitud de la interesada para los fines que viere por conveniente en la universidad.

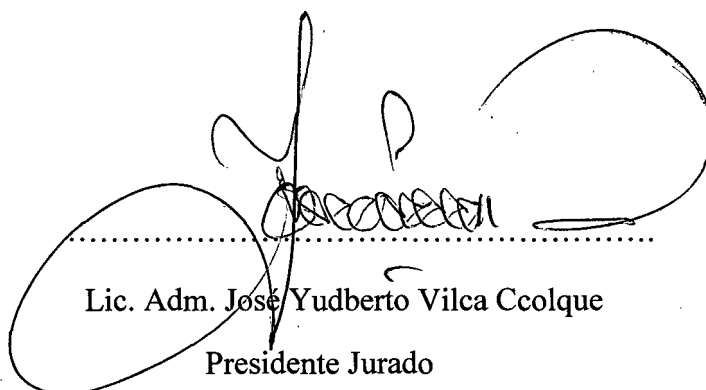
Abancay, 20 de octubre de 2011


.....
Lic. Hipólito Alviz Rayán
ESPECIALISTA

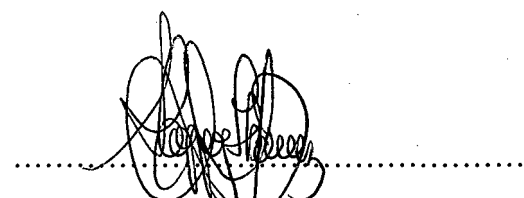
c.c.: Archivo

HAR/...

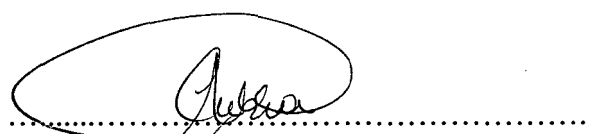
Los miembros del jurado de evaluación y sustentación de tesis “**LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA SATISFACCION DEL CLIENTE DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO CUSCO S.A. AGENCIA ABANCAY, AÑO 2010**”, aprobado mediante RESOLUCION N° 022-2011-D-FA-UNAMBA.



Lic. Adm. José Yudberto Vilca Ccolque
Presidente Jurado



Lic. Adm. Silvia Soledad López Ibañez
Primer Miembro



Lic. Adm. Rosario Leticia Valer Montesinos
Segundo Miembro

**LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE LA CAJA
MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO CUSCO S.A AGENCIA ABANCAY, EN EL AÑO
2010**

INDICE DE CONTENIDO

Contenidos	Páginas
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	
I. MARCO TEÓRICO	01
1.1. Antecedentes de la Investigación	01
1.2. Base teórica	05
1.2.1. Las microfinancieras	05
1.2.1.1. Las entidades microfinancieras en el Perú	05
1.2.1.2. Las Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco	07
1.2.1.2.1. Caracterización de la empresa	07
1.2.2. La calidad del servicio	14
1.2.2.1. La calidad y gestión de la calidad	14
1.2.2.1.1. La calidad	14
1.2.2.1.2. Dimensiones para la valoración de la calidad	21
1.2.2.1.3. Gestión de la calidad	23
1.2.2.1.4. Las necesidades del cliente	26
1.2.2.2. Desarrollo del potencial Humano	27
1.2.2.2.1. Formas de desarrollo humano	28
1.2.2.3. Capacitación del potencial humano	30
1.2.2.3.1. Objetivos de la capacitación	31
1.2.2.3.2. El proceso de sistemas de capacitación	32
1.2.2.4. Trabajo en equipo	36
1.2.2.4.1. Formación de equipos	37
1.2.2.5. Motivación	39
1.2.2.5.1. Estrategias de motivación	40
1.2.2.5.2. Motivación y conducta	41
1.2.2.5.3. Motivación en la gestión empresarial	41
1.2.3. Satisfacción del cliente	43
1.2.3.1. Medición de la satisfacción del cliente	46
1.3. Marco conceptual	49



II.	METODOLOGÍA	52
2.1	Tipo y nivel de investigación científica	52
2.1.1	Tipo de investigación científica	52
3.1.2.	Nivel de investigación científica	52
2.2	Método y diseño de investigación	53
2.2.1	Método de investigación	53
2.2.2	Diseño de investigación	53
2.3	Población y muestra	54
2.3.1	Población	54
2.3.2	Muestra	54
2.3.3	Técnicas e instrumentos de de investigación	56
2.3.4	Recolección de información	56
2.3.5	Procesamiento y análisis de datos	56
2.4	Formulación de hipótesis	57
2.4.1	Hipótesis general	57
2.4.2	Hipótesis subsidiaria	57
2.4.3	Definición operacional de variables	58
III.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	58
3.1	Análisis de la situación actual respecto a la calidad del servicio en la satisfacción del cliente de la Caja de Ahorros y Crédito Cusco S.A. agencia Abancay	59
3.2	Análisis situacional de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. agencia Abancay	63
3.2.1	Determinación del potencial humano de la Caja de Ahorro y Crédito Cusco S.A. agencia Abancay	63
3.3	La calidad del servicio en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. agencia Abancay	65
3.3.1	Capacitación en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. agencia Abancay	65
3.3.2	Trabajo en equipo en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. agencia Abancay	69
3.3.3	Motivación en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. agencia Abancay	71
3.4	Nivel de satisfacción en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. agencia Abancay	75



3.4.1	Eficiencia en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito	
	Cusco S.A. agencia Abancay	75
3.4.2	Eficacia la Caja Municipal de Ahorro y Crédito	
	Cusco S.A. agencia Abancay	78
3.5	Contrastación de hipótesis	80
3.5.1	Hipótesis general	81
3.5.2	Hipótesis específicas	81
	CONCLUSIONES	83
	RECOMENDACIONES	84
	BIBLIOGRAFÍA	85
	ANEXOS	87
	<i>Anexo N° 01</i> Matriz de consistencia	
	<i>Anexo N° 02</i> Cuestionario dirigido al personal de la CMAC	
	Cusco agencia Abancay	
	<i>Anexo N° 03</i> Cuestionario dirigido al cliente de la CMAC	
	Cusco agencia Abancay	
	<i>Anexo N° 04</i> Procesamiento de cuestionario dirigido al personal de la CMAC S.A. agencia Abancay	
	<i>Anexo N° 05</i> Prueba de hipótesis	
	<i>Anexo N° 06</i> Procesamiento de cuestionario dirigido al cliente de la CMAC S.A. agencia Abancay	
	<i>Anexo N° 07</i> Prueba de hipótesis	
	<i>Anexo N° 08</i> Sistema financiero en la Región Apurímac	



LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE LA CAJA
MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO CUSCO S.A. AGENCIA ABANCAY EN EL AÑO
2010

ÍNDICE DE CUADROS

Contenidos	Páginas
<i>Cuadro N° 01</i> Evaluación de Riesgo de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A.	11
<i>Cuadro N° 02</i> Definición operacional de variables	58
<i>Cuadro N° 03</i> Región Apurímac: Evolución de las colocaciones	59
<i>Cuadro N° 04</i> Región Apurímac: Evolución del saldo de los depósitos	62



**LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE LA CAJA
MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO CUSCO S.A AGENCIA ABANCAY EN EL AÑO
2010**

ÍNDICE DE GRAFICOS

Contenidos	Páginas
<i>Gráfico N° 01</i> Distribución de la atención microfinanciera a nivel nacional de la CMAC Cusco S.A. en el año 2010	10
<i>Gráfico N° 02</i> Región Apurímac: Ranking de colocaciones mercado créditos 2011	60
<i>Gráfico N° 03</i> Región Apurímac: Participación de mercado créditos 2011	60
<i>Gráfico N° 04</i> Región Apurímac: Ranking de captaciones 2011	62
<i>Gráfico N° 05</i> CMAC Cusco: Evolución del saldo de depósitos	62
<i>Gráfico N° 06</i> Organización de funciones financieras en la CMAC Cusco S.A. agencia Abancay en el 2010	64
<i>Gráfico N° 07</i> Nivel de capacitación de los trabajadores en la calidad del servicio de la CMAC Cusco S.A. agencia Abancay en el 2010	66
<i>Gráfico N° 08</i> Capacitación en calidad Del servicio de la CMAC Cusco S.A. agencia Abancay en el 2010	67
<i>Gráfico N° 09</i> Formas de desarrollo en la calidad del servicio de la CMAC Cusco S.A. agencia Abancay en el 2010	68
<i>Gráfico N° 10</i> Sistema de control de resultados de capacitación en la calidad del servicio de la CMAC Cusco S.A. agencia Abancay, 2010	69
<i>Gráfico N° 11</i> Criterios considerados en el trabajo en equipo de la CMAC Cusco S.A. agencia Abancay en el 2010	70
<i>Gráfico N° 12</i> Disposición de iniciativas de trabajo en equipo para la toma de decisiones en la CMAC Cusco S.A. agencia Abancay en el 2010	71
<i>Gráfico N° 13</i> Clima laboral en la CMAC Cusco S.A. agencia Abancay en el 2010	72
<i>Gráfico N° 14</i> Reconocimiento a los trabajadores por logros alcanzados en la CMAC Cusco S.A. agencia Abancay, en el 2010	73
<i>Gráfico N° 15</i> Modalidades de reconocimiento por nivel de desempeño de la CMAC Cusco S.A. agencia Abancay en el 2010	74
<i>Gráfico N° 16</i> Control de desempeño laboral de los trabajadores nacional de la CMAC Cusco S.A. agencia Abancay en el 2010	75



<i>Gráfico N° 17</i>	Nivel de cumplimiento de los trabajadores en operaciones microfinancieras de la CMAC Cusco S.A. agencia Abancay en el 2010	76
<i>Gráfico N° 18</i>	Instrumentos de gestión utilizados en la CMAC Cusco S.A. agencia Abancay en el 2010	77
<i>Gráfico N° 19</i>	Nivel de satisfacción postventa del cliente de la CMAC Cusco S.A. agencia Abancay en el 2010	78
<i>Gráfico N° 20</i>	Nivel de participación en el mercado local de la CMAC Cusco S.A. agencia Abancay en el 2010	78
<i>Gráfico N° 21</i>	Nivel de satisfacción del cliente respecto a la calidad del servicio en la CMAC Cusco S.A. agencia Abancay en el 2010	79
<i>Gráfico N° 22</i>	Opinión del cliente sobre calidad del servicio en la satisfacción del cliente en la CMAC Cusco S.A. agencia Abancay en el 2010	80



Resumen

Es evidente que, con la ampliación de los mercados financieros, el gran aporte de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco agencia Abancay, como otras instituciones financieras similares de la región y Perú, a través de la oferta de sus servicios de captación y colocación de crédito, es haber identificado emprendedores y generando muchos prósperos empresarios que vienen constituyéndose en los propulsores del desarrollo sostenible de la región. Frente a los crecientes desafíos económicos y sociales con los que se enfrenta el mercado financiero, existen factores que dificultan el liderazgo de la institución financiera, destacada en la deficiente implementación de atención de productos y servicios financieros de calidad que permite alcanzar un mayor conocimiento de su clientela como factor fundamental en las microfinanzas, el mismo que se observa en la limitada satisfacción de los clientes. Situación que se manifiesta en el carente fortalecimiento de capacidades de sus trabajadores y servicios complementarios como capacitación, asistencia técnica y acompañamiento para llegar a los canales de servicios financieros.

Palabras Claves: Calidad del servicio, capacitación, trabajo en equipo, motivación y satisfacción del cliente



Abstrac

It is evident that, with the amplification of the financial markets, the great contribution of the Municipal Box of Saving and Credit Cusco agency Abancay, as other similar financial institutions of the region and Peru, through the offer of its reception services and credit placement, is to have identified venturesome and generating many prosperous managers that come being constituted in the propellers of the sustainable development of the region. In front of the growing economic and social challenges with those that faces the financial market, factors that hinder the leadership of the financial institution, highlighted in the faulty implementation of attention of products and financial services of quality that it allows to reach a bigger knowledge of their clientele like fundamental factor in the microfinance, the same one that one observes in the limited satisfaction of the clients exist. Situation that is manifested in the lacking invigoration of their workers' capacities and complementary services as training, technical attendance and accompaniment to arrive to the channels of financial services.

Words Key: Quality of the service, training, work in team, motivation and the client's satisfaction



INTRODUCCIÓN

El mercado de las microfinanzas en Perú, al igual que en América latina, se desarrolla y crece a una velocidad vertiginosa, estimulado por contextos económicos, políticos e institucionales favorables, adicionándose a ello el dinamismo del sector y la creciente competencia de las instituciones microfinancieras. Situación que se refleja en el desarrollo de la industria de las microfinanzas con un gran dinamismo, permitiéndonos observar en la actualidad de fusiones entre entidades, los diferentes emprendimientos microfinancieros con agentes inversores nacionales, regionales y locales, orientados con énfasis en la población de bajos ingresos vienen cumpliendo un papel preponderante.

Esta situación ha permitido la ampliación de la cobertura y la diseminación de productos financieros en todo el país, incluyendo zonas rurales donde antes nunca había llegado la oferta de los microcréditos orientado a los productores agropecuarios y de transformación definidas como las microempresas y trabajadores independientes, aspecto que se puede resaltar en el caso de créditos Mypes, más de la mitad de clientes vigentes en entidades financieras son de estos sectores y la plena participación de la mujer .

El presente trabajo de investigación, tiene la inquietud de ponderar la calidad del servicio en las diferentes operaciones microfinancieras y el nivel de satisfacción en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco (CMAC) agencia Abancay, como en toda organización, la participación de la persona es indispensable, desde la selección, capacitación y motivación es fundamental para desarrollar las diversas actividades bajo los parámetros de la calidad del servicio. En la actualidad, se viene convirtiendo en uno de los factores determinantes de la diferenciación y en una fuente creativa de postura y ventaja competitiva. Por otra parte, la relación directa entre el personal de CMAC agencia Abancay y el cliente produce un flujo sobre la satisfacción de los clientes, permitiendo suministrar información para retroalimentar el sistema y tomar medidas dentro de los alcances del mejoramiento de la calidad del servicio y la necesidad de coadyuvar en el incremento de satisfacción, el aumento en la cuota de mercado financiero y mayores beneficios para la entidad. Entonces para que la calidad del servicio se convierta en una fortaleza, es importante el desempeño del factor humano de la CMAC agencia Abancay, siendo necesario valorar su trabajo, se estime su dedicación y esfuerzo, así como propiciar una actitud positiva en la labor y el trato con el cliente.



CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la Investigación

En cuanto a trabajos de investigación relacionados al tema de investigación, a nivel internacional, se puede rescatar del Lic. Hectony Contreras, de la Universidad de Venezuela, el trabajo de investigación "*Evaluación de los Procesos Administrativos del Departamento de Atención al Cliente de la Cadena Capriles*". Considera el tema del servicio, 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 de una empresa de productos impresos (caso de estudio) y hacer reflexión que el servicio en sí sólo no tiene sentido, si no viene acompañado de adecuados procesos administrativos bien evaluados y creados.

Lo mencionado 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.

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

Del mismo modo, se rescatan las sugerencias: “Entre los principales objetivos planteados para el mediano y largo plazo en el departamento objeto de esta investigación, 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”.

La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en enero de 2008, promovió el estudio “*Clientes en Contexto: Los Impactos de las Microfinanzas en Tres Países*”. Éste incluyó los impactos a nivel de hogar, empresa e individuo, realizando encuestas a clientes y equiparando las respuestas con las de no clientes. Este estudio encontró que a raíz de las microfinanzas se presentaron aumentos en el nivel de ingreso de los hogares en India y Perú, mejoras en la vivienda en el caso de India, más matrículas en la escuela de niños varones en India y Zimbawe, menor participación del gasto en alimentos frente al gasto total en Perú e India, y mayor capacidad de enfrentar imprevistos en India. En los tres países se encontró que los clientes de los servicios microfinancieros eran más propensos que los no clientes a tener ahorros personales.

A nivel de empresa el estudio concluyó que no hubo impacto en los ingresos de la empresa para la que se destinaba, pero sí lo hubo en las empresas combinadas con el hogar en Perú e India. También lo hubo en el ingreso total del sector informal en India y en los activos de la empresa del cliente en Perú. La generación de empleo tuvo un impacto positivo en India y Perú. El estudio encontró que los recursos otorgados para desarrollo empresarial son

utilizados principalmente para aumentar el capital de trabajo, permitiendo tener inventarios más grandes y comprar materias primas e insumos a menores precios por unidad, con el fin de aumentar las ventas. También se encontró que con frecuencia los recursos otorgados para desarrollo empresarial se destinan para propósitos diferentes.

De similar forma, a nivel nacional, con el propósito de contribuir a la reflexión sobre la heterogeneidad y los supuestos clave en el tema del impacto del crédito, el Instituto de Estudios Peruanos llevó a cabo el estudio *“Las ONG y el Crédito para las Mujeres de Menores Ingresos: Debates sobre el Desarrollo”*, basado en la percepción de las clientas sobre el crédito y en los cambios o continuidades que ellas han detectado en sus negocios y en las relaciones con sus familias y en sus localidades. Según la percepción de las beneficiarias, los recursos recibidos en microcrédito sirvieron en la mayoría de los casos para su negocio y su éxito redundó en su beneficio y el de sus familias.

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

Unos de los efectos colaterales del microcrédito son los que detectó este estudio: Que a raíz de la asociatividad propia de los modelos microcrediticios, las usuarias jóvenes o nuevas en el manejo de negocios dijeron haber aprendido de las socias mayores. Algunas socias consiguieron crear redes para comercializar sus productos. Pero si las entidades microcrediticias que las congregan no tienen fuerza de cohesión, el impacto esperado se debilita. El impacto del microcrédito a través de estas entidades se queda corto si las instituciones que lo ofrecen no hacen seguimiento al préstamo acompañando muy de cerca los negocios de las usuarias. Es importante anotar que el impacto del microcrédito derivado de la asociatividad no siempre es positivo, pues la morosidad aumenta cuando a las clientas les toca incorporar en los programas a personas casi desconocidas para ajustar el número mínimo de socias que se requiere para el otorgamiento del crédito.

La autora de este estudio apoya la tesis de quienes afirman que el impacto positivo del microcrédito se debe menos al crédito y más al tipo de usuario, si es urbano o rural, al tipo de negocio, e incluso a los servicios conexos del microcrédito, como la asociatividad o la formación de las usuarias. La autora afirma que el repago, incluso, no es alto por el modelo microcrediticio en sí mismo sino más por la estrecha relación que se genera entre las clientes y la organización microfinanciera. Según el estudio, los programas que incluyen monitoreo y servicios no financieros tienen un impacto más positivo que aquellos que no los tienen.

Este estudio no encontró evidencia de relación directa entre el crédito y el empoderamiento de las mujeres beneficiarias. El empoderamiento de la mujer, tan mencionado por los defensores del impacto del microcrédito, es uno de los efectos positivos del mismo dependiendo de la cultura, pues hay comunidades donde los esposos y los hijos toman las decisiones sobre el uso del préstamo a pesar de que sea la mujer la receptora del mismo. El impacto también depende de los fines a los que están orientadas las organizaciones que operan los servicios microfinancieros, pues algunas están mucho más enfocadas en promover el desarrollo empresarial y microfinanciero que otras.

1.1. Base teórica

1.1.1. Las microfinancieras

1.1.1.1. Las entidades microfinancieras en el Perú

De Class & Asociados S.A. Clasificador de Riesgo: Información Financiera al 31 de diciembre del 2010 Lima-Perú. Sobre el comportamiento de las entidades financieras y microfinancieras indica, al cierre del año 2010, el sistema financiero peruano estuvo compuesto por 15 bancos, 10 empresas financieras, 13 cajas municipales de ahorro y crédito ("CMACs"), 10 cajas de ahorro y crédito ("CRACs"), 10 entidades de desarrollo de la pequeña y micro empresa ("EDPYMEs"), 02 empresas de arrendamiento financiero, 01 empresas de factoring y 02 empresas administradoras hipotecarias. Además, existen entidades no reguladas, ONGs, que ofrecen financiamiento de crédito y las cooperativas de ahorro y crédito ("COOPACs") en un número significativo. Las cajas municipales, cajas rurales y EDPYMEs se constituyen como las instituciones tradicionalmente especializadas en microfinanzas, junto con Mibanco, CrediScotia Financiera (ex Banco del Trabajo), Financiera TFC, Financiera Universal y las EDPYMEs que se han transformado en empresas financieras en los últimos tres años (2008, 2009 y 2010).

Destaca la expansión del sector microfinanciero y del sector consumo en los últimos tres años, con un creciente interés e incursión más agresiva de algunos bancos, junto al ingreso de nuevos operadores, motivados por las oportunidades de crecimiento, tanto en términos de colocaciones, como de rentabilidad, a través de cartera propia o de la adquisición de alguna entidad especializada. Destacan en este contexto en el 2008, la compra del Banco de Trabajo por Scotiabank y la adquisición y posterior fusión por la fundación BBVA de la Caja Rural de Ahorro y Crédito de la región Sur S.A., EDPYME Crear Tacna y la Caja de Ahorro y Crédito Nor Perú, constituyendo Caja Rural de Ahorro y Crédito Nuestra Gente; en el 2009, la Compra de Financiera Edyficar (conversión a Financiera en el 2007) por el banco de Crédito del Perú; y en el 2010, la culminación de las negociaciones para la adquisición de una participación mayoritaria por parte de Fundación BBVA en Financiera Confianza, para su posterior fusión con CRAC Nuestra Gente y conversión a banco.

El sistema financiero nacional continuó presentado una concentración importante al cierre del 2010, con los cuatro principales bancos del país (Banco del crédito, BBVA Continental, Scotiabank e Interbank), reportando 73.3% de la cartera bruta de colocaciones directas,

76.1% de los depósitos totales y 69.5% del patrimonio del sistema (77.1% de la cartera bruta de colocaciones directas, 78.9% de los depósitos totales y 67.5% del patrimonio al cierre del 2009).

El sistema financiero global mostró una recuperación en el 2010, luego de la crisis financiera internacional acontecida desde fines del 2008, en paralelo con la reactivación de la economía y en base a las perspectivas favorables de crecimiento para el 2011, acercándose a las tasas de crecimiento anuales observadas antes del inicio de la crisis.

En cuanto a la presencia de las microfinancieras en el Perú, Sara PAIT, *Programa WEMAN, (2009)*. En su revista *El Sector de las Microfinanzas en el Perú, oportunidades, retos y estrategias de empoderamiento desde una perspectiva de género*, indica para la creación de los programas de crédito, el soporte financiero y técnico de la cooperación internacional privada, bilateral y multilateral tuvo un papel fundamental. Varios programas de microcrédito se crearon con fondos del “programa de pequeños proyectos” del Banco Interamericano de Desarrollo y muchos organismos de fondeo se fueron interesando cada vez más en promover un sector que demostraba una sostenibilidad potencial. Las cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC) con líneas de crédito para la micro y pequeña empresa se crearon con soporte técnico de la GTZ y algunos bancos, como el Banco de Crédito del Perú, incorporaron líneas de financiamiento para la pequeña empresa y micro empresa, identificando unidades empresariales que si bien podían clasificarse como informales, llegaban a cubrir ciertos requisitos para acceder prontamente a la formalidad.

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

En esa misma década se crearon las cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC), como financieras enfocadas, inicialmente al sector agrario, a manera de cubrir un vacío dejado por el cierre del Banco Agrario que había colapsado con una pesada cartera morosa. Estas

financieras posteriormente, incorporaron de manera incremental líneas de crédito comercial y Mype en su portafolio de productos. También se crearon las Empresas de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa EDPYMES, como entidades especializadas en microfinanzas, con la idea de regular a las entidades que trabajaban en esta actividad y que venían creciendo de manera continua.

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

En este contexto de alta competencia y de número creciente de entidades financieras, se viene buscando atender el segmento de microfinanzas, cabe destacar el incremento que se ha venido dando de la deuda MES promedio y consecuentemente del monto promedio global de los préstamos de estas entidades, particularmente de las cajas municipales, desde S/. 5,5 mil al cierre del 2005 a S/. 8.7 mil al cierre del 2010. Las CMACs y las EDPYMEs muestran un comportamiento más estable del crédito promedio deudor, aunque destacando el incremento reportado en el 2010, particularmente de las últimas. La banca se dirige a micro y pequeños empresarios más consolidados, con montos promedio por deudor superior.

1.1.1.2. La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco

1.1.1.2.1. Caracterización de la empresa

a. Descripción del negocio

De acuerdo a la información financiera al 31 de diciembre del 2010 de Class Asociados S.A. Clasificador de Riesgo Lima-Perú, la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. es una empresa pública con personería jurídica de derecho privado que fue creada bajo el ámbito del Decreto Ley N° 23039 del 14 de mayo de 1980, con



autorización de funcionamiento mediante Resolución S.B.S. N° 218-88 del 22 de marzo de 1988. Inicia sus operaciones el 28 de marzo de 1988 con los servicios de crédito prendario y contando con la asesoría técnica de la GTZ en el marco del convenio Perú - Alemania. Al segundo año de funcionamiento se le autorizó prestar los servicios de captación de ahorros del público y al tercer año el otorgamiento de créditos a la pequeña y microempresa y posteriormente otras modalidades de créditos como son de consumo, hipotecario.

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco (CMAC-Cusco), ofrece productos y servicios financieros, principalmente bajo las modalidades de crédito de actividades empresariales, de consumo e hipotecarios, generando, a diciembre del 2010, importantes niveles de colocaciones (9.7%) del total de CMACs, depósitos (8.5%) e ingresos financieros (8.0%), que la ubican en la quinta posición en el sistema de cajas municipales a nivel nacional, ubicándose además en primera posición respecto a captaciones y colocaciones en la Región del Cusco. Al igual que la mayoría de las cajas municipales, la CMACs Cusco cuenta con un accionariado concentrado (100%), de propiedad de la Municipalidad Provincial de Cusco, lo que limita el fortalecimiento patrimonial de la institución a la capitalización de un porcentaje de las utilidades de cada ejercicio.

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

En cuanto a ubicación local la Caja Municipal Cusco, inició sus operaciones el 28 de marzo de 1988 en su local institucional de la Calle Afligidos N° 118, contando con la Asesoría Técnica del Convenio Perú Alemania GTZ. Al inicio, sus operaciones se concentraron en la atención de los créditos prendarios, en el año 1,989 la Superintendencia de Banca y Seguros autorizó a la Caja Municipal Cusco la captación de ahorros del público en sus modalidades de ahorro corriente y plazo fijo, ese mismo

año se empezó a operar en moneda extranjera en la modalidad de compra- venta y posteriormente el año 1,993 captó ahorros en moneda extranjera.

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

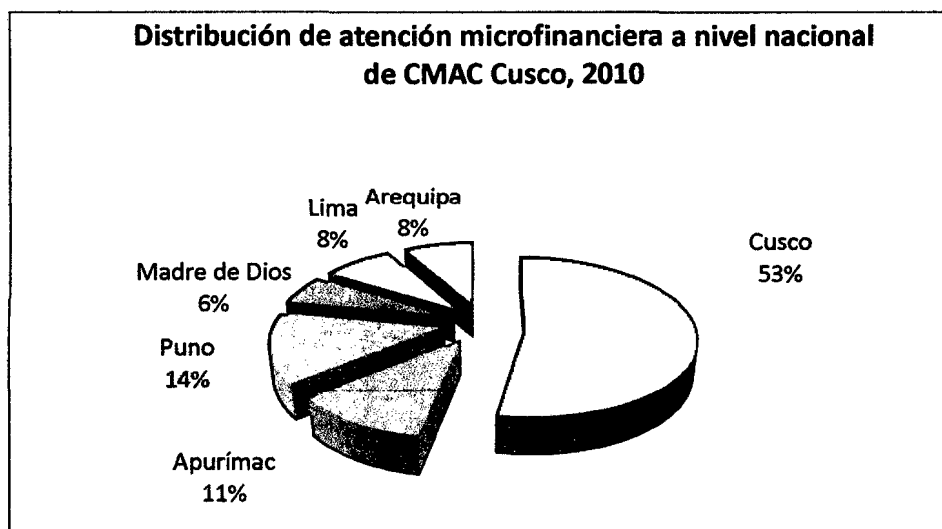
En 1994, como resultado de una eficiente gestión la Caja Municipal Cusco adquiere el local ubicado en Portal Espinar N° 146, donde instala su Oficina Principal, dejando el anterior local para el funcionamiento de la Agencia Afligidos.

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

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

Al cierre del ejercicio 2010 CMAC Cusco cuenta con 39 puntos de atención entre agencias y oficinas especiales ubicadas en los departamentos de Cusco, Apurímac, Puno, Madre de Dios, Lima y Arequipa, según la siguiente distribución:

Gráfico N° 01



Fuente: Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, 2010.

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

b. Evaluación de riesgo

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

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

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

CMAC Cusco ha logrado el cierre del ejercicio 2010 niveles de rentabilidad superiores a los presentados por el segmento de cajas municipales, siendo una de las pocas entidades que aún mantiene un margen financiero bruto cercano al 80%, no obstante dichos niveles son inferiores a los registrados en ejercicios anteriores por la propia entidad debido a una mayor competencia en la zona de influencia de la Caja, donde la operación de la banca comercial y otras IMFs viene presionando las tasa activas a la baja.

Al cierre del ejercicio del 2010 la caja logró una utilidad de S/:33.7 millones lo que representa un crecimiento de 2% respecto al ejercicio anterior. No obstante, el margen neto se redujo en cuatro puntos porcentuales, manteniendo la tendencia decreciente observada desde el 2006. Dicha evolución responde a mayores provisiones por el deterioro de la cartera de créditos y mayores gastos operativos asociados a la estrategia de crecimiento de la entidad.

Cuadro N° 01

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

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

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

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

c. Supervisión consolidada de conglomerados financieros y mixtos

La modalidad de organización como entidad perteneciente al sector público, genera una serie de limitaciones operativas, tecnológicas y económicas, con especial efecto en lo relacionado con las necesidades de fortalecimiento patrimonial para la institución. Entre uno de los objetivos estratégicos de la CMAC esta el desarrollar alianzas estratégicas con otras cajas municipales del sistema financiero o analizar alternativamente procesos de fusión institucional o empresarial a fin de fortalecer a la institución.

Recientemente, la CMAC Cusco ha desarrollado una alianza con la CMAC Sullana y con la CMAC Huancayo que busca entre otros aspectos, desarrollar conjuntamente un programa de emisión de instrumentos financieros, además de otros objetivos secundarios. Adicionalmente, se viene llevando a cabo un proyecto de integración tecnológica entre seis cajas municipales del sistema financiero (CMAC Cusco, CMAC Tacna, CMAC Ica, CMAC Santa, CMAC Maynas, CMAC Huancayo) denominado "Caja Red", para la puesta en marcha en conjunto de cajeros automáticos y realizar diferentes operaciones entre Cajas. Actualmente, se ha integrado a esta red tecnológica la CMAC Trujillo.

A diciembre del 2010, los préstamos otorgados a directores y funcionarios (5.98% del patrimonio efectivo) y el financiamiento a personas vinculadas (0.76% del patrimonio efectivo), son menores que los límites legales de hasta 7% y 30% del patrimonio efectivo, respectivamente, establecidos en la legislación vigente.

En junio del ejercicio 2008, dentro de las facultades delegadas por el Congreso al Poder Ejecutivo en el marco de la implementación del TLC con Estados Unidos, se aprobó el Decreto Legislativo N° 1028 que modifica la Ley General del Sistema Financiero (Ley N° 26702), facultando a las cajas municipales de ahorro y crédito a ampliar las operaciones a realizar, con lo que se presenta para la cajas Municipales interesantes oportunidades de crecimiento en sus actividades comerciales.

d. Estructura organizacional

De acuerdo a los estatutos de la CMAC Cusco, el directorio debe estar conformado por siete miembros: tres representantes de la Municipalidad Provincial de Cusco, designado por el Concejo Municipal de Cusco y otros cuatro representantes de la



Cámara de Comercio de Cusco, de los pequeños empresarios, de la iglesia y del Banco de la Nación, COFIDE o del BCR, siendo necesario la confirmación de éstos directivos por el Concejo Municipal.

En noviembre del 2010 se modificó la conformación del directorio, estando a la fecha integrado por seis miembros: 01 presidente, 01 vicepresidente y 04 directores. La CMAC Cusco opera con una gerencia mancomunada conformada por tres miembros: 01 gerente de administración (e), 01 gerente de créditos, 01 gerente de ahorros y finanzas, así como 01 jefe unidad de riesgos y 01 jefe de órgano de control institucional. Los miembros de la gerencia mancomunada toman decisiones en forma conjunta, requiriéndose por lo menos el voto favorable de dos gerentes para cualquier acuerdo formal.

Las jefaturas y los funcionarios de las distintas áreas de la institución, cuentan con autonomía para la toma de decisiones, dentro de los límites establecidos en el Manual de Organización y Funciones, actualizado en el mes de diciembre del 2010, a fin de adecuarlo a los requerimientos de la institución, tal como la creación de la Jefatura Regional de Créditos I, quien tiene a cargo la agencia de Cusco, Apurímac y Lima y la Jefatura Regional de Créditos II, quien tiene a cargo las agencias de Arequipa, Puno, Madre de Dios y una parte de las agencias de Cusco, Dichas jefaturas regionales supervisan todas las operaciones activas y pasivas de la Caja, además de hacer seguimiento a las funciones de los jefes de producto (microempresa, consumo, pequeña empresa y empresas e hipotecario).

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



1.1.2. La calidad del servicio

1.1.2.1. Calidad y gestión de la calidad

1.1.2.1.1. Calidad

El término **calidad**, viene convirtiéndose en un instrumento de desarrollo en las organizaciones dedicadas a la producción y prestación de servicios, su configuración se ha visto y analizado desde diferentes aristas y puntos de vistas, por lo que contiene múltiples significados. En términos generales consideran como el conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Así como la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

Acerca de las definiciones sobre calidad existen muchos tratadistas, sin embargo hacemos mención de algunos autores:

V. Feigenbaun (1971). Es el resultado total de las características del producto o servicio que en sí, satisfacen las esperanzas del cliente. Por tanto, son características que permiten alcanzar las expectativas de los consumidores. La calidad se construye desde el inicio del diseño del producto.

Edward Deming (1980). La calidad es ofrecer a bajos costos, productos y servicios que satisfagan a los clientes. Implica un compromiso con la innovación y mejora continua.

Kaoru Ishikawa (1990). Define la calidad como desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y satisfactorio para el consumidor.

Joseph. M. Juran (1993). La calidad se define, como aptitud o adecuación al uso, lo cual implica todas aquellas características de un producto que el usuario reconoce que le benefician y siempre serán determinadas por el cliente, y no por el productor, vendedor o persona que repara el producto.

A. Galgano (1995). La calidad se obtiene con la participación de todas las áreas de la empresa. O sea, la calidad del producto es el resultado del trabajo de todos los departamentos; cada uno de ellos debe llevar a cabo sus funciones y realizarlas con calidad. Además la calidad se proyecta sobre todo hacia el interior de la empresa, pero existe

también un significado operativo que se proyecta hacia el exterior y que representa uno de los pilares fundamentales de todo el edificio de la Gestión de la Calidad Total (GCT).

Philip Crosby (1997), la calidad es ajustarse a las especificaciones, desde una perspectiva ingenieril se define como el cumplimiento de normas y requerimientos precisos.

Su lema es: "Hacerlo bien, a la primera vez y conseguir cero defectos", confirmando que la calidad está basada en cuatro principios absolutos: cumplimiento de requisitos, sistema de prevención, su estándar de realización es cero defectos y su medida es el precio del incumplimiento.

ISO 9000/2000.Calidad. Capacidad de un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso para satisfacer los requisitos de los clientes y otras partes interesadas.

Entonces, se puede concluir calidad, como el conjunto de características de un producto o servicio que satisfacen o superan las necesidades y expectativas de los consumidores, su evaluación consiste en todo un proceso de medición y comparación que permite definir el nivel de calidad del producto o servicio en relación a la satisfacción del cliente y constituye una base para la mejora de la Gestión de la Calidad.

El objetivo principal que persigue la calidad es i) Lograr la satisfacción de cliente mediante un buen servicio. ii) Conocer las expectativas de los clientes internos y externos de la organización. iii) Nivel de excelencia que alcanza una empresa y que se demuestra por la fidelidad de sus clientes. iv) La satisfacción del cliente por recibir un producto y/o servicio de máxima calidad.

Muller de la Lama, Enrique (1999:33), en su texto *Cultura de la calidad del servicio*, respecto a la calidad de servicio hace referencia de los siguientes:

a. La pirámide orientada al cliente.

En la pirámide de servicios, los clientes son el punto de inicio para definir el negocio y los empleados de servicio son el primer punto para definir el negocio y los empleados de servicio son el primer punto de contacto. Supervisores, gerentes y directores son apoyos para que el personal de servicio haga su trabajo de satisfacer a los clientes.

Si la gerencia satisface las necesidades del personal, éste podrá satisfacer las necesidades del cliente. Si los jefes tienen personal satisfecho, éste producirá clientes satisfechos.



Entonces, para lograr una empresa de calidad, deberá cumplir las expectativas del cliente, personal y accionistas con un proceso de mejora continua manteniendo una relación sana entre los mismos. Es decir, la pirámide orientada al cliente nos permite recordar y considerar: *“El cliente es el rey y lo principal es satisfacer sus necesidades”*.

b. Niveles de calidad de servicio:

Hacia la quiebra: Compañías totalmente ajenas a sus clientes, tanto que se van a la quiebra sin saberlo.

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

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

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

El servicio como un servicio de excelencia: Compañías líderes en el mercado por su compromiso obsesivo a todos los niveles con el máximo impacto hacia el cliente.

En este entender, el servicio es una acción que satisface una necesidad específica, en los niveles de calidad de servicio, una empresa debe buscar por brindar un servicio de excelencia. Es decir, que exceda las expectativas de los clientes.

Por otro lado, es necesario indicar que *Martin William B. (1991:16)*, al tratar la calidad de servicio, describe los pasos para un servicio de calidad:

Primer paso: Transmitir una actitud positiva a los demás, una actitud es un estado mental influenciado por sentimientos, tendencias razonadas y actuadas, una de las formas para reflejar una actitud positiva es:

Su apariencia: la primera impresión es crucial por que puede que no haya oportunidad para una segunda impresión.

Lenguaje corporal: considera la importancia de contestar afirmativamente a ciertas preguntas.



El sonido de su voz: el tono de la voz o la forma en que se dicen las cosas, es a veces más importante que las palabras que emplea.

Teléfono: sólo depende de la voz, ya que el lenguaje corporal, mensajes escritos y el contacto visual no son posibles. Cuando se habla por teléfono con un cliente quien habla en el único representante de la organización, en otras palabras es la compañía.

Segundo paso: **Identificar las necesidades de sus clientes**, es importante saber:

- Lo que el cliente quiere
- Lo que el cliente necesita
- Lo que el cliente piensa
- Lo que el cliente siente
- Si el cliente está satisfecho
- Si el cliente regresará

El conocimiento del tiempo requerido para un servicio de calidad al cliente "**puntualidad**", a fin de otorgar un servicio de calidad.

Mantener un paso delante de los clientes "**anticiparse**", ofrece el servicio sin necesidad que el cliente lo pida.

La atención es la habilidad de entender que sus clientes pueden necesitar o querer "**analizar al cliente**", para lo cual requiere sensibilidad y comprensión.

Tercer paso: **Satisfacer las necesidades del cliente**, dar al cliente lo que quiere; tratar a los clientes de una manera especial significa realizar las obligaciones complementarias con energía e interés tal como lo hacen en los otros aspectos de su trabajo.

El éxito depende de la habilidad como comunique o envíe mensajes; así como también ¡Diga lo apropiado!

Cuarto paso: **Asegurar el regreso de los clientes**, hacer lo posible para satisfacer a los clientes: escuche, repita, discúlpese, reconozca, explique, agradezca.

Una manera para asegurar el regreso de los clientes es tomar la delantera en el servicio; es decir, **¡Sorprenda al cliente! ¡Vaya más allá de lo que espera!**

En esta parte, se puede afirmar que los clientes siempre quieren algo más que el producto o servicio que se ofrecen "**también quieren ser tratados**" es por eso que buscan un servicio de calidad que pueda satisfacerlos y se sientan aun más plenos cuando estos superan sus

expectativas cumpliendo así con uno de los tipos de servicio en el cual se da el mensaje al cliente **"nos interesa y lo atendemos"**, es importante cumplir con los cuatro pasos de servicio de calidad al cliente enfocado básicamente en satisfacer al cliente.

El Instituto Nacional de Formación Profesional Preparado por Adib Kafati K.; Asesor Empresarial, considera a la calidad de servicio *"Un servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad"*. Para el caso considera tomar en cuenta aspectos como:

Principios en los que descansa la calidad del servicio:

- a. El cliente es el único juez de la calidad del servicio.
- b. El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más.
- c. La empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar los objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.
- d. La empresa debe "gestionar" la expectativa de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.
- e. Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad.
- f. Para eliminar los errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo.

Características específicas de los servicios:

- a. Los servicios no son tangibles aun cuando involucren productos tangibles.
- b. Los servicios son personalizados.
- c. Los servicios también involucran al cliente, a quien el servicio se dirige.
- d. Los servicios se producen conforme a la demanda.
- e. Los servicios no pueden ser manufacturados o producidos antes de entregarse.
- f. Los servicios son producidos y consumidos al mismo tiempo.
- g. Los servicios no pueden ser mostrados o producidos antes de la entrega.
- h. Los servicios son perecederos no pueden ser guardados o almacenados.
- i. Los servicios no pueden ser inspeccionados o probados previamente (corregidos al momento que se dan).
- j. Los servicios no producen defectos, desperdicios o artículos rechazados.

- k. Las deficiencias en la calidad del servicio no pueden ser eliminadas antes de la entrega.
- l. Los servicios no pueden ser sustituidos o vendidos como segunda opción.
- m. Los servicios se basan en el uso intensivo de mano de obra. Pudiendo comprender una integración interfuncional compleja de diversos sistemas de apoyo.

Aspectos sobre los cuales se basa el cliente para evaluar la calidad del servicio:

- a. Imagen
- b. Expectativas y percepciones acerca de la calidad
- c. La manera como se presenta un servicio
- d. La extensión o la prolongación de su satisfacción

Atributos esenciales para operaciones de servicios:

- a. Eficiencia y precisión
- b. Uniformidad, constancia
- c. Receptividad, accesibilidad
- d. Confiabilidad
- e. Competencia y capacidad
- f. Cortesía, cuidado, entrenamiento
- g. Seguridad
- h. Satisfacción y placer

Factores claves de las expectativas del cliente en cuanto a un trato de calidad:

- a. Atención inmediata
- b. Comprensión de lo que el cliente quiere
- c. Atención completa y exclusiva
- d. Trato cortés
- e. Expresión de interés por el cliente
- f. Receptividad a preguntas
- g. Prontitud en la respuesta
- h. Eficiencia al prestar un servicio
- i. Explicación de procedimientos
- j. Expresión de placer al servir al cliente

- k. Expresión de agradecimiento
- l. Atención a los reclamos
- m. Solución a los reclamos teniendo en cuenta la satisfacción del cliente
- n. Aceptar la responsabilidad por errores cometidos por el personal de la empresa.

Los siete pecados capitales del servicio:

- a. Apatía
- b. Sacudirse al cliente
- c. Frialdad (indiferencia)
- d. Actuar en forma robotizada
- e. Rigidez (intransigente)
- f. Enviar el cliente de un lado a otro

Las 10 reglas para una excelente atención en el servicio:

- a. No haga esperar al cliente, saludelo de inmediato.
- b. Dar atención total, sin distracciones o interrupciones.
- c. Haga que los primeros 30 segundos cuenten.
- d. Sea natural, no falso o robotizado.
- e. Demuestre energía y cordialidad (entusiasmo).
- f. Sea agente de su cliente (sino puede usted resolver el problema, ayude para ver quien puede).
- g. Piense, use su sentido común para ver como puede resolver el problema del cliente.
- h. Algunas veces ajuste las reglas (si la regla puede ser cuestionada).
- i. Haga que los últimos 30 segundos cuenten (dejar una buena impresión).
- j. Manténgase en forma, cuide su persona.

Finalmente, sobre calidad del servicio. *Ricardo Bolaños Barrera. Calidad en el servicio de pequeñas y medianas empresas, PYME*, señala: "La gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del ciclo de servicio. En los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por los fallos (...) El prestigio y la imagen de la empresa se mantendrán debido al correcto y eficaz seguimiento que se haga de los posibles fallos que se den en el servicio, hasta cerciorarse de la plena satisfacción del cliente afectado. Inclusive debe intervenir forzosamente la dirección general para evitar cualquier suspicacia del cliente.

1.1.2.1.2. Dimensiones para la valoración de la calidad

Referente a la calidad del servicio, *Valarie A. Zeithami y Mary Jo Bitner (2000: 103-107)*, hace mención sobre las cinco dimensiones para valorar la calidad de los servicios; tratando de explicar cada dimensión en lo siguiente:

Confianza, capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa. En un sentido más amplio, la confiabilidad significa que la empresa cumple sus promesas, lo convenido a cerca de la entrega, la presentación del servicio, la solución de problemas y los precios.

Responsabilidad, disponibilidad para ayudar a los clientes y para proveer el servicio con prontitud. La responsabilidad también comprende la noción de flexibilidad y la capacidad para personalizar el servicio a las necesidades del cliente.

Seguridad, el conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe y confianza. Es probable que esta dimensión adquiera particular importancia para aquellos servicios en que los clientes perciben y se involucran un gran riesgo o en los que se sienten inseguros a cerca de su capacidad para evaluar los resultados, por ejemplo los servicios financieros, de seguros, de corretaje, médicos y legales.

Empatía, brindar a los clientes atención individualizada y cuidadosa.

La esencia de la empatía consiste en transmitir a los clientes, por medio de un servicio personalizado y adecuado, que son únicos y especiales. Los clientes quieren sentir que son importantes para las empresas que les prestan el servicio y que estas lo comprendan. Con frecuencia el personal de las pequeñas empresas identifican a los clientes por su nombre y construyen relaciones que reflejan su conocimiento personal de los requerimientos y las preferencias de cada cliente

Tangibles, la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales escritos.

Sobre las dimensiones de la calidad de servicio, se puede considerar importante tomar en cuenta estas cinco dimensiones: **Confianza**, como la capacidad para desempeñar el servicio tal como se promete, **Responsabilidad**, como la disponibilidad para ayudar a los clientes, **Seguridad**, para inspirar confianza hacia los clientes, **Empatía**, como la habilidad de atención al cliente. **Tangibles**, hacia todos los componentes de la empresa.

Por otro lado, sobre las dimensiones de valoración de la calidad, **Galvano (1995)**, describe a la calidad como la satisfacción del cliente, afirmando que este concepto supera y enriquece otros significados más tradicionales e insiste en su significado global.

Teniendo en cuenta que el sistema de gestión se emplea para establecer la política y los objetivos de la empresa, se puede decir que el punto de partida de toda gestión de la calidad, consiste en captar las exigencias de los clientes y analizar la forma de corresponder con soluciones que respondan a sus necesidades mediante la distancia entre las expectativas del cliente con respecto al servicio y la percepción de éste.

La calidad del servicio percibida por parte de los clientes se fundamenta en los siguientes atributos:

Tangibilidad: Los elementos que el cliente puede sentir, tocar el mismo sirve de referencia para valorar la calidad del servicio.

Fiabilidad: Ausencia de errores. Recibir el servicio sin errores es un aspecto fundamental en la valoración del servicio.

Empatía: El identificarse con el cliente y ver a través de los ojos del cliente. Lo que los americanos denominan "ponerse en los zapatos del cliente". La búsqueda de un servicio esmerado que reconozca y comprenda las necesidades del cliente.

Seguridad: Impresión de competencia y cortesía del personal en contacto con el cliente, inspirándole confianza. Que El cliente que sienta que lo atiende un profesional que tiene los conocimientos adecuados.

Capacidad de respuesta: Disposición para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido y eficazmente, dar la sensación al cliente que es importante.

Las acciones de gestión de calidad se sustentan en indicadores, mediciones, recopilación y análisis de datos y bases de datos comparativos, campos todos que han sido objeto de muchos debates en la actualidad.

Se puede observar claramente en estas definiciones el significado de la categoría calidad extiende su alcance, ya no se hace alusión únicamente a determinadas características del servicio, producto o proceso, sino que se extiende y se globaliza a nivel organizacional.

Respecto a la medición de la calidad, *El Instituto Nacional de Formación Profesional Preparado por Adib Kafati K.; Asesor Empresarial*, indica la medición objetiva de la calidad

de los servicios tiene diferentes fuentes: Una medición interna, en su enfoque hacia el personal, concierne tanto a los colaboradores en contacto directo con los clientes. El personal necesita percibir que su empresa se preocupa por la satisfacción de sus necesidades y expectativas personales como paso previo para comprometerse con la satisfacción de los clientes.

En su enfoque hacia los clientes se trata de conocer la opinión del personal especialmente de primera línea, sobre aspectos: necesidades y expectativas de sus clientes los que muchas veces la empresa no satisface adecuadamente, su conciencia y motivación hacia la calidad de sus clientes externos. La otra, es la medición externa, que tiene a su vez diferentes frentes de actuación secuencial:

- a. La primera actuación de tipo cualitativo consiste en definir los atributos de calidad bajo la óptica del cliente se puede identificar a través de una encuesta, pero en cualquier caso es necesario que la validez e importancia que se haya asignado a los atributos que se definan este contrastada con los clientes. Hay que prestar atención de que pueden cambiar con el tiempo.
- b. Es entonces posible segmentar a los clientes de acuerdo con la homogeneidad de atributos que asignan, así habrá clientes que asignen una gran importancia al tiempo de respuesta otros mostrarán mucha más sensibilidad a la accesibilidad del servicio y sobre otros al precio.
- c. La medición cuantitativa es una medición esencialmente formal que se realiza de forma periódica a través de encuestas entrevistas. Se trata de conocer de forma concreta y cuantificada el nivel de satisfacción de cada uno de los atributos de calidad.
- d. La medición cualitativa es más informal debiendo realizarse de forma continua, inmediatamente suministrada el servicio.

1.1.2.1.3. Gestión de la calidad

Para explicar sobre gestión de la calidad, el Dr. C. Osmany Pérez Barrel, Ing. Obiel Coertero Marrero, Msc. Mayra Quesada Guerra y Msc. Aydil Orama Véliz. Satisfacción al Cliente (2009), hace mención que el concepto de 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.

Su aplicación requiere la participación de todos los miembros de la empresa. Teniendo en cuenta que el sistema de gestión se emplea para establecer la política y los objetivos de la empresa, se puede decir que el punto de partida de toda gestión de la calidad, consiste en captar las exigencias de los clientes y analizar la forma de corresponder con soluciones que respondan a sus necesidades mediante la distancia entre las expectativas del cliente con respecto al servicio y la percepción de éste.

La filosofía de la calidad total proporciona una concepción global que fomenta la mejora continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo.

La gestión de la calidad se extiende a todos los ámbitos afectados por las actividades de la empresa (proveedores, cliente externo, cliente interno, etc.), es decir, es entendida como el motor del sistema que genera una mejora de los resultados económicos y calidad de vida a todos los niveles.

Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas. Un cliente se define como: "Persona que a través de un producto de intercambio espera recibir un producto o servicio para satisfacer integralmente sus necesidades y deseos".

Los clientes a su vez, quieren proveedores de servicio que sean buenos, que conozcan su trabajo, que sean amables, fiables y que posean una capacidad de solución a los problemas que presenten ante él. Existen diversos tipos de clientes como son: clientes internos, clientes externos y clientes intermedios.

Los clientes en término general, pueden ser, objetivos que son los que compran el producto o reciben el servicio y los potenciales que son los que aún no están recibiendo el mismo, pero que en un futuro podrían obtenerlo.

Los clientes tienen una serie de características que hacen de ellos ser bastante imprevisible y si una organización quiere distinguirse por su servicio al cliente, si desea clientes satisfechos, debe tener presente que "el cliente es un ser humano que es siempre el primero en el negocio", y que la razón de ser de la empresa es por tanto satisfacer sus necesidades.

Por otro lado, según Gustavo Palafox de Anda en su texto "*Gestión de la calidad en el servicio*" (1994), respecto a la calidad del servicio, indica...se requiere de un sistema que

gestione la calidad de los servicios. Aquí es pertinente establecer el ciclo del servicio para identificar los momentos de verdad y conocer los niveles de desempeño en cada punto de contacto con el cliente (...) La gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del ciclo de servicio. En los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por los fallos (...) El prestigio y la imagen de la empresa se mantendrán debido al correcto y eficaz seguimiento que se haga de los posibles fallos que se den en el servicio, hasta cerciorarse de la plena satisfacción del cliente afectado. Inclusive debe intervenir forzosamente la dirección general para evitar cualquier suspicacia del cliente. Esto inspirará confianza en los clientes y servirá de ejemplo a todo el personal para demostrar la importancia que tiene la calidad en todo lo que hacemos.

En cuanto corresponde a la calidad de servicio bancario. *Grönroos, C. (1983)*, indica que, el interés en la calidad de servicio ha crecido enormemente desde los años ochenta. Hoy en día, los productos y servicios no sólo tienen que ser aptos para el uso que se les ha asignado, sino que además, tienen que igualar e incluso superar las expectativas que los clientes han depositado en ellos. Sobre el mismo tema, *González Aponcio, Z. (2001)*, explica que un servicio bancario es la actividad que desarrollan las entidades financieras como empresas de servicios; es decir, todas aquellas acciones que se establecen para servir a los clientes.

Por otro lado en lo que concierne a los factores que influyen en la calidad del servicio bancario. La Revista Asturiana de Economía, hace referencia sobre éstos:

- a. **Los aspectos físicos** Tiene en cuenta la estructura física, el ambiente interno y la disposición de los recursos en la planta, que provocan un impacto positivo sobre los clientes. Hemos tenido en cuenta que debido a la naturaleza intangible de servicios, el cliente usa los elementos asociados con el *ambiente físico cuando evalúa la calidad de servicio*.
- b. **Los aspectos humanos** Se tiene en cuenta el aspecto humano, el cual ha sido ampliamente utilizado en los estudios de calidad del servicio; en él se incluyen las actitudes y capacidades de los empleados en la prestación del servicio.
- c. **Los aspectos operativos** Este factor recoge los aspectos del desempeño operativo de la prestación del servicio, tales como el tiempo de entrega del servicio o la puntualidad del mismo; también incluye aspectos como los financieros, así como el

servicio de los cajeros automáticos, un aspecto que no es tomado como tecnológico ya que lleva muchos años en la rutina bancaria, y los clientes no conciben que algún banco no lo ofrezca. Para esta dimensión, se han extraído algunos ítems usados en las dimensiones de SERVQUAL Parasuraman, Zeithaml y Berry, (1988), incluidos en las dimensiones de fiabilidad y capacidad de respuesta. Asimismo, se resalta de los tratadistas Aldlaigan y Buttle (2002), que denominaron a la dimensión “exactitud en las transacciones”.

d. La dimensión de nuevas tecnologías, que incluye los servicios automatizados como la banca en internet y la banca telefónica.

1.1.2.1.4. Las necesidades del cliente

En cuanto a las necesidades del cliente, el Dr. C. Osmany Pérez Barrel, Ing. Obiel Coerdero Marrero, Msc. Mayra Quesada Guerra y Msc. Aydil Orama Véliz Satisfacción al Cliente (2009), menciona que los clientes tienen una serie de características que hacen de ellos ser bastante imprevisible y si una organización quiere distinguirse por su servicio al cliente, si desea clientes satisfechos, debe tener presente que “el cliente es un ser humano que es siempre el primero en el negocio” y que la razón de ser de la empresa es por tanto satisfacer sus necesidades.

Para un mejor entendimiento, hace referencia que los tipos de necesidades del cliente se corresponden con tres expectativas de calidad:

a. La calidad requerida. Corresponde a los atributos indispensables que el cliente pide al expresar sus necesidades y que la empresa puede conocer en todos sus términos para satisfacerlas.

b. La calidad esperada. Se refiere a aquellos atributos del bien que complementan los atributos indispensables, no siempre explícitos, pero que el cliente desea y que suelen tener un fuerte componente subjetivo. Se denominan expectativas.

c. La calidad potencial. Son las posibles características del bien que desconoce el cliente, pero que, si se les ofrece, valora positivamente.

Existen otros elementos que contribuyen a determinar una calidad, a fin de ampliar la oferta de los productos con nuevos atributos, que la hagan más adaptada a las necesidades de los clientes:

Liderazgo Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Participación del personal El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Enfoque basado en procesos Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Enfoque de sistema para la gestión Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

Mejora continua La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: las decisiones eficaces se basan en la información y el análisis de los datos.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación de este tipo, aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Entonces al respecto, es importante realizar un diagnóstico de calidad en la empresa para conocer el diagnóstico situacional de la entidad financiera.

1.1.2.2. Desarrollo del Potencial humano

Sabino Ayala Villegas en su texto Proceso de desarrollo de los recursos humanos, sobre desarrollo de recursos humanos indica "...Es la gestión integrada e integral del desarrollo personal de los funcionarios y demás colaboradores para fortalecer su visión crítica, su sentido solidario y de pertenencia, propiciando la competitividad de la empresa, implica la intervención planificada y participativa en el desarrollo de actitudes, valores, destrezas y conocimientos requeridos para el logro de objetivos de la empresa (...). Significa el proceso integral del hombre, es decir, comprende la adquisición del conocimiento, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las

habilidades y destrezas requeridas por los colaboradores, para alcanzar la eficacia y excelencia en la realización de sus tareas, funciones y responsabilidades.

El desarrollo del potencial humano implica no simplemente pensar en términos de aumento de la cantidad y la calidad del capital inteligente o recurso humano. Esta labor debe abarcar otros frentes. El verdadero desarrollo humano es aquel que también se dirige a alcanzar y defender la equidad, generar empleo, proteger el medio ambiente, aumentar los niveles de educación, salud y nivel de vida de las personas, pensando no sólo en el presente sino en las generaciones futuras.

El mismo autor señala la necesidad de incorporar componentes del desarrollo humano, que se deben prestar atención para una efectiva toma de decisiones en capacitación y/o entrenamiento del recurso humano en las empresas, considerando: la **productividad**, se refiere a la que genera el trabajo. La producción por cada colaborador, la producción por cada hora trabajada o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo. Es preciso posibilitar que las personas aumenten su productividad y participen plenamente en el proceso de generación de ingresos y en el empleo remunerado. **Equidad**, el acceso de las personas a la igualdad de oportunidades. Es preciso eliminar todas las barreras que obstaculizan las oportunidades económicas y políticas, de modo que las personas puedan disfrutar de dichas oportunidades y beneficiarse con ellas. **Sostenibilidad**, es menester asegurar el acceso a las oportunidades no sólo para las generaciones actuales, sino también para las futuras. Deben reponerse todas las formas de capital: físico, humano, medioambiental. **Potenciación**, el desarrollo debe ser efectuado por las personas y no sólo para ellas. Es preciso que las personas participen plenamente en las decisiones y los procesos que conforman sus vidas.

1.1.2.2.1. Formas del desarrollo humano

Sobre el tratamiento de las formas de desarrollo, Sabino Ayala Villegas en su texto Proceso de desarrollo de los recursos humanos, enfatiza la existencia de diversas formas de desarrollo humano, considerando los siguientes:

- a. **Adiestramiento**, acción destinada a desarrollar habilidades y destrezas del colaborador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo, preponderantemente físico, desde este punto de vista se imparte a colaboradores operativos u obreros par el uso de máquinas y equipos. El adiestramiento consiste en

sólo unas pocas horas o minutos de enseñanza por el jefe inmediato que se limita a darle a los colaboradores un bosquejo esquematizado de cómo debe operar en su puesto de trabajo.

b. Formación, significa el proceso integral del hombre, adquisición de conocimientos, fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desempeño de los puestos o cargos. La formación y perfeccionamiento del colaborador consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro. Aumentando su capacidad a través del mejoramiento de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

c. La capacitación, incluye el adiestramiento pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos en los aspectos técnicos del trabajo. Fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado. Se imparte generalmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse eficientemente; en síntesis podemos afirmar que toda empresa o institución debe orientar la “capacitación para la calidad y la productividad”.

d. La especialización, tiene por finalidad incrementar y mejorar los conocimientos técnicos de los colaboradores con estudios superiores, es decir, a los recursos humanos con instrucción profesional. La especialización genera nuevos cambios, mayor operatividad y eficiencia, a través de capacitación y entrenamiento formativo del profesional.

En esta era de cambios acelerados y de competitividad cada día más dura y más ruda, es vital para las organizaciones propiciar el desarrollo integral de las potencialidades de las personas y contar con colaboradores que posean un alto nivel de “dominio personal”, que brinde servicios de responsabilidad y calidad, sobre todo cuando se trata por ejemplo de empresas de servicios, donde la atención directa de la satisfacción de las necesidades del usuario, pues ello eleva a la vez la capacidad creativa y de aprendizaje de la organización.

La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizás sea la única ventaja competitiva sostenible. Requerimos convertir nuestras organizaciones en

“Organizaciones Inteligentes, Creativas”, con capacidad de ver la realidad desde nuevas perspectivas.

1.1.2.3. Capacitación del potencial humano

Para lograr entender sobre capacitación del personal, *Sabino Ayala Villegas* en su texto *Proceso de desarrollo de los recursos humanos* hace mención: “Es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y por otro lado, un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades”.

Por otro lado, *Gregorio Billikopf Encina*, en cuanto a la necesidad de capacitación del personal, menciona que puede manifestarse en: i) datos de selección de personal; ii) evaluaciones de desempeño; iii) capacidad, conocimientos y experiencia de los trabajadores; iv) introducción de nuevos métodos de trabajo, maquinaria o equipos; v) planificación para vacantes o ascensos en un futuro y vi) leyes y reglamentos que requieran entrenamiento. Considerando necesario evaluar la competencia de cada trabajador para que pueda desempeñarse en forma independiente. El personal debe tener la oportunidad de demostrar sus conocimientos prácticos sin humillaciones ni riesgos personales.

Peter Drucker, en la conferencia sobre la importancia del potencial humano relacionado a la calidad del servicio, indica: “En cualquier institución importante, sea empresa, organismo privado o estatal, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención”.

De similar forma, *Penerini, Carlos C.* en su texto *Relaciones Industriales Organización y Administración de personal (1996)*, indica: “La capacitación es una herramienta fundamental

para la administración de recursos humanos que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto.

Satisfacer las expectativas de los clientes es esencial para cualquier organización. Además, de centrarse en aspectos de administración interna, los gerentes también deben satisfacer los requerimientos del cliente en cuanto a calidad, innovación, variedad y sensibilidad. Estos estándares requieren que las organizaciones ajusten sus procesos con las necesidades de los clientes en forma constante.

En cuanto a la Administración de calidad total se puede afirmar que las técnicas más importantes para mejorar la calidad se relacionan con aspectos de recursos humanos: motivación de personal, cambio en la cultura corporativa y educación de los empleados, en conclusión las personas constituyen la base de la calidad.

1.1.2.3.1. Objetivos de la capacitación

Dentro de los principales objetivos de la capacitación y desarrollo humano, *Sabino Ayala Villegas* en su texto *Proceso de desarrollo de los recursos humanos* indica los siguientes: Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado. Así como cambiar la actitud de los colaboradores, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armoniosos entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

De otro lado, el mismo autor indica el contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento de los colaboradores.

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

- b. **Desarrollo de habilidades** Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.
- c. **Desarrollo o modificación de actitudes** Por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los colaboradores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios.
- d. **Desarrollo de conceptos** La capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios

Estos cuatro tipos de comportamiento de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente.

1.1.2.3.2. El proceso de capacitación

Este enfoque presenta a la capacitación como un proceso administrativo complejo, compuesto de diferentes fases. Propuesto por *Kofman F. Metamangement; (2001)*. Señala, debido a que el fin primario de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales, ya que todo debe guardar una coherencia interna dentro de la organización.

Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar.

A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, se recomienda usar este enfoque sistemático con una progresión de las siguientes fases:

Primera fase: Detectar las necesidades de capacitación

La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.

Los gerentes y el personal de recursos humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién lo precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios, los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

- a. **Organizacional**, consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.
- b. **De tareas**, que significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.
- c. **De personas**, este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

Una vez realizados todos los análisis, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberían definirse formalmente en términos de objetivos. Es una responsabilidad de línea y una función de staff y corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

Segunda fase: Diseño del programa de capacitación

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que el programa de capacitación pueda diseñarse:

- ¿QUÉ debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe aprender?

- ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- ¿DÓNDE debe enseñarse?
- ¿CÓMO debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe enseñar?

Debemos tener en cuenta que el programa debe elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en el programa no sean violentos ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el entrenado y un cambio de actitud hacia la capacitación.

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

- Objetivos de capacitación
- Deseo y motivación de la persona
- Principios de aprendizaje
- Características de los instructivos
- Objetivos de capacitación

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos, materiales y para elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.

Tercera fase: Implementar el programa de capacitación

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el puesto de trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado. Es un método por el cual los trabajadores reciben la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador. En la capacitación de aprendices, las personas que ingresan a la empresa reciben instrucciones y prácticas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teórico y prácticos del trabajo.

Se nombrarán algunas de las dimensiones de la capacitación:

La capacitación de inducción, comienza y continúa durante todo el tiempo que un empleado presta sus servicios en una organización. Al participar en un programa formal de inducción, los empleados adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que elevan sus probabilidades de éxito en la organización.

La capacitación en habilidades, la capacitación de equipos y la capacitación de diversidad tienen una importancia fundamental en las organizaciones actuales.

La capacitación combinada consiste en programas de entrenamiento que combinan la experiencia práctica del trabajo, con la educación formal en clases.

Los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste.

Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video, entre otros.

Cabe destacar, a su vez que cada día esta adquiriendo mayor importancia el e-learnig. El mismo consiste en un nuevo modelo de aprendizaje, progreso y desarrollo profesional, se trata de la capacitación a través de Internet, on-line.

Cuarta fase: Evaluación del programa de capacitación

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual se intenta responder preguntas tales como: ¿Qué estamos obteniendo de los programas de capacitación? ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero? ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que impartimos es la adecuada?

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella. Los costos de la capacitación siempre son altos en términos de costos directos y, aun más importantes, de costos de oportunidad. Los resultados, en cambio, suelen ser ambiguos, lentos y en muchos casos, más que dudosos.

En este punto existen diferentes modelos, los cuales ya fueron mencionados anteriormente, para evaluar hasta que punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo, e influyen en el desempeño final de una organización.



1.1.2.4. Trabajo en equipo

Según *DYER, William G.* en su libro *Formación de equipos*, indica que trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas.

Características del trabajo en equipo:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

KEITH, Davis en su texto *El comportamiento humano en el trabajo*, hace referencia sobre las ventajas del trabajo en equipo:

- Quienes creen que un equipo de trabajo deben formarlo gente con formas de pensar y actuar semejantes están equivocados. Lo fundamental es que lo integren personas distintas.
- Cada uno de los miembros del equipo debe aportar ideas diferentes para que las decisiones de carácter intelectual u operativo que tome la organización sean las mejores. Cuando hay diferencias y discrepancias surgen propuestas y soluciones más creativas.
- Es algo similar a un equipo de fútbol o voleibol. Cada uno ocupa un puesto diferente (defensa, volante, delantero; matadora, levantadora), pero todos dirigen sus energías hacia la consecución de un mismo objetivo.
- No hay lugar para el intolerante.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Los componentes del equipo deben ser capaces de: gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario además de participar en las actividades del equipo; alternar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones y resolver problemas, y comprender el proceso de toma de decisiones comunicándose eficazmente para negociar las diferencias individuales.

Cuando se trata de **trabajo en equipo** es importante hablar del **líder**, que es el que moldea o da forma a la estructura de cada grupo. Con su conducción el líder puede o no formar grupos de personas que funcionen como equipo de trabajo. El líder basado en el lema **divide y reinaras**, gobierna con éxito el grupo de trabajo pero no produce equipos, sólo agrupa personas para realizar una tarea. El buen líder con su accionar desarrolla equipos de trabajo, utilizando la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer y emprender en pos de los objetivos grupales.

El sentimiento de pertenecer a un equipo de trabajo perdura a través del tiempo, y aunque uno haya dejado de pertenecer a ese equipo, ese sentimiento de lealtad se mantiene.

1.1.2.4.1. Formación de equipos

Respecto al trabajo en equipo, la especialista *Susan Ledlow* considera necesario establecer previamente la diferencia entre grupo y equipo. Señala que un grupo es "*un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común*". En cambio, un equipo es "*un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivo y de expectativas en común*". Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

- a. **La cohesión.** Se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: *cohesión social* y *cohesión para una tarea*. La cohesión social se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. La cohesión para la tarea, se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo. Para desarrollar la cohesión

para las tareas, resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo, evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.

b. La asignación de roles y normas. Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente. Cuando se trabaja en el aula con grupos, en muchas oportunidades los roles y las normas que rigen su funcionamiento son impuestas por el docente. Sin embargo, puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para garantizar su apropiación por parte de los integrantes. En este sentido, muchos docente proponen a los grupos que elaboren sus propias reglas o establezcan un "código de cooperación".

c. La comunicación. Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás y dar y recibir información.

d. La definición de objetivos. Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales. Para ello, se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto "equipo".

e. La interdependencia positiva. El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la interdependencia positiva entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Para que los integrantes tomen conciencia y experimenten lo que significa la interdependencia, algunos docentes sugieren poner en práctica un ejercicio denominado "supervivencia en una isla" en el que los compañeros de equipo deben imaginar cuáles son los elementos que necesitarían para sobrevivir en una isla desierta luego de un naufragio. Luego, deben realizar el mismo análisis de modo grupal. En general, los rankings grupales suelen ser más precisos que la mayoría de los individuales.

Son entonces importantes considerar estos cinco aspectos en la formación de equipos a la hora de poner en práctica las propuestas de aprendizaje colaborativo en la formación de equipos de trabajo y tendientes a promover un verdadero trabajo en equipo donde "el todo sea mucho más que la suma de las partes".

1.1.2.5. Motivación

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa.

José Rodríguez (2001); manifiesta que en el sistema de recompensa se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato.

Koontz y Werhrich (1999) el salario básico sigue siendo el factor más importante de motivación; del mismo modo dice "Hay teorías que sostienen que el sueldo no motiva. Esto no es así. Es verdad que cuando uno se levanta a la mañana no lo hace pensando en la plata." Finalmente señala que "Hay que desarrollar una administración de remuneración inteligente. Ya que hay poco para repartir, al menos que esté bien administrado. Por eso, hoy mas que nunca, se debe componer un programa a medida de cada persona".

Acerca de a la teoría de motivación, Herzberg en su teoría de los dos factores (1950), establece que mediante esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores: la *satisfacción* que es principalmente el resultado de los *factores de motivación*. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción y la *insatisfacción* es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo. Dentro de los factores de higiene se consideran: sueldo y beneficios, política de la empresa y su organización, relaciones con los compañeros de trabajo, ambiente físico, supervisión, status, seguridad laboral, crecimiento, madurez, consolidación.

Desde otro punto de vista, *Stacey Adams* plantea "La teoría de la equidad", donde sostiene 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".

Se puede deducir, que esta teoría se manifiesta y se enfoca sobre la base del criterio que se forma la persona en función de la recompensa que recibe comparándola con las recompensas que reciben otras personas que realizan la misma labor o con aportes semejantes. Tomando en cuenta que en las comparaciones, existen diversos factores como la forma, método y medio para su aspecto particular.

1.1.2.5.1. Estrategias de motivación

Lidija Lesko (2008) indica: hoy en día están disponibles numerosas estrategias materiales y no materiales para los administradores. Las estrategias de motivación material pretenden asegurar y mejorar el estatus material de los empleados. El *salario* es el factor motivacional más importante. En cualquier caso, el sueldo debería ser asignado sobre la base de cuánto debería pagarse para atraer y retener a la gente correcta, así como sobre lo que la empresa puede pagar según su fuerza financiera. La insatisfacción con el salario tiene numerosas consecuencias negativas que no sólo reducen el éxito individual, sino también el de la organización. Los más importantes son: efecto reducido, huelgas, ausentismo, fluctuación y cosas por el estilo.

Además del salario, deberían desarrollarse una serie de estímulos relacionados con varias formas de comportamiento individual y grupal. De esta manera pueden desarrollar bonos, que se añaden a los salarios y están relacionados con contribuciones especiales. Algunas de las bases para asignar los bonos son: calidad, actitud a clientes y consumidores, flexibilidad y expansión del conocimiento, ideas e innovaciones.

Otra forma, son las compensaciones materiales indirectas (beneficios) que tienen un efecto indirecto en el estándar económico durante el trabajo y después de la vida laboral. Algunos de los beneficios que las compañías pueden ofrecerle a sus empleados son: pensión y salud, seguro de vida, compensación en el caso de desempleo, compensaciones de separación, servicios de ayuda legal, becas, préstamos, comidas subsidiadas, vehículo de la compañía, cuidado de los niños y personas mayores, actividades sociales y muchas otras.

Además de las estrategias materiales, un sistema de motivación completa y de calidad debería incluir también estímulos laborales no materiales, que proveerán satisfacción para los empleados. Las estrategias de motivación no materiales que pueden desarrollar e implementar las compañías son: creación de empleo (el trabajo interesante, que ofrezca retos y más libertad, asegurará por sí mismo una motivación más alta para su desempeño), estilo de administración (el democrático y participativo utiliza y desarrolla de la mejor manera el potencial de los empleados y tiene el efecto motivacional más fuerte), participación (incluir a los empleados en los procesos de toma de decisión y la solución de problemas), tiempo de trabajo flexible (provee una mejor armonización de una persona que trabaja y el ritmo biológico, el estilo de vida, así como las obligaciones familiares con los requerimientos laborales y profesionales).

1.1.2.5.2. Motivación y conducta

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas. Según Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Éstas son:

- a. ***El comportamiento es causado.*** Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b. ***El comportamiento es motivado.*** Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c. ***El comportamiento está orientado hacia objetivos.*** Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

1.1.2.5.3. Motivación en la Gestión Empresarial:

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el ejecutivo, puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos; en tanto se controlen las otras variables.

Al respecto, *James A. F. Stonner, R. Eduard Freeman y Daniel A. Gilbert Jr. (2002:213)* señalan que los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona.

En ese mismo contexto, *Judith Gordon*, señala que todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación.

Es así como la motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirán canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

Por esta razón, los administradores o gerentes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos. Sin embargo, conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana.

Si nos permitimos analizar los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores. Desde el afán de tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta las aspiraciones superiores como la autorrealización. Dada esta complejidad, existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acciones y consecuencias de la motivación. Esta situación necesariamente conlleva por un lado, tener en consideración los aspectos socio-culturales de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y, por otro lado, la individualidad de éste.

Por otro lado, el mismo autor señala, el comportamiento organizacional ha estudiado la motivación con la finalidad de dar respuesta a la pregunta: ¿Por qué trabaja la gente? Y para responderla, la teoría de las necesidades concluye en lo siguiente:

- Un trabajador motivado será un trabajador en estado de tensión.
- Para aliviar la tensión, el trabajador desarrolla un esfuerzo que se traduce en un comportamiento.
- A mayor motivación, mayor tensión y, consecuentemente, mayor esfuerzo.

- Si ese esfuerzo lleva a la satisfacción de la necesidad, se reducirá la tensión.

También es necesario hacer mención, la teoría del establecimiento de metas de *Edwin Locke*, que destaca el papel motivador de las metas específicas en el comportamiento del individuo. Una meta es cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar. En igualdad de las demás condiciones (capacidad, conocimiento de la tarea, atractivo de las recompensas, disponibilidad de recursos), un trabajador con metas claras tendrá un mejor desempeño que otro que no las tenga o cuyas metas sean difusas. Las metas específicas y difíciles despiertan deseos de alcanzarla (*intensidad* de la motivación), orientan la conducta en un determinado sentido (dirección) y estimulan la persistencia a lo largo del tiempo, hasta que se logra la meta.

No basta con metas específicas y desafiantes, y con la posibilidad de retroalimentación. La influencia de esas metas sobre el desempeño esta moderado por otros factores: el compromiso con la meta (grado de aceptación, ya sea porque el individuo participó en su fijación o porque quien la asignó es percibida como creíble y digna de confianza), la eficacia personal (vale decir, la percepción que tenga el individuo sobre su propia capacidad para alcanzar la meta), el tipo de tareas (las metas grupales generan menos entusiasmo porque los resultados no dependen del individuo solamente sino de la actuación de otros que él no controla) y la cultura de la sociedad.

Sin embargo, no todas las motivaciones parten de necesidades congruentes con las metas organizacionales. Por lo tanto, para considerar que a un trabajador le motiva su trabajo, las necesidades del individuo deberán ser compatibles con las metas de la organización. Muchos trabajadores realizan grandes esfuerzos para satisfacer necesidades que no son compatibles con las metas de la organización.

Indudablemente, las diferentes teorías sobre motivación no siempre son enteramente aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, las costumbres, los valores, las situaciones sociales, económicas y otros factores, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores, situaciones que inciden en los estudios que se realizan en relación con la motivación.

1.1.3. Satisfacción del cliente

Kotler y Armstrong en el texto Fundamentos de Marketing, sobre satisfacción del cliente, señala, que en la actualidad, lograr la plena "*satisfacción del cliente*" es un requisito

indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, 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 (producción, finanzas, recursos humanos, etc.) de las empresas exitosas (...) resulta de vital importancia que tanto mercadólogos, como todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente.

El Dr. C. Osmany Pérez Barrel, y otros, sobre satisfacción al cliente (2009), señala: Para medir el grado de satisfacción de los clientes con respecto a la calidad requerida o esperada, se pueden establecer dos métodos: medir objetivamente el grado de cumplimiento de las especificaciones que corresponden a la calidad requerida, o bien preguntar a los clientes, aunque no siempre coinciden los resultados de ambas medidas.

La satisfacción del cliente es pues, el estado de opinión respecto a su proveedor a partir del juicio de calidad que se deriva de sus prestaciones. Tiene una base estrictamente personal, porque un mismo servicio puede ocasionar juicios y evaluaciones diferentes en clientes diferentes.

La calidad evalúa y la define el cliente, porque éste es quien la recibe. No la determina la empresa, sino que la otorga el cliente. Hay que recordar que una cosa es lo que la empresa concibe y mide, y otra cosa es lo que el cliente recibe y valora.

El criterio anterior coincide con un proverbio del marketing cuando plantea que el cliente siempre tiene la razón.

Una empresa orientada al servicio del cliente está obligada a conocer quiénes son, qué desean y cómo aprecian sus servicios. El cliente constituye de hecho una valiosa fuente de información para mejorar los servicios de cualquier organización.

Para conocer cuáles son las necesidades expresadas o no expresadas, así como, la importancia que el cliente da a cada atributo del producto y el grado de satisfacción del mismo se aplican los distintos métodos de investigación.

Para comprender sobre los elementos que conforman la satisfacción del cliente. *Philip Kotler (2002)*, en su texto Dirección de Mercadotecnia. La satisfacción del cliente define como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas" haciendo énfasis que 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.

- El rendimiento percibido tiene las siguientes características:
- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos. Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

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.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se

atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra.

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.

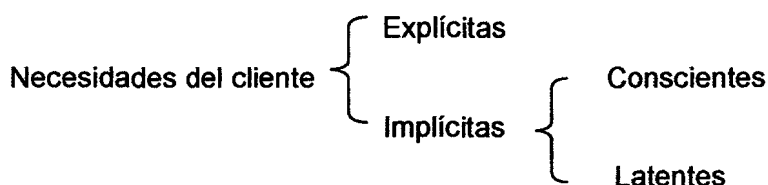
Satisfacción Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.

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). Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar y entregar después más de lo que prometieron.

1.1.3.1. Medición de la satisfacción del cliente

Rolando Pérez Ballester, respecto a las necesidades y expectativas del cliente, indica: Todos los clientes tienen necesidades que han de ser satisfechas y las características del producto o servicio han de ser satisfacerlas. Esto se aplica tanto a los clientes internos como a los externos. En el caso de los clientes externos, la respuesta determina la satisfacción del producto o servicio. En el caso de los clientes internos, la respuesta determina la competitividad de la empresa en cuanto a productividad, calidad, etc.; así como elevar el nivel moral que reflejan los distintos departamentos internos.



Las necesidades implícitas son aquellas que muchas veces no están muy bien definidas en la mente del cliente, pero que de cumplirse le producen gran satisfacción y una mejor apreciación de la calidad del producto o servicio que recibe.

Los tipos de necesidades del cliente se corresponden con tres expectativas de calidad:

La calidad percibida Corresponde a los atributos indispensables que el cliente pide al expresar sus necesidades y que la empresa puede conocer en todos sus términos para satisfacerlos.

La calidad esperada Se refiere a aquellos atributos del bien que complementan los atributos indispensables no siempre explícitos, pero que el cliente desea y que suelen tener un fuerte componente subjetivo. Se denominan expectativas.

La calidad latente Son las posibles características del bien que desconoce el cliente, pero que, si se las ofrece, valora positivamente.

Por otra parte, respecto a los indicadores de gestión de la calidad del servicio, el mismo autor, indica que la satisfacción de los clientes estará dada al beneficio obtenido al recibir el servicio. Estos pueden ser de dos tipos:

Los beneficios explícitos Aquellos que se le solicitan (exigen) claramente al proveedor.

Los beneficios implícitos No se mencionan durante las negociaciones, pero si se requieren en la evaluación final. Generalmente implícito significa que es habitual o una práctica común para la organización prestadora del servicio, sus clientes y otras partes interesadas.

Se alcanza satisfacción en los clientes si existe una comunicación real y verdadera, siendo altamente probable que el servicio tenga el éxito esperado en alcanzar el objetivo de eficacia y eficiencia. Lo cual conlleva a una triangulación obligada entre: eficacia – eficiencia – efectividad.

Eficacia Si satisface las necesidades y deseos del cliente, tanto los establecidos, indicados de manera explícita, como los implícitos.

Eficiencia Si ha sido proporcionado con los mínimos recursos y costos internos. En este aspecto resulta importante ser muy cuidadoso para no caer en un detrimento en la calidad de la prestación del servicio y del servicio recibido, por recurrir a los menores costos. La eficiencia también exige un conocimiento detallado del proceso de prestación del servicio, a fin de lograr el mejor desempeño.

Efectividad Es la suma de eficiencia más la eficacia, es decir, cumplir con la meta, satisfacer al cliente con el mínimo consumo de recursos.

El objetivo de la medición es detectar áreas de insatisfacción, que serán mejoras potenciales que se deberán introducir bajo la perspectiva de los clientes. Además, se trata de estar en estrecho contacto con ellos a través de sus percepciones. Existen dos lazos de realimentación mediante los cuales el proveedor está en permanente contacto con la percepción del cliente:

Realimentación continua y no necesariamente formalizada.

Medida objetiva, periódica y formal de la calidad percibida

Extractando de las lecturas, se resume, que es necesario hacer la medición no solamente con los clientes que se han quejado, sino con aquéllos a los que se les pudiera haber prestado un servicio no del todo satisfactorio y no se han quejado. Siendo muy concisos, este ámbito de medición tiene los siguientes frentes de actuación:

- a. **La medición cualitativa** es más informal debiendo realizarse inmediatamente finalizada la transacción. Se trata de conseguir información, de una manera sistemática, sobre la percepción en los clientes sobre la satisfacción alcanzada con el producto o servicio que se le acaba de entregar.

Se puede obtener sugerencias de varias maneras, ya sea bajo la forma de una función empresarial, mediante cuestionario anónimo antes de finalizar la transacción o antes de que abandone las instalaciones del suministrador. La gran ventaja de esta medición es que minimiza la probabilidad de abandono del cliente mientras se realiza la medición formal o cuantitativa, permitiendo asociar la satisfacción o insatisfacción con una experiencia concreta.

- b. **La medición cuantitativa** es esencialmente formal y se realiza de forma periódica a través de encuestas telefónicas o enviadas por correo, entrevistas, etc. Se trata de conocer de forma concreta y cuantificada el nivel de satisfacción percibido.

El diseño de los cuestionarios para la encuesta y la evaluación posterior son partes integrantes de este proceso de medición.

Procesando la información obtenida se obtiene el índice de satisfacción del cliente-ICS, equivalente a la evaluación global de la empresa por parte de los clientes.

1.2. Marco conceptual

Atención al público

Toda persona que trabaja dentro de una empresa y toma contacto con el cliente, la misma aparece identificada como si fuera la organización misma.

Autoeficacia

Convicción de que uno puede actuar adecuadamente en una situación. Se compone de tres dimensiones: magnitud, intensidad y generalidad.

Capital humano

Acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral.

Capital de trabajo

Es la cantidad de recursos de corto plazo que requiere una empresa para la realización de las actividades. Es equivalente a la diferencia del activo y pasivo corriente

Círculos de calidad

Comités sobre la calidad de los productos-servicios, formados tanto por trabajadores como por gerentes.

Benchmarking de procesos

Técnica de administración estratégica, para la búsqueda continua de las mejores prácticas de negocio y, aplicarlas a empresas o instituciones.

Eficacia

Capacidad para determinar los objetivos adecuados "hacer lo indicado"

Eficaz

Se refiere al logro de los objetivos en los tiempos establecidos

Eficiencia

Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. "hacer las cosas bien".

Empowerment

Proceso estratégico que mejorará la efectividad y el desempeño en las organizaciones, busca cambios significativos en la cultura y el clima de la organización y maximizar la utilización de las diferentes capacidades del personal.

Estrategia

Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

Estudio de mercado

Es el diseño, recolección y análisis sistemático de información con relación a las características de un mercado específico.

Evaluación de desempeño

Acción sistemática de evaluar la conducta y el trabajo de una persona en relación a sus responsabilidades.

Excelencia

La buena calidad en la atención crea nuevos clientes y mantiene la lealtad con los propios. Ello se logra poniendo en práctica éstos y otros conceptos cuya aplicación debe superar las expectativas pautadas, logrando sorprender al cliente por darle más de lo que esperaba, en síntesis, estaremos logrando la excelencia.

Habilidad humana

Habilidad y criterio para trabajar con personas, comprender sus actitudes y motivaciones.

Habilidad técnica

Conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de las tareas específicas de acuerdo con la instrucción, experiencia y educación.

Productividad

Medida del rendimiento que influye la eficacia y la eficiencia

Políticas

Guías para orientar la acción: criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización.

Percepción

Proceso mental y cognitivo que nos capacita para interpretar y comprender lo que nos rodea. Proceso por el que el individuo organiza una información abundante (estímulos) de acuerdo a pautas significativas.

Percepción del cliente

La percepción del cliente o usuario se refiere a cómo éste estima que la organización está cumpliendo con la entrega del servicio, de acuerdo a cómo él valora lo que recibe.

Ventaja competitiva

Diferencias que le permiten a la empresa una ventaja para competir mejor, adelantándose a la competencia y superándola. Las ventajas competitivas usualmente se clasifican en ventaja de precio, de calidad y de oportunidad.

Ventaja comparativa

Recursos, atributos y otras características de los que dispone una persona, organización o país y que le permitan obtener un grado mayor de productividad que sus competidores.



CAPÍTULO II

METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

2.1 Tipo y nivel de investigación científica

2.1.1 Tipo de investigación científica

Santiago Valderrama Mendoza en su texto indica que depende de sus descubrimientos y aportes teóricos (2002:29), sobre los tipos de investigación científica: básica, aplicada y operativa. Respecto a la investigación aplicada, también denominada activa o dinámica. Indica que depende de sus descubrimientos y aportes teóricos. Jhon W. Best en su texto Cómo investigar en educación señala: "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".

De lo anterior, la investigación practicada, corresponde a la investigación científica de tipo aplicada, porque busca conocer para actuar y construir de la aplicación inmediata sobre una realidad concreta como es la calidad del servicio en su incidencia en el nivel de satisfacción del cliente en la Caja Municipal Cusco agencia Abancay.

2.1.2 Nivel de investigación científica

Respecto al nivel de investigación, Santiago Valderrama Mendoza en su texto Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica (2002:32) recogiendo la concepción de Roberto Hernández Sampieri (1998:62) indica que "los estudios correlacionales pretenden responder a interrogantes conjugados entre sus variables. Es decir, este tipo de estudios tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables "

Es una investigación del nivel relacional, por cuanto pretende conocer y evaluar el comportamiento y relación existente de las variables: calidad del servicio y su incidencia en la satisfacción del cliente, utilizando dimensiones o medición que permita establecer el nivel de relación existente.

Por otro lado, respecto al nivel de investigación *Santiago Valderrama Mendoza en su texto Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica (2002:33), indica la investigación explicativa va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del*

establecimiento de relaciones entre conceptos. Está dirigida a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Su interés se centra en el por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste o por qué dos o más variables están relacionadas.

Entonces la intención de la investigación es explicar el por qué de la incidencia de la calidad del servicio en el nivel de satisfacción del cliente, el mismo que permitirá sustentar las causales de las ocurrencias.

2.2 Método y diseño de la investigación

2.2.1 Método de investigación científica

Teniendo en cuenta que en toda investigación científica, el método deductivo es conjeturar desde lo general hasta lo específico en los hechos o fenómenos de la realidad. El desarrollo del presente trabajo de investigación científica, se sitúa dentro del cuadro del **método de investigación: deductivo**, como el más indicado para un descripción ordenado, coherente y lógico del problema bajo el tratamiento de premisas verdaderas y la conducción a sus conclusiones, identificación de de las partes, las mismas que permitirán establecer la relación causa-efecto, relacionarlos y crear explicaciones.

2.2.2 Diseño de investigación científica

Referente al diseño de investigación no experimental, **Roberto Hernández Sampieri**, define: 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 cómo se dan en su contexto natural, para después describirlos y analizarlos. La investigación no experimental es investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan, porque ya han sucedido.

El mismo autor, 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 simultánea".

A su vez los diseños transeccionales pueden dividirse en tres: exploratorias, descriptivos y correlaciones/causales. Al referirse específicamente al diseño transeccionales descriptivos,

Roberto Hernandez Sampieri y otros (2006:210) explica “Tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población, o sea, son estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis son también descriptivas”

Para el presente trabajo de investigación se aplicará el diseño: “**No experimental, transeccional/correlacional-causal**” por que tiene como objeto relacionar dos variables la calidad del servicio (independientes) y satisfacción del cliente (dependiente) y se estudian tal como está; así proporcionar su descripción entre la relación de variables, en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco agencia Abancay, tomando en consideración los indicadores en un momento determinado. Quedando las variables e indicadores a juicio del encargado de la investigación

2.3 Población y Muestra

2.3.1 Población

La población del presente trabajo de investigación estará constituida por el personal que labora en la Caja Municipal Ahorro y Crédito Cusco- Agencia Abancay, integrada por funcionarios, trabajadores entre analistas y promotores de crédito y personal de operaciones, ubicada en la ciudad, distrito y provincia de Abancay, Región Apurímac. De otro lado los 620 clientes regulares calificados registrados de la entidad microfinanciera en estudio.

2.3.2 Muestra

La muestra de este trabajo de investigación se define en dos partes. Una que estará constituida por los trabajadores y público usuario de la Caja Municipal Ahorro y Crédito Cusco- Abancay con muestra no probabilística de selección intencionada de 20 personas con vinculación directa con el cliente, entre analistas, promotores de crédito y personal de operaciones. Las razones que han llevado a direccionar la muestra, es debido al carácter técnico del trabajo, a la facilidad en la obtención de los datos que se necesita para la investigación. Por otra el uso de muestra probabilística, con la extracción de muestra de la población de 620 clientes cotidianos implicados en la opinión de la calidad del servicio.

Para definir el tamaño de la muestra se utiliza el método probabilístico y aplicada en la siguiente fórmula:

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

Donde:

- n:** Es el tamaño de la muestra a considerarse en el trabajo de campo. Es la variable que se desea determinar.
- p y q:** Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos de sondeo, $p = 0.81$ de éxito y $q = 0.19$ fracaso.
- Z:** Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error = 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95% en la estimación de la muestra, por tanto el valor $Z = 1.96$
- N:** El total de la población es de 620 personas clientes permanentes con operaciones cotidianas en servicios microfinancieros en la Caja Municipal Ahorro y Crédito Cusco agencia Abancay.
- e:** Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina, debe ser 0.09 o menos. Para este caso se ha tomado 0.07

Sustituyendo:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.80 * 0.20 * 620}{0.07^2 * (620 - 1) + 1.96^2 * 0.80 * 0.20} = 103$$

Entonces, el tamaño de la muestra para la ejecución del trabajo de investigación, se redondeará en 103 clientes externos.

En forma particular la aplicación de encuestas a 20 clientes internos con selección intencionada a trabajadores de la entidad microfinanciera.

2.3.3 Técnicas e instrumentos de investigación

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

Revisión documental. Se utilizarán para obtener datos de las normas, libros, tesis, manuales, reglamentos, directivas, memorias, presupuestos, estados financieros y presupuestarios relacionados gestión institucional de las Caja Municipal Ahorro y Crédito Cusco.

Entrevistas. Esta técnica se aplicará para obtener datos de parte del alcalde y regidores de la municipalidad para determinar cómo se desarrolla la gestión de sus recursos dentro de la financiera.

Encuestas. Para aplicar cuestionarios de preguntas, con el fin de obtener datos para el trabajo de investigación de parte de los trabajadores y usuarios de la Caja Municipal Ahorro y Crédito Cusco Abancay.

2.3.4 Recolección de información:

Ficha bibliográfica. Instrumento para recopilar datos de las normas legales, administrativas, contables, de auditoria, de libros, revistas, periódicos, trabajos de investigación e internet relacionados con el trabajo de investigación.

Guía de entrevista. Instrumento que será utilizado para llevar a cabo las entrevistas de los funcionarios trabajadores y usuarios de la Caja Municipal Cusco.

Ficha de encuesta. Este instrumento será aplicado para obtener datos de los trabajadores y usuarios de la Caja Municipal Ahorro y Crédito Municipal, para luego convertirla en información del trabajo de investigación

2.3.5 Procesamiento y análisis de datos:

- Organización y clasificación
- Registro manual
- Proceso computarizado con Excel

- Proceso computarizado con SPSS

2.4 Formulación de hipótesis

2.4.1 Hipótesis general

Hipótesis general:

La deficiente aplicación de la calidad del servicio incide en la limitada satisfacción del cliente de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco- agencia Abancay, 2010.

Hipótesis específicas:

La calidad del servicio en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco- agencia Abancay es deficiente

El nivel de satisfacción del cliente en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco- agencia Abancay es limitada.

2.4.2 Definición operacional de variables

Cuadro N° 02
Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Índices
Calidad del servicio	Desarrollo del potencial humano	1.1. Capacitación	1.1.1 Nivel de evaluación de las necesidades de capacitación 1.1.2 Programas de capacitación 1.1.3 Número de cursos ofertados 1.1.4 Resultados de capacitaciones desarrolladas
		1.2. Trabajo en equipo	1.2.1 Nivel de relación entre los trabajadores 1.2.2 Asignación de roles y metas a los trabajadores 1.2.3 Nivel de comunicación entre trabajadores 1.2.4 Metas alcanzadas en dinámica de equipos
		1.3. Motivación	1.3.1 Nivel de aplicación de motivación a trabajadores 1.3.2 Tipos de motivación aplicadas 1.3.3 Resultados de motivación aplicadas 1.3.4 Nivel de rendimiento de los trabajadores
Satisfacción del cliente	Medidas de satisfacción	2.1 Eficiencia	2.1.1 Nivel de operatividad 2.1.2 Nivel de utilización de recursos 2.1.3 Nivel de utilización de técnicas de gestión 2.1.4 Nivel de satisfacción postventa
		2.2 Eficacia	2.2.1 Porcentaje de participación en el mercado

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Análisis de la situación actual respecto a la calidad del servicio en la satisfacción del cliente de la Caja de Ahorros y Crédito Cusco S.A. agencia Abancay

Respecto a las operaciones financieras desarrolladas por las entidades microfinancieras en la región de Apurímac, los Cuadros N° 04 y 05 y Gráfica N° 02, con información de SBS y AFP, en cuanto a las colocaciones de crédito ofertadas al 11 de junio del 2011, muestran, el mercado financiero está constituido por el 17.9% del sistema bancario con la presencia de los bancos de Crédito e Interbank y por el 82.1% integrada por el sistema no bancario, formadas por las entidades, CMACs, CRACs, Edpyme y Caja Nuestra Gente. Específicamente la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. agencia Abancay, dentro de las microfinancieras ha venido liderando en cuanto a colocaciones de crédito se refiere, con 86,454 (miles de nuevos soles) que representa el 27.9% en la región.

Cuadro N° 03

REGION APURIMAC: EVOLUCION DE LAS COLOCACIONES

En Miles de Nuevos Soles

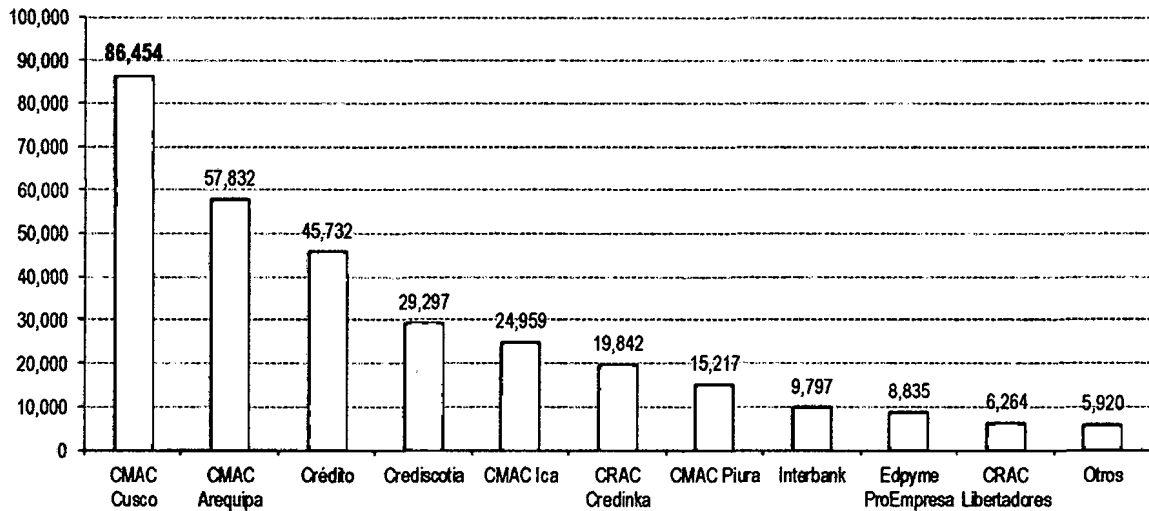
	2007	2008	2009	2010	Mar-11	Abr. 11	May.11	Jun. 11	Var. % Jun. 11 - Dic. 10	Var. Absoluta Jun. 11 - Dic. 10	Particip. % Jun. 11
I Sistema Bancario	17,104	10,780	18,816	38,006	51,729	56,438	50,468	55,529	18.8%	6,028	17.9%
Crédito	13,273	25,482	29,162	39,807	42,250	43,843	44,686	45,732	14.88%	5,925	14.7%
Interbank	-	-	7,154	9,099	9,479	9,595	9,776	9,797	7.68%	698	3.2%
II Sistema No Bancario	90,825	127,005	168,082	226,158	288,309	281,362	248,436	250,619	14.51%	31,435	82.1%
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%
Crediscota	-	-	8,145	19,765	24,786	26,488	28,278	29,297	48.23%	9,532	9.4%
CMAC Cusco	41,900	57,448	67,719	82,730	84,114	84,554	85,246	86,454	4.50%	3,723.53	27.9%
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 Plura	-	-	6,381	11,305	12,759	13,507	14,776	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%	2,935.62	1.2%
Total Sistema	107,929	137,785	187,698	272,039	337,333	335,259	302,322	306,148	14.3%	37,463	100%
Variación Anual	45.73%	48.17%	28.51%	33.13%	5.70%	8.54%	11.35%	14.01%			

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

Elaboración: Dpt. Marketing

Gráfico N° 02

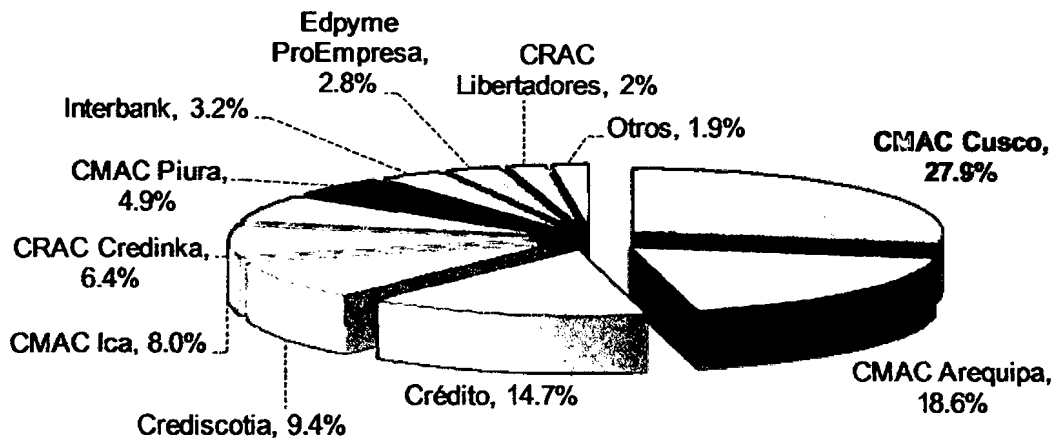
**Región Apurimac
Ranking de Colocaciones Mercado Créditos
(Junio 2011)**



Fuente: Departamento de marketing de la CMAC, 2011.

Gráfico N° 03

**Región Apurimac
Participación de Mercado Créditos
(Junio 2011)**



Fuente: Departamento de marketing de la CMAC, 2011.



De similar forma, en cuanto corresponde a las operaciones de captación de depósitos, Los cuadros N° 06 y 07 y el gráfico N° 03 indica al 11 de junio del 2011, el mercado financiero en la Región Apurímac, está integrada por la presencia del sistema bancario con el 52.9% de captación de depósitos, mientras el sistema no bancario acota con el 47.1%. Particularmente, la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. agencia Abancay a esta fecha ha venido captando depósitos de 35,311 (miles de nuevos soles) que representa el 22.4%, bastante representativa dentro de las entidades microfinancieras de la región.

Es necesario indicar, en cuanto al ranking y evolución del saldo de depósitos, la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. agencia Abancay, a julio del 2011, ha venido acumulando 781,285 (miles de nuevos soles), con una tendencia de crecimiento y meta a diciembre del 2011 en 849,909 (miles de nuevos soles)

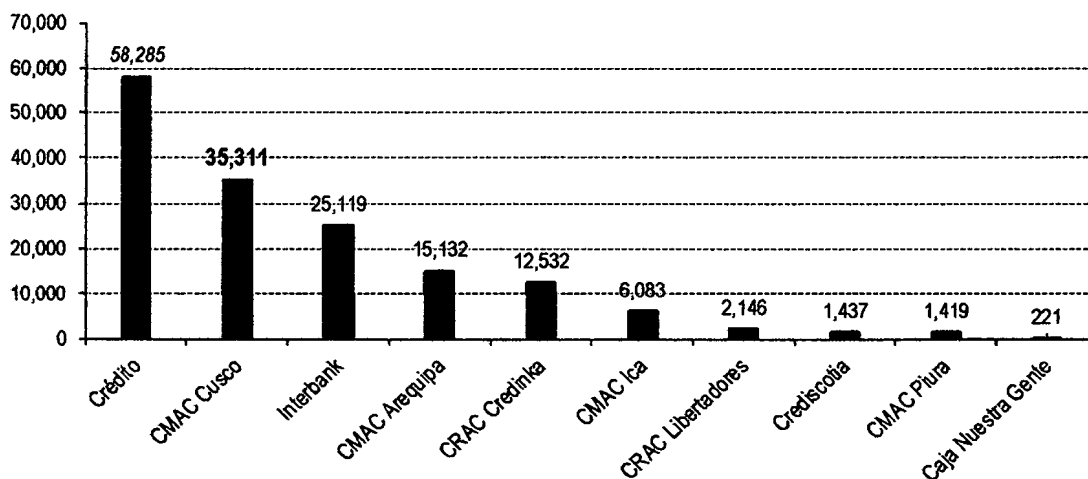
Cuadro N° 04

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	59,703	57,769	55,274	55,765	92,687	69,305	91,288	98,405	9.97%	(9,288)	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	60,669	66,915	62,064	60,690	72,434	72,106	79,553	74,281	2.55%	1,827	47.1%
Credicoofa	-	-	-	1,397	1,292	1,378	1,369	1,437	11.2%	145	0.9%
CMAC Cusco	20,732	23,029	28,552	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	120,372	124,684	117,338	116,455	165,121	141,411	170,841	172,686	4.47%	(7,385)	100%
Variación Anual	8.43%	14.01%	26.78%	18.71%	29.51%	-7.97%	-6.23%	-4.47%			

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

Gráfico N° 04

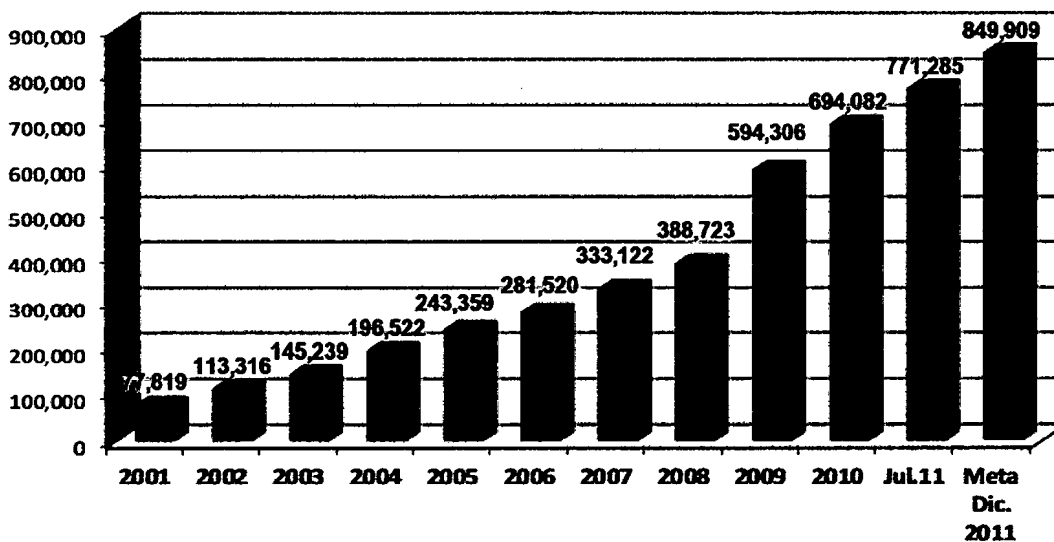
**Región Apurímac
Ranking de Captaciones (Junio, 2011)**



Fuente: Departamento de marketing de la CMAC, 2011.

Gráfico N° 05

CMAC Cusco: Evolución del Saldo de Depósitos



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 ésta aún está por desarrollarse, que parte 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.

3.2 Análisis situacional de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S. A. agencia Abancay

En el trabajo de campo y aplicación de instrumentos de recolección de datos en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S. A. agencia Abancay (CMAC-Abancay) objeto de estudio, se ha trabajado en función de una población seleccionada de 620 clientes externos (pequeños, microempresarios e independientes) que frecuentan realizar sus operaciones microfinancieras, las mismas que han sido definidas con una muestra de 103 clientes en la agencia de Abancay. De similar forma se ha recabado información de clientes internos que están vinculados directamente con la institución financiera en número de 20 personas empleadas.

3.2.1 Determinación del potencial humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S. A. agencia Abancay

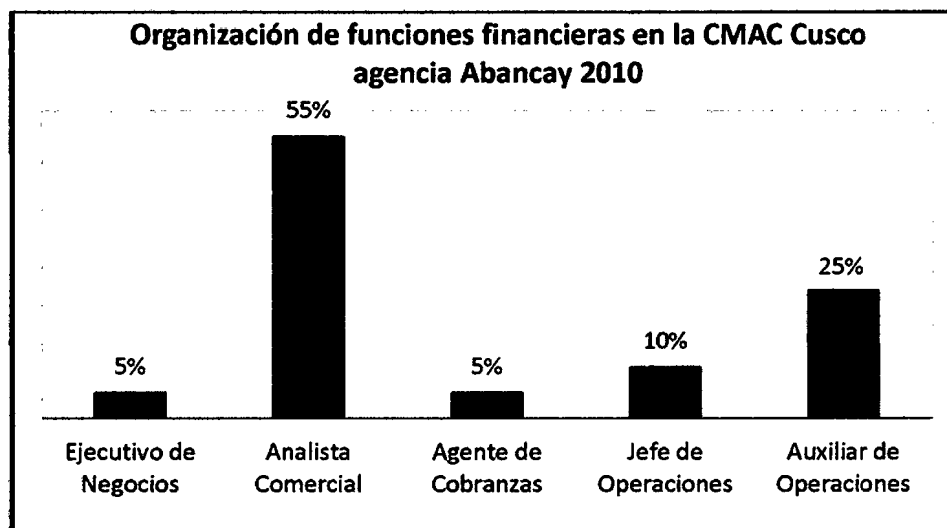
En la CMAC-Abancay, para el desarrollo de sus actividades financieras se hace una rigurosa selección de personal calificadas desde la actitud y aptitud para la realización institucional personal, éste proceso involucra los criterios de responsabilidad, compromiso e identificación con la institución y labores cotidianas. En el marco de la equidad de género la institución microfinanciera está representada con el 55% de trabajadores varones y 45% mujeres, esta situación se refleja por las características laborales que se ha venido desempeñando desde operadores de servicio, promotores, analistas y cargo directivo, la participación es equitativa entre los hombres. En cuanto concierne a las edades de los trabajadores, una mayoría 65% fluctúa entre 20 y 30 años, el 30% mayor a 30 años y un reducido 5% menor de 20 años, se puede conjeturar que los trabajadores se encuentran en la edad de juventud.

Por otro lado, en cuanto atañe al nivel de instrucción, en su mayoría 95%, tienen educación superior universitaria, entre egresados, bachilleres y profesionales, al respecto del tiempo de

trabajo en la institución, el 60% vienen trabajando más de 5 años, mientras el 25% entre 3 y 5 años, y el 20% con menos de 3 años, situación que ha venido permitiendo dinamizar el trabajo dentro y fuera de la institución.

En lo que corresponde a la organización de las operaciones financieras de la CMAC agencia Abancay, la Gráfica N° 06 indica que el 55% de los encuestados son los analistas comerciales con una particularidad de los encargados de las operaciones de promoción y colocación de créditos, mientras el 25% se ubican dentro de auxiliares dedicados a la captación y colocación de dineros y el resto 20% distribuidos entre ejecutivo de negocios, jefe de operaciones y agente de cobranzas.

Gráfico N° 06



Fuente: Producción propia en base a la encuesta

Entendiendo que la 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 conocimiento de los planes y programas de trabajo de la CMAC Cusco agencia Abancay, el 55% de los trabajadores conocen muy suficientemente respecto a esos documentos, mientras el 45%, conocen suficientemente. Los trabajadores han desarrollado sus funciones en base a resultados a lograr y que éstas son medidas en objetivos y metas mensuales, particularmente se enfatiza en la colocación de créditos a clientes.



De similar forma, en cuanto compete al grado de satisfacción del trabajador por las funciones que asume, el 80% de los trabajadores lo asumen muy satisfechos la responsabilidad asumida y el 20%, en forma satisfecha, esta realidad se manifiesta en la identificación y fidelidad con la institución, donde cada persona integrante se convierte en un engranaje del aparato de producción y productividad de la institución financiera, tomando en consideración los intereses colectivos y personales.

3.3 La calidad del servicio en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. agencia Abancay

Es necesario tomar en cuenta, que la filosofía de la calidad total proporciona una concepción global que fomenta la mejora continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo.

Situación que permite explicar, la gestión de la calidad se extiende a todos los ámbitos afectados por las actividades de la empresa: proveedores, cliente externo, cliente interno, etc., es decir, es entendida como el motor del sistema que genera una mejora de los resultados económicos y calidad de vida a todos los niveles. Entonces, la calidad del servicio involucra el fortalecimiento de capacidades, trabajo en equipo y nivel de motivación de los trabajadores de la CMAC Cusco agencia Abancay son determinantes en la satisfacción del cliente.

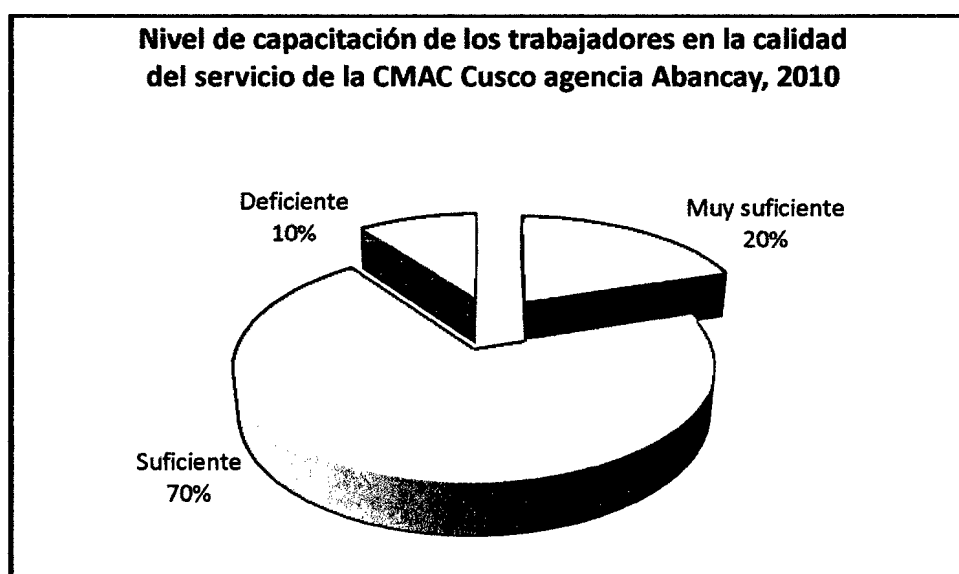
3.3.1 Capacitación en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. agencia Abancay

Partiendo de la definición de capacitación de Sabino Ayala Villegas: "Es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral".

La gestión integral de calidad del servicio es el desarrollo de los trabajadores y colaboradores y uno de los factores que propicia competitividad, implica 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 el logro de los objetivos de la institución microfinanciera.

Al respecto, la Gráfica N° 07 durante el pasado año 2010, muestra que el nivel de capacitación de los trabajadores en la calidad del servicio de la CMAC Cusco agencia Abancay, se encontraban dentro de la categoría suficiente 70%, es decir, con la disposición de desenvolverse en las funciones y responsabilidades encargadas, identificación con la institución y atención al cliente. Por otro lado, sobre la frecuencia de capacitaciones realizadas, el 70% indica que fueron capacitados con menos de tres eventos en el año 2010, el 20% entre 3 y 4 eventos y un reducido 10%, con más de a veces.

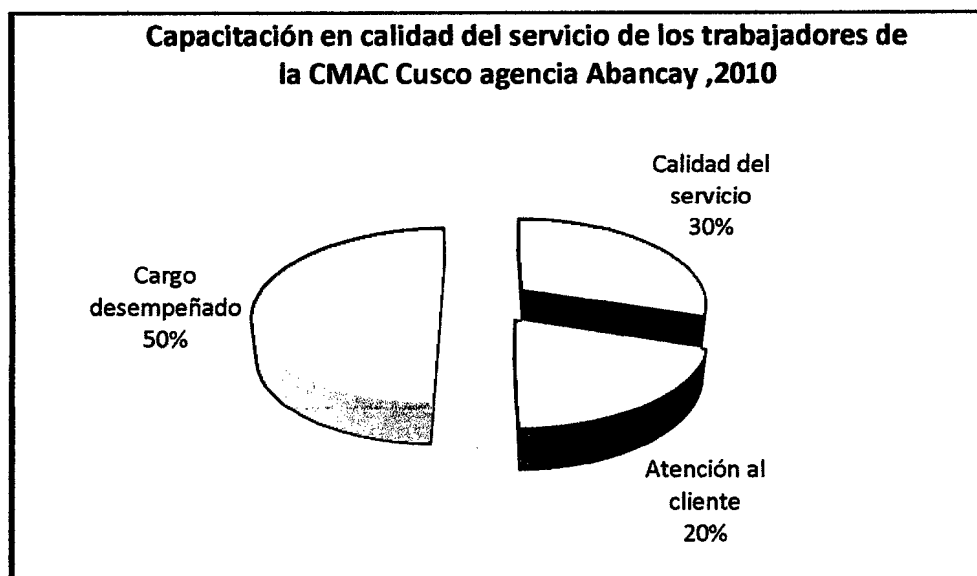
Gráfico N° 07



Fuente: Producción propia en base a la encuesta

Reflexionando, que la calidad del servicio se forja en función del cumplimiento de las cinco dimensiones: *Confianza*, la capacidad para desempeñar el servicio tal como se promete; *Responsabilidad*, la disponibilidad para ayudar a los clientes; *Seguridad*, para inspirar confianza hacia los clientes; *Empatía*, como la habilidad de atención al cliente y *Tangibles*, hacia todos los componentes de la empresa. Es entonces, que la capacitación de los trabajadores debe orientarse a ese horizonte. La Gráfica N° 08 muestra que tan solamente el 30% de los trabajadores se han capacitado en la calidad del servicio, el 20% en la atención al cliente y el 50% se ha capacitado condicionadamente en el cargo que ha venido desempeñando. Situación que irradia en el poco interés de ponderación en los programas de capacitación relacionadas en las dimensiones de la calidad del servicio como fuente de satisfacción del cliente.

Gráfico N° 08

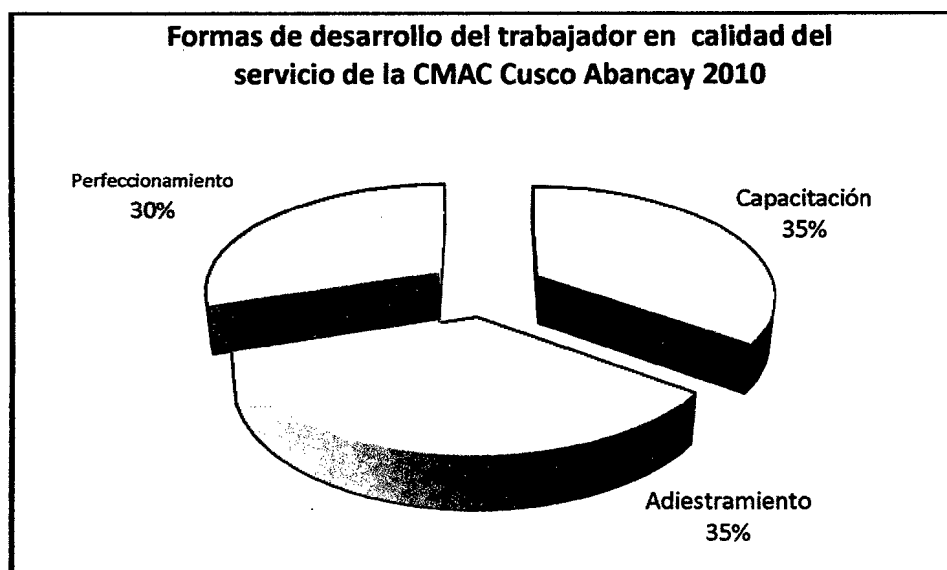


Fuente: Producción propia en base a la encuesta

Por otro lado, en lo que corresponde a los tiempos de realización de los programas de capacitación, el 70% de los trabajadores indican que aproximadamente se desarrollan en menos de una semana. Mientras el 15% más de una semana, y el restante 15% entre uno y dos semanas. A ello adicionamos que estos eventos se desarrollan en forma conjunta con trabajadores de las demás agencias de la institución, centralizadas en la sede central Cusco.

La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizás sea la única ventaja competitiva sostenible. Para este cometido, es necesario contar con trabajadores comprometidos con la cultura del aprendizaje mediante diversas formas de desarrollo personal. Al respecto, la Gráfica N° 09 presenta, el 35% de los programas están desarrollados en capacitación que consiste en proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos financieros, generalmente dirigidos a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual. El 35% en la modalidad de adiestramiento, que permite desarrollar habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo y el 30% en perfeccionamiento, como una forma de mejorar en el trabajo rutinario y dentro de los parámetros de la eficiencia.

Gráfico N° 09

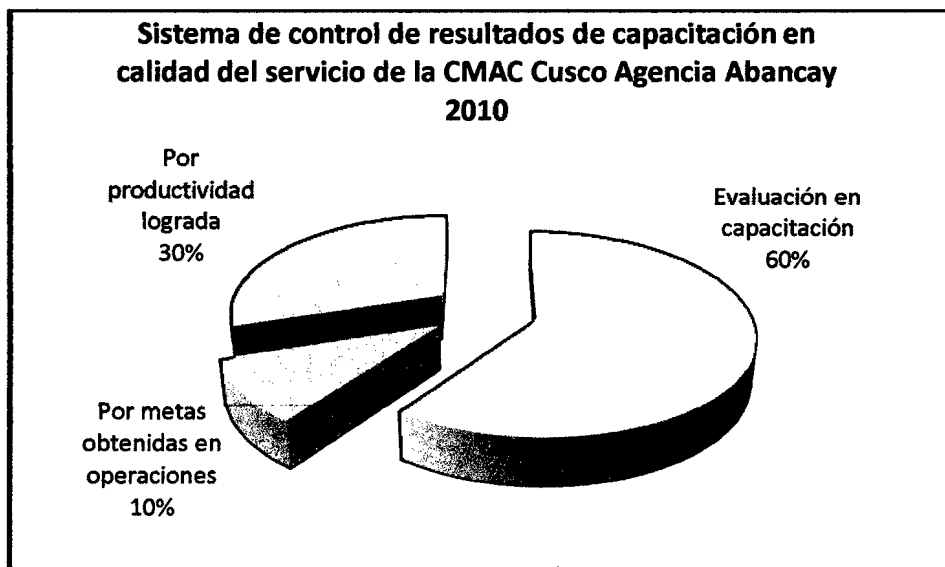


Fuente: Producción propia en base a la encuesta

Conjeturando necesario evaluar la competencia de cada trabajador para que pueda desempeñarse en forma independiente, necesariamente el trabajador debe tener la oportunidad de demostrar sus conocimientos prácticos, habilidades y destrezas. En la CMAC Cusco Agencia Abancay, el sistema de control de las capacitaciones en calidad del servicio, la Gráfica N° 10 muestra el 60%, son valoradas en el desarrollo del evento, que perfila el nivel de desempeño laboral, mientras el 30%, se mide por el nivel de productividad lograda en el centro laboral.

Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar. Se puede entender que las diferentes formas de desarrollo y evaluación del trabajador están en función del fortalecimiento de capacidades en relación a la satisfacción de necesidades en el entorno interno y externo.

Gráfico N° 10



Fuente: Producción propia en base a la encuesta

3.3.2 Trabajo en equipo en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. agencia Abancay

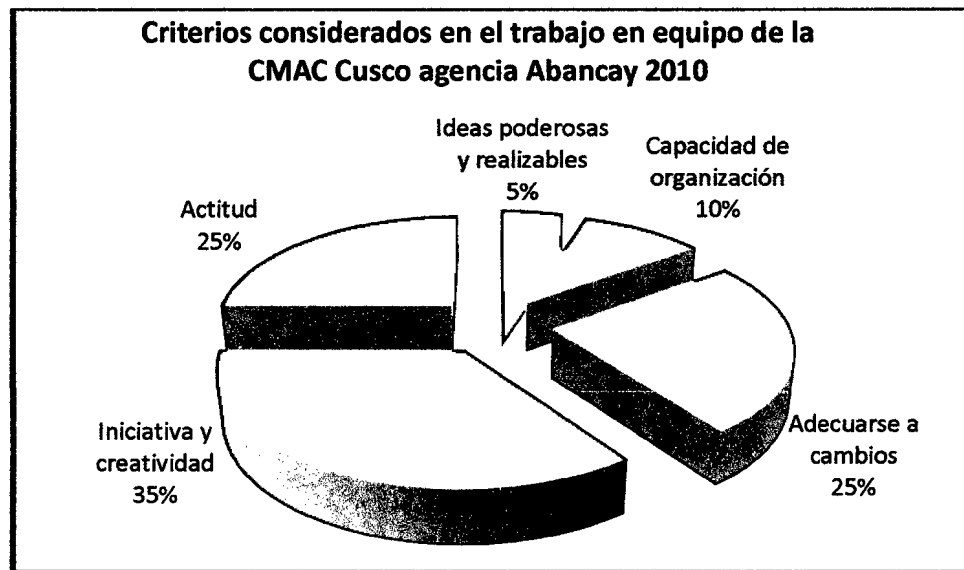
Partir de la concepción de trabajar en equipo implica compromiso, no sólo como estrategia y procedimiento que la institución financiera utiliza para alcanzar metas comunes; sino también, que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de labores conjuntas con liderazgo propio.

En la institución microfinanciera de estudio, el nivel de involucramiento al sistema de trabajo en equipo por parte de los trabajadores, el 60% considera bueno; aprender a trabajar de forma efectiva como equipo, con criterios homogéneos de pensar y actuar a pesar de integrar con personas distintas, capaces de organizar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario, además de alternar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones y resolver problemas, un 10% lo entiende excelente en función de ser mucho más eficientes.

En los trabajos en equipo, cada uno de los trabajadores del equipo debe aportar ideas diferentes para que las decisiones de carácter intelectual u operativo que tome la institución financiera se considera las mejores. Los criterios concebidos e importantes para el desenvolvimiento de trabajo en equipo, lo señala la Gráfica N° 11, donde el 35% piensa importante los criterios de iniciativa y creatividad, el 25% la flexibilidad de la persona para

adecuarse a los cambios de la organización, el 25% indica que la actitud del integrante es preponderante. El sentimiento de pertenecer a un equipo de trabajo permanece a través del tiempo, y aunque uno haya dejado de pertenecer a ese equipo, ese sentimiento de lealtad siempre se conserva.

Gráfico N° 11



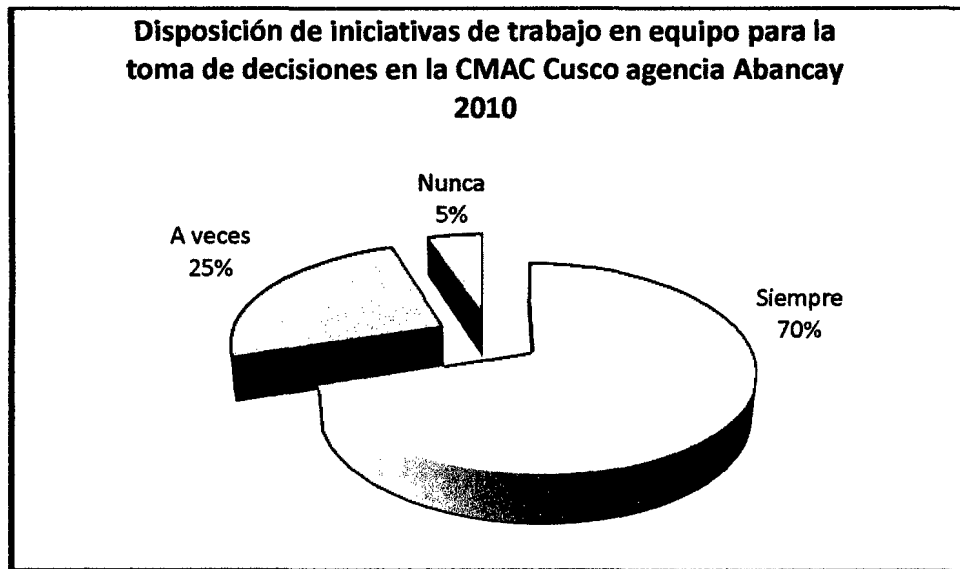
Fuente: Producción propia en base a la encuesta

La propuesta de aprendizaje colaborativo en la formación de equipos de trabajo y tendientes a promover un verdadero trabajo en equipo está en relación de la comunicación y el intercambio de información que permita homogenizar bajo la concepción de cooperación. En la CMAC Cusco agencia Abancay, el 50% siempre lo ha calificado así, mientras el 35% considera haberlo hecho en pocas veces.

Por otro lado, respecto a la disposición de iniciativas de trabajo en equipo. La Gráfica N° 12 permite señalar, el 70% ha mostrado la disposición de trabajos conjuntos o en equipo, el 25% lo acepta en forma coyuntural, cuando la actividad lo amerita así.

Entonces se puede afirmar, para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren en base a la disposición de trabajo en grupo, iniciativa personal e información compartida para el logro de objetivos, orientándolos a la formación de cohesión, asignación de roles y normas, la comunicación, definición de objetivos y la interdependencia positiva.

Gráfico N° 12



Fuente: Producción propia en base a la encuesta

3.3.3 Motivación en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco agencia Abancay

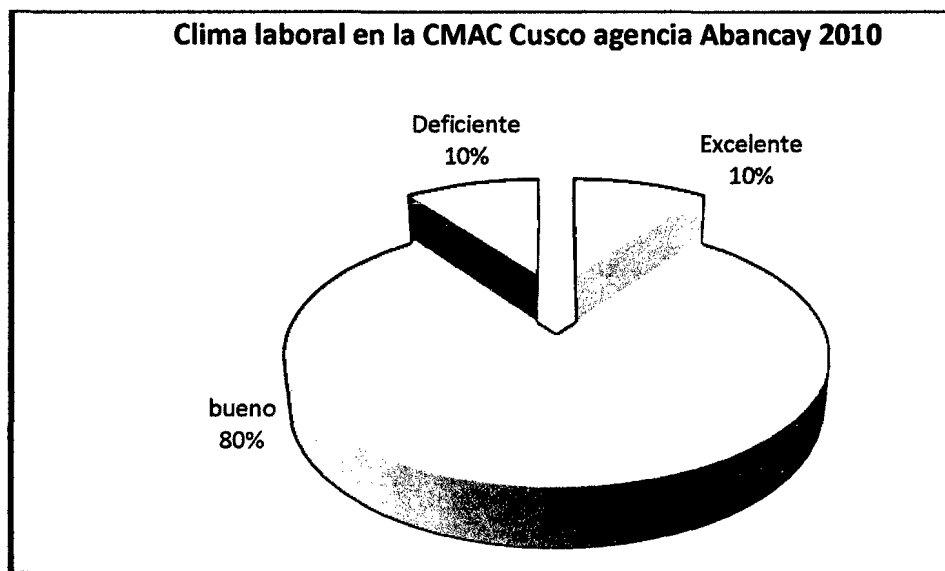
Es cierto para que en una empresa sea relevante la calidad del servicio, es irrenunciable a contar con trabajadores capacitados dentro de un favorable clima organizacional, con alto grado de motivación, este último definido como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en un determinado momento. En la CMAC Cusco agencia Abancay, respecto al clima organizacional, se divide en el Gráfico N° 13, donde el 80% lo ha considerado bueno, un ambiente aceptable en cuanto a las relaciones de comunicación vertical y horizontal, el grado de responsabilidad asumida, el cumplimiento de metas en dinámica de trabajos en equipo.

Por otro lado, en cuanto al grado de motivación se refiere, el 35% de los trabajadores siempre se ha mostrado la motivación de parte de la patronal; mientras en el 65% no se ha visto así. Esta situación resulta por la característica y naturaleza de trabajo en la institución financiera, la motivación se ejercita en función al cumplimiento de metas por áreas y operaciones.

También es necesario indicar, que el ambiente físico es influyente en el desarrollo de los trabajadores y clientes quienes aprecian la disponibilidad física de los ambientes donde se facilita de los productos y servicios financieros. Es así, la infraestructura de la CMAC Cusco agencia Abancay, en un 65% lo califican como adecuado y el 35% muy adecuado para el

desarrollo de actividades financieras. Definitivamente, en un escenario competitivo del mercado financiero y por en medio, la intención de facilitar atención de calidad, parte de la concepción de marketing, merchaidinsing, presentación del ambiente de trabajo para el logro de objetivos y satisfacción del cliente.

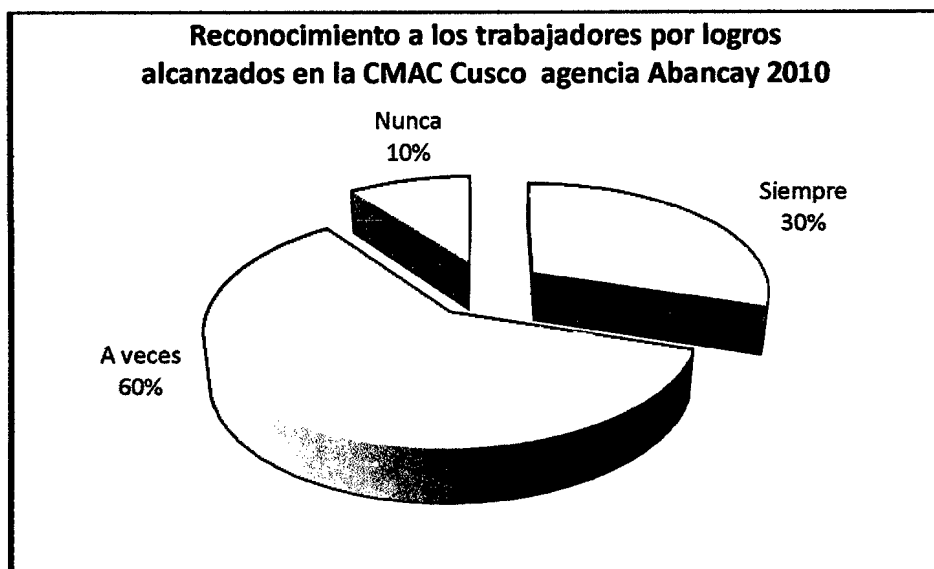
Gráfico N° 13



Fuente: Producción propia en base a la encuesta

"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". Concerniente al reconocimiento de los trabajadores por logros alcanzados, se puede deducir en la Gráfica N° 14, el 60% de los trabajadores manifestaron que en el año 2010, hubo pocos reconocimientos por metas institucionales alcanzadas. El 30% señaló que siempre recibieron. Se puede explicar que los reconocimientos como una forma de motivación en la CMAC Cusco agencia Abancay están diseñadas en base a metas personales y trabajos en equipo (operaciones de colocación), más no en forma de sistema u organización. Por lo que la teoría antes citada, se manifiesta y enfoca sobre la base del criterio que se forma la persona en función de la recompensa que recibe comparándola con las recompensas que reciben otras personas que realizan la misma labor o con aportes semejantes.

Gráfico N° 14



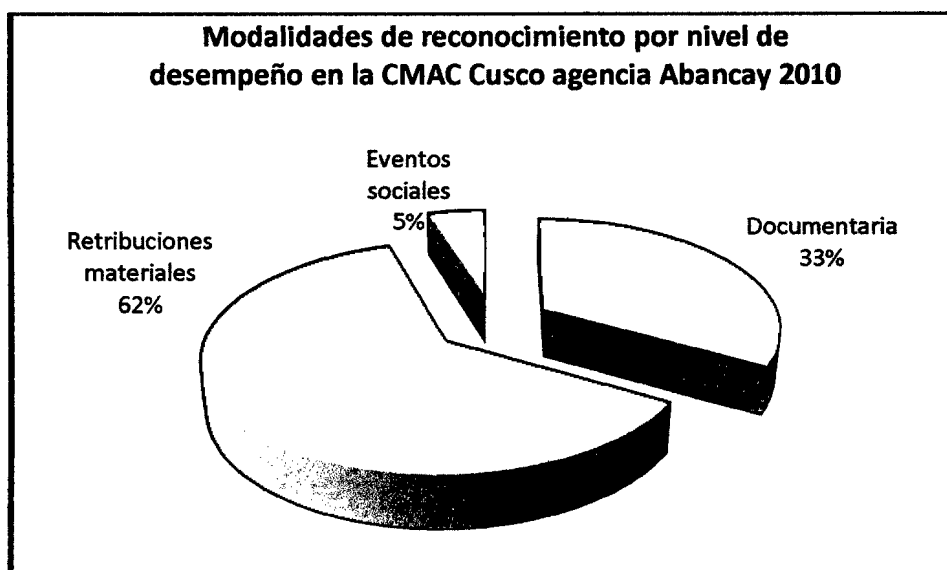
Fuente: Producción propia en base a la encuesta

Es necesario enfatizar, que el comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el ejecutivo, puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos; en tanto se controlen las otras variables. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona con la institución.

En que corresponde a las modalidades de reconocimiento por el nivel de desempeño del trabajador de la CMAC Cusco agencia Abancay. La Gráfica N° 15 permite observar, que el 62% han recibido recompensas o retribuciones materiales, definidas en estímulos dinerarias, fruto de trabajos adicionales o que aventajan las metas mensuales predeterminadas, particularmente en las operaciones de colocación de créditos. Mientras el 33% se han beneficiado con estímulos documentarios como resoluciones, certificaciones, felicitaciones, entre otros.

Entonces, los directivos: administradores o gerentes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos. Sin embargo, conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana.

Gráfico N° 15

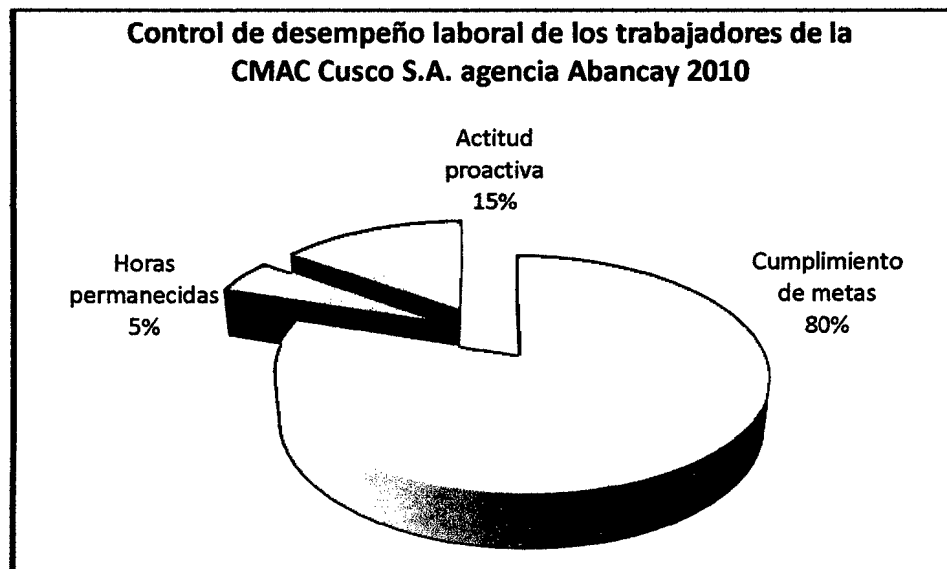


Fuente: Producción propia en base a la encuesta

Partiendo de la teoría del establecimiento de metas de Edwin Locke, que destaca el papel motivador de las metas específicas en el comportamiento del individuo. Una meta es cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar. En igualdad de las demás condiciones (capacidad, conocimiento de la tarea, atractivo de las recompensas, disponibilidad de recursos), un trabajador con metas claras tendrá un mejor desempeño que otro que no las tenga o cuyas metas sean difusas. Para que ello pueda suceder, es necesario hacer el control o medición del nivel de desempeño mostrado por el trabajador en relación a la responsabilidad asumida. La Gráfica N° 16 indica, el 80% de los trabajadores es controlada a través de nivel de cumplimiento de metas en forma mensual, esta modalidad se percibe con énfasis en los promotores de crédito y analistas encargados de las operaciones de colocación de créditos. Un 15% por mostrar la actitud proactiva que se observa en la creatividad e innovación en trabajos encomendados.

Definitivamente, no basta las metas específicas y desafiantes, la influencia de esas metas sobre el desempeño está moderado por otros factores: el compromiso con la meta (grado de aceptación), la eficacia personal (la percepción de la persona sobre su propia capacidad para alcanzar la meta), el tipo de tarea (las metas grupales generan menos entusiasmo porque los resultados no dependen del individuo solamente, sino de la actuación de otros que él no controla).

Gráfico N° 16



Fuente: Producción propia en base a la encuesta

3.4 Nivel de satisfacción en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. agencia Abancay

Dentro de la concepción de satisfacción del cliente como el estado de opinión respecto a su proveedor a partir del juicio de calidad que se deriva de sus prestaciones. En una empresa orientada al servicio del cliente está obligada a conocer quiénes son sus clientes, qué desean y cómo aprecian sus servicios ofertados. Al final el cliente constituye de hecho una valiosa fuente de información para mejorar los servicios de cualquier organización.

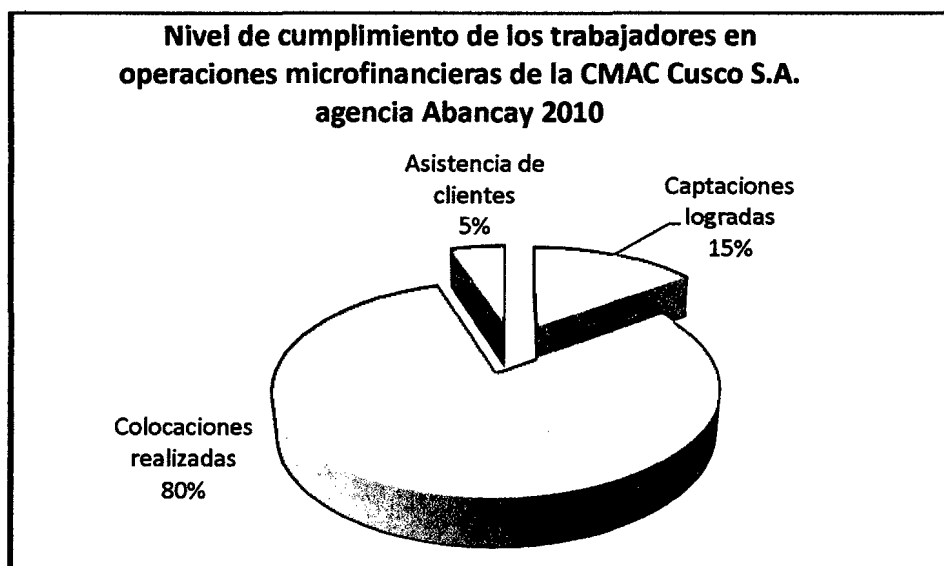
3.4.1 Eficiencia Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. agencia Abancay

Es menester recordar que la eficiencia exige un conocimiento detallado del proceso de prestación del servicio, a fin de lograr el mejor desempeño posible. En la CMAC Cusco agencia Abancay, acerca del nivel de cumplimiento de los trabajadores en operaciones financieras. El Gráfico N° 17 indica, el 80% se han venido midiendo en base a las colocaciones aseguradas en los clientes, el 15% se sustenta en las captaciones logradas.

Es necesario enfatizar, se alcanza satisfacción en los clientes, sólo si existe una comunicación real y verdadera, siendo altamente probable que el servicio tenga el éxito esperado en alcanzar el objetivo de eficacia y eficiencia institucional.



Gráfico N° 17



Fuente: Producción propia en base a la encuesta

Las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer sólo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron. Sobre los periodos de control de cumplimiento de operaciones. El 70% señala, los periodos de control se ha venido realizando en forma mensual y 30% en forma trimestral. Se puede revelar, que la satisfacción de los clientes estará dada por el beneficio obtenido al recibir el servicio.

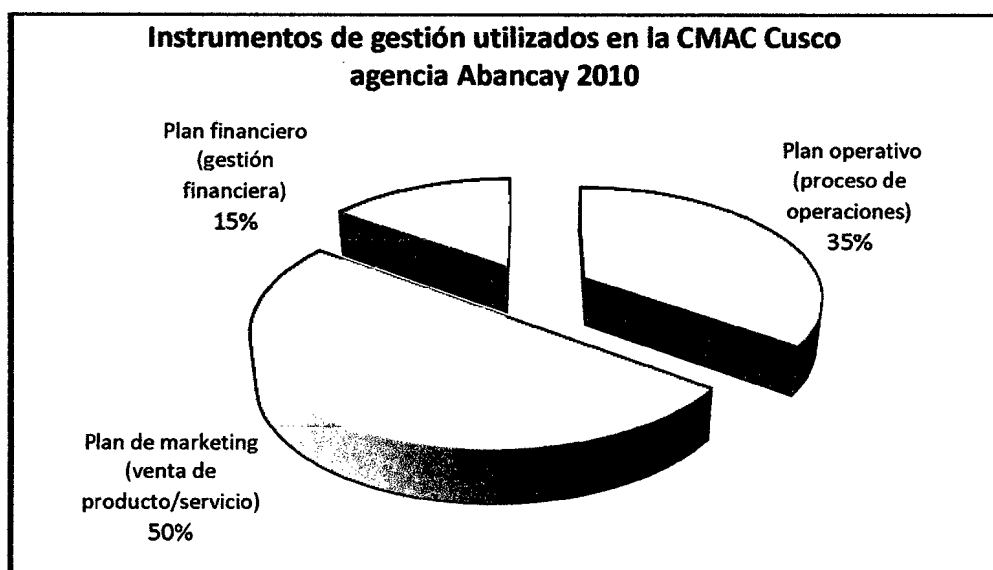
Para conocer cuáles son las necesidades expresadas o no expresadas, así como la importancia que el cliente da a cada atributo del producto y el grado de satisfacción del mismo se aplican con los distintos métodos de investigación.

De similar forma, concerniente a la utilización de los recursos existentes dentro de la CMAC Cusco agencia Abancay. El 55% indica que se utilizaron políticas de austeridad y racionalidad en la utilización de sus recursos. Los 45% restantes señalan, que coyunturalmente se aplicaba el propósito de racionalización de recursos existentes, con mucha frecuencia en programas y campañas de lanzamiento de paquetes de productos y servicios.

La gestión de la calidad se extiende a todos los ámbitos afectados por las actividades de la empresa (proveedores, cliente externo, cliente interno, etc.), es decir, es entendida como el motor del sistema que genera una mejora de los resultados económicos y calidad de vida a todos los niveles. Correspondiente al nivel de utilización de los instrumentos de gestión, el

60% utilizan apropiadamente los instrumentos de gestión, un 30% de forma deficiente. De otro lado, sobre los instrumentos de gestión mayormente utilizados, la Gráfica N° 18 ilustra, el 50% han venido manejando el plan de marketing relacionados a las campañas de oferta de productos y servicios financieros, así como el perfil de la postura competitiva de la institución frente a los demás dentro del mercado financiero. Esta situación permite explicar que la CMAC Cusco agencia Abancay, utiliza de forma moderada dichos instrumentos de gestión.

Gráfico N° 18

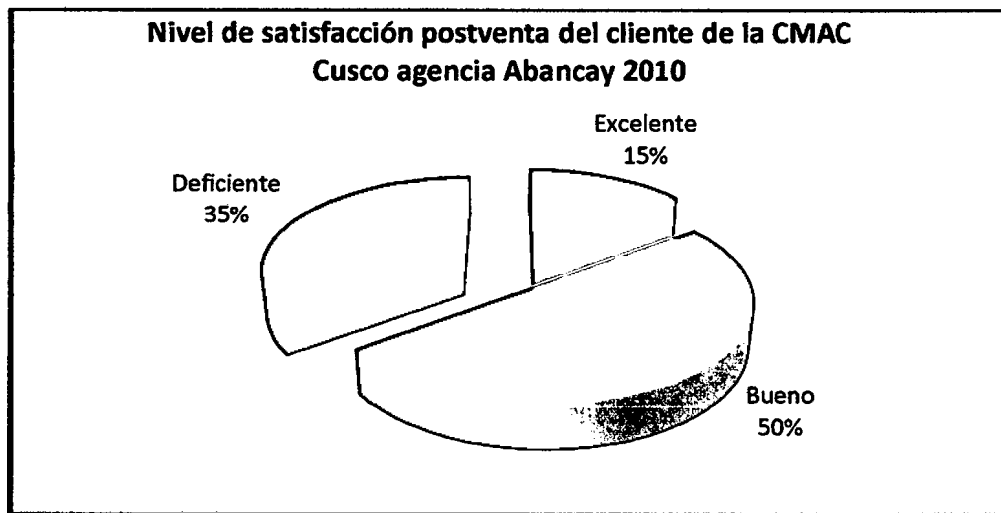


Fuente: Producción propia en base a la encuesta

Es necesario indicar, la satisfacción del cliente definida por *Philip Kotler (2002)* "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas" haciendo énfasis que la satisfacción del cliente está conformada por el rendimiento percibido, las expectativas y los niveles de satisfacción. Asimismo tomar en cuenta los *beneficios explícitos* y los *beneficios implícitos*.

Sobre el nivel de satisfacción postventa del cliente. En la Gráfica N° 19 observa, el 50 % manifiesta satisfacción postventa del cliente CMAC Cusco agencia Abancay, el 35%, lo considera restringida satisfacción postventa.

Gráfico N° 19

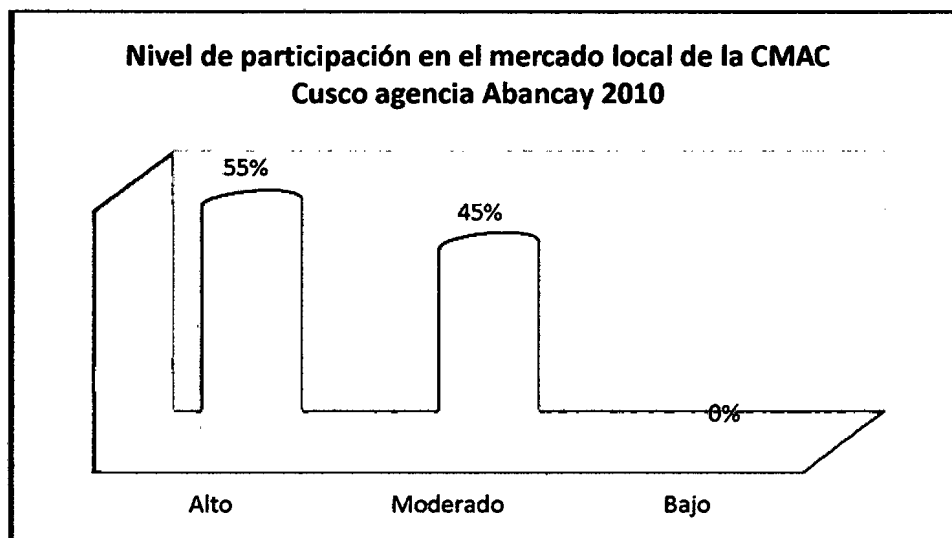


Fuente: Producción propia en base a la encuesta

3.4.2 Eficacia Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco agencia Abancay

Finalmente, respecto al nivel de participación de la CMAC Cusco agencia Abancay en el mercado local y regional. La Gráfica N° 20 permite comprender, el 55% lo define con alta participación en el mercado local y regional y macroregional; mientras el 45%, consideran una participación moderada, hecho que se suscita mediante el nivel de competitividad entre las entidades microfinancieras.

Gráfico N° 20



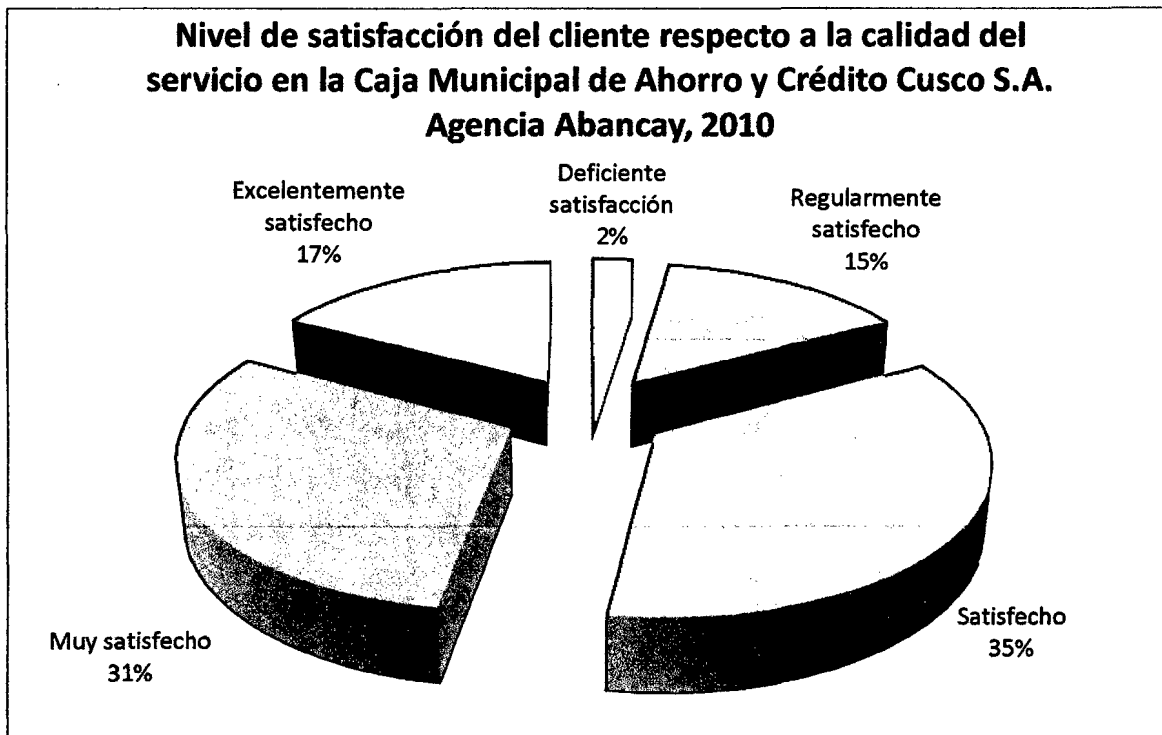
Fuente: Producción propia en base a la encuesta



Finalmente, la opinión del cliente es determinante en la calificación del nivel de satisfacción, la Gráfica N° 21 manifiesta un 35% de satisfacción, 31% muy satisfecho. Tomando en consideración que la opinión de la concepción de satisfacción del cliente, es susceptible a la sensibilidad de percepción y expectativas que surge implícitamente la calidad del servicio, desde la idea mercadológica y comercial, se puede definir que el 52% califican **en descuerdo** el nivel de satisfacción y el 48% **de acuerdo**.

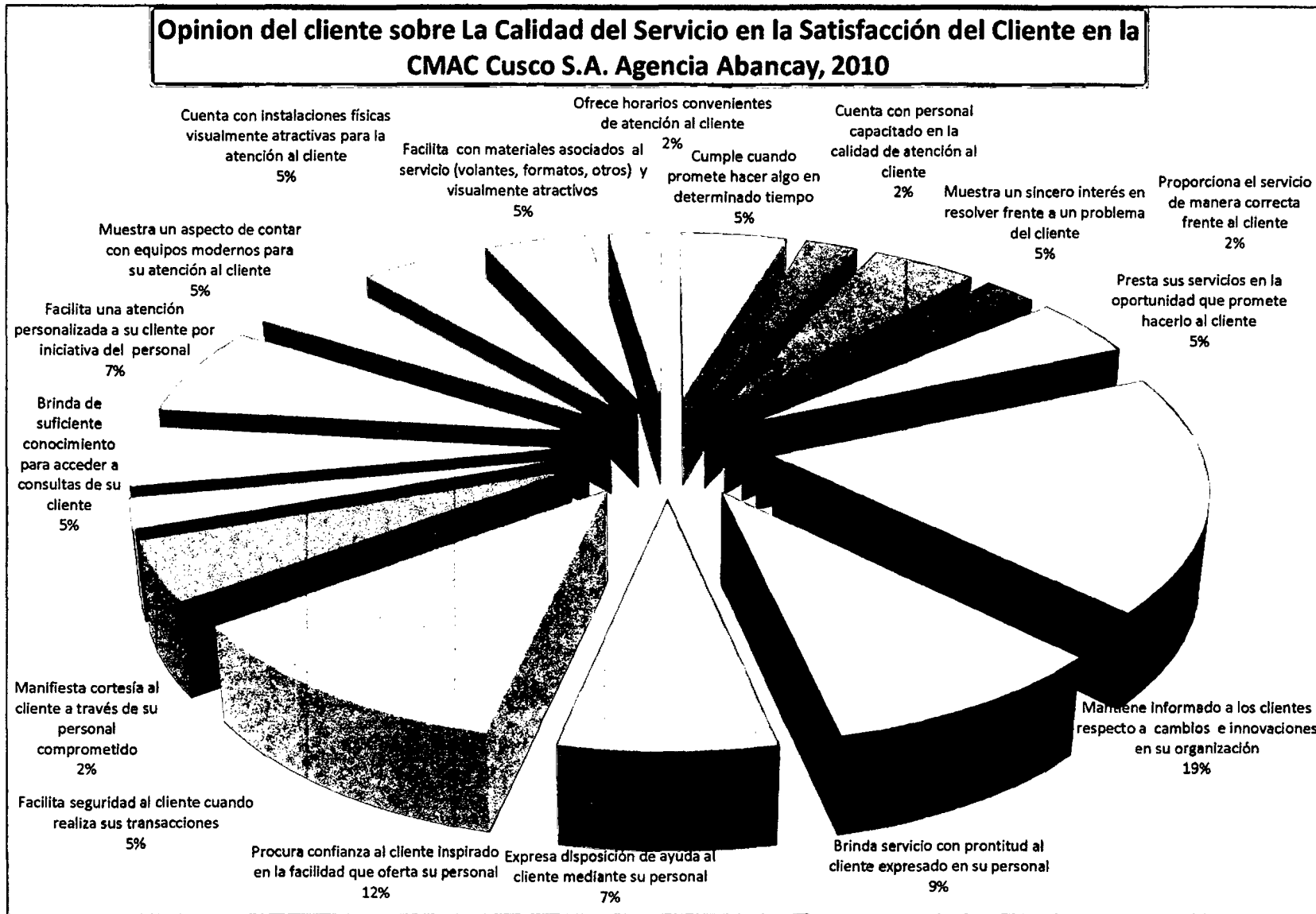
Las expectativas y percepción insatisfechas que muestra los clientes se observa en la Gráfica N° 22, ponderándose dentro de los principales: personal con insuficiente conocimiento en atención de calidad (consulta y asesoría personalizadas), algunos servicio facilitados de manera incorrecta, incumplimiento de ofrecimientos en tiempos determinados, inspira inseguridad en algunas transacciones realizadas, el poco interés que se muestra en resolver problemas que aqueja el cliente, entre otros. Convirtiéndose en la necesidad de rediseñar nuevas políticas que favorezcan al cliente.

Gráfico N° 21



Fuente: Producción propia en base a la encuesta.

Gráfico N° 22



3.5 Contrastación de hipótesis

La prueba de hipótesis se razona validar o rechazar con la siguiente relación, su operativización se muestra en el Anexo N° 05.

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

3.5.1 Hipótesis general

“La deficiente aplicación de la calidad del servicio incide en la limitada satisfacción del cliente de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco- agencia Abancay, 2010”

La calidad del servicio como el conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas y la percepción del consumidor que asume conformidad con la calidad de un producto o servicio. En la CMAC Cusco agencia Abancay, su aplicación no está diseñada en función de las necesidades, percepción y satisfacción de necesidades, así como carente del fortalecimiento de capacidades, trabajo en equipo y motivación orientado en la calidad del servicio, situación que se manifiesta en 42% y su incidencia en el limitado 50% nivel de satisfacción del cliente, en el criterio comercial no es aceptable. Por lo tanto, la hipótesis general se acepta.

3.5.2 Hipótesis específicas:

Hipótesis Específica 1:

“La calidad del servicio en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco- agencia Abancay es deficiente”.

La calidad del servicio se logra con la participación integral desde el desenvolvimiento de su estructura y el funcionamiento del mismo; cada uno de sus integrantes y factores comprometidos deben producir sus funciones y realizarlas dentro del marco de gestión de calidad, orientando su proyección hacia el interior y exterior de la empresa. En la CMAC Cusco agencia Abancay, con el 42% de fortalecimiento de capacidades, el 45% de dinamismo de trabajo en equipo y 41% de motivación en sus trabajadores que se desenvuelven por metas mensuales, declina a la deficiente aplicación de la calidad del servicio. Por lo tanto la hipótesis específica 1 se acepta.

Hipótesis específica 2:

“El nivel de satisfacción del cliente en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco-agencia Abancay es limitada”.

Partiendo de la concepción, la satisfacción del cliente es el estado de opinión respecto a su proveedor a partir del juicio de calidad que se deriva de sus prestaciones de servicio, que se logra, sólo si existe una comunicación e información verás y objetiva sobre la relación percepción-satisfacción, inducido en la probabilidad que el servicio tenga el éxito esperado en conseguir el ansiado nivel de eficacia y eficiencia. En la CMAC Cusco agencia Abancay, buscan complacer a sus clientes mediante el criterio “prometer sólo lo que pueden entregar”, y “entregar después más de lo que prometieron” situación que se manifiesta en un 49% de eficiencia y 52% de eficacia. Y bajo la opinión del cliente en 48% de excelentemente y muy satisfecho, que implica en un limitado promedio de 50% de nivel de satisfacción, que comercialmente no es aceptable. Por lo tanto, la hipótesis específica 2 se acepta.

CONCLUSIONES

1. Los acelerados cambios en las tendencias del mercado global y las exigencias de segmentos de clientes cada vez más específicos conducen a la intensificación de la competencia en el mercado financiero local. En la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco agencia Abancay, el impulso de la calidad del servicio se observa deficiente, manifestado por falta de personalización, diferenciación e innovación constante en la gestión de calidad, productos y servicios ofertados; el escaso fortalecimiento de capacidades, trabajo en equipo y motivación de su cliente interno y externo, situación que incide en el restringido nivel de satisfacción de sus clientes, así como en el insuficiente rendimiento percibido de productos y/o servicios en relación a las expectativas creadas.
2. En la CMAC Cusco agencia Abancay a través del proceso de medición y comparación que permite definir el nivel de calidad del producto y/o servicio en proporción a la satisfacción del cliente la calidad del servicio en la atención al cliente, se considera deficiente, como el proceso sistémico y deliberado de comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas, que limitan en la introducción y permanencia de productos y servicios financieros en el mercado. Connotado en la inconsistente empatía como factor esencial de transmitir servicio personalizado y adecuado, más constituyéndose en una base para la mejora de la gestión de la calidad.
3. En cuanto a las necesidades expresadas o no expresadas, así como la importancia que el cliente da a cada atributo del producto y el grado de satisfacción. En la CMAC Cusco agencia Abancay, el nivel de satisfacción respecto a la formación de expectativas en los clientes y el rendimiento percibido es débil, contrastado en el nivel del estado de ánimo de los clientes y resultado de comparar el rendimiento percibido del producto o servicio financiero con sus expectativas, que es mostrado en la carencia de capacidades en los trabajadores que ocasione coadyuvar en los intereses de promover una atención enmarcado en la calidad del servicio y logro de la tan anhelada satisfacción del cliente.

RECOMENDACIONES

1. En el mercado competitivo local y regional de las finanzas, es vital que la CMAC Cusco agencia Abancay, para fortalecer la calidad del servicio e incremento en el nivel de satisfacción, logre propiciar el desarrollo integral de las potencialidades de su personal directriz y contar con colaboradores que brinden servicios de calidad y responsabilidad, sobre todo cuando se trata de atención directa en correspondencia a la satisfacción de las necesidades del cliente, pues, ello engrandece a la vez en el fortalecimiento de capacidad creativa y de aprendizaje, trabajo en equipo y motivación dentro de la organización; como una institución inteligente que busca complacer a sus clientes mediante prometer sólo lo que pueden entregar y entregar después más de lo que prometieron.
2. En el mercado global y competitiva, las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus exigencias y esforzarse en exceder las expectativas que espera recibir el producto y/o servicio financiero para satisfacer integralmente sus necesidades y deseos. En la CMAC Cusco agencia Abancay, es ineludible inyectar la filosofía de la calidad total como instrumento de desarrollo bajo la concepción global de fomentar la mejora continua y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Calidad del servicio que manifieste no sólo de asistencia financiera, sino también acompañada de asistencia técnica conducente a una mejor y mayor viabilidad de inversión del cliente.
3. En la CMAC Cusco agencia Abancay, para alcanzar el nivel de satisfacción de los clientes, es necesario implementar una política de mejora de atención con calidad, mediante una comunicación real y verdadera con el cliente interno y externo, existiendo altamente probable que el servicio financiero tenga el éxito esperado en alcanzar el objetivo de eficacia y eficiencia, con conocimiento detallado del proceso de prestación del servicio, a fin de lograr el mejor desempeño, orientado bajo el concepto de cliente satisfecho que se mantendrá leal; pero tan sólo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor y/o cliente complacido que será leal a la institución por sentimiento de afinidad emocional que supere ampliamente a una simple preferencia racional.

VI BIBLIOGRAFÍA:

1. ANDRIANI C, BIASCA R, Rodríguez M. (2003) "El nuevo sistema de Gestión para las Pymes" México: Editorial Norma.
2. CHASE AQUILANO JACOBO 8va edición Administración de Producción y Operaciones
3. CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO (1990). Productividad y Calidad: Manual del consultor. Editorial Nuevos tiempos. Venezuela.
4. CUESTA FERNÁNDEZ, FELIX. La reingeniería como resultado a la globalización de la economía. Revista Alta Dirección No. 194, Julio - Agosto 1997.
5. CURSO REINGENIERÍA EN LAS EMPRESAS DE SERVICIO. (1994). Copyright Fadi Kabboul. IESA.
6. DA COSTA, Joao. "Diccionario de Mercadeo y Publicidad". Editorial Panapo. Caracas, Venezuela. 1992. 274 Pág.
7. DAVID, Fred. Concepto de Administración Estratégica. Pearson Educación.
8. 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.
9. EL LIBRO DE LAS IDEAS. (1991). Para producir mejor. Asociación Japonesa de Relaciones Humanas. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.
10. ESCORCHE, Víctor. "Productividad y Calidad". 1era edición. Editorial Nuevos Tiempos. 1990. 192 Pág.
11. GINEBRA, JOAN. (1991). Dirección por Servicio. La otra calidad. Serie empresarial. Mc. Graw Hill, México.
12. GOMEZ BRAVO, Luis. (1992). Productividad: mejoramiento continuo de calidad y productividad. FIM, Segunda Edición.
13. GOMEZ, Luis. "Mejoramiento continuo de la calidad y productividad". 2da edición. 1992. 96 Pág.



14. 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).
15. HARRINGTON, H. James. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.
16. HARRINGTON, H. James. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia.
17. HILL, Charles y JONES, Gareth: Administración Estratégica, un Enfoque Integrado, Mc Graw Hill tercera edición.
18. JONES, Gareth y HILL, Charles. Administración Estratégica. McGraw Hill, Tercera Edición
19. KOTLER, Philip. "Dirección de Mercadotecnia". 8va edición. Prentice Hall. 1996. 800 Pág.
20. KOTLER, Philip. "Mercadotecnia". 6ta edición. Prentice Hall. 1996. 826 Pág.
21. LEVITT, Theodore. "Comercialización Creativa". Compañía Editorial Continental. Mexico. 1986. 191 Pág.
22. MACHUCA Domínguez, José Antonio. Dirección de operaciones. Aspectos estratégicos en la producción y los servicios. Editorial Mc. Graw Hill. 1995.
23. MARTIN, E. T. "Marketing". Core Business Program. 1983: 127 Pág.
24. PIERRE, Michael. Distribución en planta. Ediciones Deusto. Serie B. Tomo 1.
25. PRIDE, William. "Marketing: Concepto y estrategias". 9na edición. McGraw Hill. 1997. 877 pág.
26. PORTER, M. (2003). Estrategia Competitiva. México: Cecsá.
27. OSTER, S. (2000). Análisis Moderno de la Competitividad. México: Oxford.
28. SHCROEDER, Roger. Administración de operaciones. Toma de decisiones en la función de operaciones. Editorial Mc. Graw Hill.
29. STONER, James y FREEMAN, Edward. Administración. México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A 1992. S.A. Pág. 206

ANEXO

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE CMAC CUSCO S.A. AGENCIA ABANCAY

Señores colaboradores de la CMAC-Cusco, Agencia Abancay, la encuesta tiene por finalidad recabar información para la realización de la tesis "Calidad de Servicio en la Satisfacción del Cliente de la Caja Municipal de Ahorro Y Crédito Cusco S.A Agencia Abancay, 2010" por lo que requiere de una respuesta veraz y objetiva, la que permitirá aproximarnos a la infalible realidad.

1. Información General

1.1 En la CMAC-Abancay (unidad de Observación)

1.1.1 Género: a) Varón b) Mujer

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

1.1.3 Grado de Instrucción:

a) Superior Universitario

Profesión.....

Superior No Universitario

Título técnico:.....

b) Secundaria

c) Primaria

1.1.4 Tiempo de trabajo dentro en la Institución:

a) Menos de 3 años

b) Entre 3 y 5 años

c) Más de 5 años

1.1.5 Cargo que ocupa en la CMAC-Abancay:

.....

1.1.6 Como integrante de la CMAC-Abancay ¿Tiene una clara idea de los objetivos y metas a lograr?

a) Muy suficiente

b) Suficiente

c) Insuficiente

Porque:.....

1.1.7 Como integrante de la CMAC-Abancay ¿Se siente satisfecho con la responsabilidad asignada?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

Porque:.....

1.1.8 En su criterio ¿Esta debidamente capacitado en calidad del servicio financiero al cliente?

a) Muy suficiente

b) Suficiente

c) Insuficiente

2. Calidad del servicio

2.1 Capacitación:

2.1.1 Durante el año 2010 ¿cuántas capacitaciones recibió Ud. De la institución financiera?

a) Menos de 3 veces

b) Entre 3 y 4 veces

c) Más de 4 veces

2.1.2 ¿En que áreas fue orientado su capacitación? (seleccione jerárquicamente)

a) Atención al cliente

b) Calidad de servicio

c) Cargo desempeñado

2.1.3 ¿En que tiempo se desarrollan las capacitaciones?

a) Menos de 1 semana

b) Entre 1 y 2 semanas

c) Más de 2 semanas

2.1.4 ¿Que tipo de capacitación le ayuda en la realización de su trabajo?

a) Entrenamiento

b) Adiestramiento

c) Perfeccionamiento

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

a) Evaluaciones durante capacitación

b) Por metas obtenidas en operaciones

c) por productividad en la institución

2.2 Trabajo en Equipo

2.2.1 En su área de trabajo ¿Ud. se siente involucrado con el grupo de trabajo?

a) Siempre

b) Algunas veces

c) No Siempre

Por que:

2.2.2 Dentro del trabajo en equipo realizado en la Institución financiera, ¿Qué aspectos considera necesario?

a) Ideas poderosas y realizables

b) Capacidad de organización

c) Adecuarse a cambios

d) La de iniciativa y creatividad

e) La actitud

Porque:.....

2.2.3 Respecto al trabajo en equipo ¿intercambia información con sus compañeros de trabajo?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

Porque:.....

2.2.4 Las iniciativas del trabajo en equipo ¿el jefe inmediato esta dispuesto a considerar en la toma de decisiones?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

d) Porque:.....



2.3 Motivación

2.3.1 ¿Cómo califica el clima laboral en su centro de trabajo?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Deficiente

Porque:.....

2.3.2 ¿Ud. se siente motivado dentro de la institución?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

Por que:

2.3.3 ¿Cómo considera la infraestructura en la cual Ud. desempeña sus labores?

- a) Muy adecuado
- b) Adecuado
- c) Inadecuado

Por que:

2.3.4 La Institución ¿Realiza el reconocimiento por los logros obtenidos en su desempeño laboral?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

Por que:

2.3.5 La institución ¿Cómo se expresa el reconocimiento por el desempeño laboral?

- a) Cartas de felicitación
- b) Remunerativamente
- c) Otros:.....

2.3.6 Después de los reconocimientos concedidos ¿Cómo miden su desempeño la institución?

- a) Por el cumplimiento de metas
- b) Por las horas permanecidas
- c) Por la actitud proactiva

3. Satisfacción del cliente

3.1 Eficiencia

3.1.1 En la Institución ¿Cómo se mide el nivel de cumplimiento de las operaciones micro financieras?

- a) Por las captaciones logradas
- b) Por las colocaciones realizadas
- c) Otras:.....

3.1.2 En que periodos se miden el nivel de cumplimiento de las operaciones micro financieras?

- a) Mensual
- b) Trimestral
- c) Anual

Porque:.....

3.1.3 En la Institución ¿Se práctica el uso racionalizado de los recursos para el logro de los objetivos?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

Porque:.....

3.1.4 En la Institución ¿Cuál es el nivel de utilización de instrumentos de gestión?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Deficiente

Por que:

3.1.5 ¿Qué instrumentos de gestión es de preferente utilización para el logro de metas y objetivos?

- a) Plan operativo (proceso de operaciones)
- b) Plan de marketing (venta prod./serv.)
- c) Plan financiero (gestión financiera)

Por que:

3.1.6 En la CMAC-Cusco ¿Cuál es el nivel de satisfacción del cliente después de ser atendido?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Deficiente

Por que:

3.2 Eficacia

3.2.1 En el mercado financiero de Abancay ¿Cuál es el nivel de participación de la CMAC-Cusco?

- a) Alto
- b) Medio
- c) Bajo

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, 03 de mayo del 2011.

Fecha de encuesta:.....

Zona de encuesta:.....

Realizado por:.....

Fecha de supervisión:.....

Supervisado por:.....

Fecha de procesamiento:.....



Anexo N° 03

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL CLIENTE DE LA CMAC CUSCO S.A. AGENCIA ABANCAY

La encuesta dirigida a los clientes de la CMAC-Cusco agencia Abancay, tiene por finalidad recabar información para la realización de la tesis "**Calidad de Servicio en la Satisfacción del Cliente de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A Agencia Abancay, 2010**" por lo que se solicita una respuesta veraz y objetiva, para aproximarnos a la realidad.

N°	La Caja Municipal de Ahorro y Crédito S.A. Abancay...	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
		1	2	3	4	5
1	Cumple cuando promete hacer algo en un determinado tiempo					
2	Cuenta con personal capacitado en la calidad de atención al cliente					
3	Muestra un sincero interés en resolver frente a un problema del cliente					
4	Proporciona el servicio de manera correcta frente al cliente					
5	Presta sus servicios en la oportunidad que promete hacerlo al cliente					
6	Mantiene informado a los clientes respecto a cambios realizados en su organización					
7	Brinda servicio con prontitud al cliente expresado en su personal					
8	Expresa disposición de ayuda al cliente mediante su personal					
9	Procura confianza al cliente inspirado en la facilidad que oferta su personal					
10	Facilita seguridad al cliente cuando realiza sus transacciones					
11	Manifiesta cortesía al cliente a través de su personal comprometido					
12	Brinda de suficiente conocimiento para acceder a consultas de su cliente, con personal dispuesto					
13	Facilita una atención personalizada a su cliente por soltura de su personal					
14	Muestra un aspecto de contar con equipos modernos para su atención al cliente					
15	Cuenta con instalaciones físicas visualmente atractivas para la atención al cliente					
16	Manifiesta con materiales asociados con el servicio (volantes, folletos, otros) visualmente atractivos					
17	Ofrece horarios convenientes de atención al cliente					
TOTAL						

Validación del instrumento de levantamiento de información

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

Abancay, 03 de mayo del 2011.

Fecha de encuesta:.....

Fecha de supervisión:.....

..... encuesta:.....

Supervisado por:.....

Fecha de procesamiento:.....



Anexo N° 04

"la Calidad del Servicio en la Satisfacción del Cliente de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A agencia Abancay, año 2010"

Procesamiento de cuestionario dirigido al personal de la CMAC S.A. agencia Abancay

DEFINICIÓN OPERACIONAL			Encuestados	
DIMENSIONES (FACTOR A MEDIR)	INDICADORES	Items	N°	%
1.1.1 Género	1.1.1.1 Tipo de género	a. Varón	11	55,00
		b. Mujer	9	45,00
1.1.2 Edad	1.1.2.1 Promedio de edad de trabajo en CMAC	a. Más de 30 años	6	30,00
		b. entre 20 y 30 años	13	65,00
		c. Menos de 20 años	1	5,00
1.1.3 Grado de instrucción	1.1.3.1 Promedio de Instrucción para trabajo en la CMAC	a. Superior Universitario	19	95,00
		b. Superior No Universitario	1	5,00
		c. Secundaria	0	0,00
		d. Primaria	0	0,00
		e. Otros	0	0,00
1.1.4 Experiencia	1.1.4.1 Tiempo de trabajo en la CMAC	a. Mas de 05 años	12	60,00
		b. Entre 3 y 5 años	5	25,00
		a. Menos de 03 años	4	20,00
1.1.5 Composición en estructura Organizacional	1.1.5.1 Cargo que ocupa en la CMAC	a. Ejecutivo de Negocios	1	5,00
		b. Analista Comercial	11	55,00
		c. Agente de Cobranzas	1	5,00
		d. Jefe de Operaciones	2	10,00
		e. Auxiliar de Operaciones	5	25,00
1.1.6 Conocimiento de planes de la CMA y metas a lograr	1.1.6.1 Grado de conoc. de objetivos y metas a lograr	a. Muy suficiente	9	45,00
		b. Suficiente	11	55,00
		c. Deficiente	0	0,00
1.1.7 Satisfacción en la responsabilidad	1.1.7.1 Grado de satisfacción en cargo encargado	a. Muy satisfecho	16	80,00
		b. Satisfecho	4	20,00
		c. Insatisfecho	0	0,00
1.2.1 Capacitación	1.2.1.1 Capacitación en calidad de servicio	a. Muy suficiente	4	20,00
		b. Suficiente	15	75,00
		c. DeficienteAmbos	0	0,00
	1.1.2.2 Número capacitaciones desarrolladas durante el 2010	a. Más de 05 veces	2	10,00
		b. Entre 3 y 4 veces	4	20,00
		c. Menos de 03 veces	14	70,00
	1.1.2.3 Area de capacitación durante el 2010	a. Calidad del servicio	6	30,00
		b. Atención al cliente	4	20,00
c. Cargo desempeñado		10	50,00	
1.1.2.4 Tiempo de desarrollo de capacitación 2010	a. Más de 02 semanas	3	15,00	
	b. Entre 01 y 02 semanas	3	15,00	
	a. Menos de 01 semana	14	70,00	
1.1.2.5 Tipo de formación que ayuda al trabajador	a. Capacitación	7	35,00	
	b. Adiestramiento	7	35,00	
	c. Perfeccionamiento	6	30,00	
1.1.5.6 Medición de resultados de capacitación	a. Evaluación en capacitación	12	60,00	
	b. Por metas obtenidas en operaciones	2	10,00	
	c. Por productividad lograda	6	30,00	
1.2.2.1 Involucración con equipo de trabajo		a. Siempre	12	60,00
		b. Algunas veces	8	40,00
		c. Nunca	0	0,00



2.2 Trabajo en equipo	1.2.2.2 Aspectos a considerar en el trabajo en equipo	a. Ideas poderosas y realizables	1	5,00
		b. Capacidad de organización	2	10,00
		c. Adecuarse a cambios	5	25,00
		d. Iniciativa y creatividad	7	35,00
		e. Actitud	5	25,00
	1.2.2.3 Intercambio de información en trabajo en equipo	a. Siempre	12	60,00
	b. A veces	7	35,00	
	c. Nunca	1	5,00	
1.2.3 Motivación	1.2.3.1 El clima laboral del centro labora	a. Excelente	2	10,00
		b. bueno	16	80,00
		c. Deficiente	2	10,00
	1.2.3.2 Sentido de motivación en la institución	a. Siempre	7	35,00
		b. A veces	13	65,00
		c. Por la tecnología utilizada	0	0,00
1.2.3.3 Infraestructura en desempeño y motivación	a. Muy adecuado	7	35,00	
	b. Adecuado	11	55,00	
	c. Inadecuado	2	10,00	
1.2.3.4 Reconocimiento por logros obtenidos	a. Siempre	6	30,00	
	b. A veces	12	60,00	
	c. Nunca	2	10,00	
1.2.3.5 Expresión Cómo de reconocimiento por desempeño	a. Documentaria	7	35,00	
	b. Retribuciones materiales	13	65,00	
	c. Eventos sociales	1	5,00	
1.2.3.6 Medición de desempeño laboral en institución	a. Cumplimiento de metas	16	80,00	
	b. Horas permanecidas	1	5,00	
	c. Actitud proactiva	3	15,00	
1.3.1 Eficiencia	1.3.1.1 Nivel de cumplimiento de Operaciones microfinancie	a. Captaciones logradas	3	15,00
		b. Colocaciones realizadas	16	80,00
		c. Asistencia de clientes	1	5,00
	1.3.1.2 Periodos de medición de cumplimiento de operaciones microfinan	a. Mensual	14	70,00
		b. Trimestral	6	30,00
		c. Anual	0	0,00
	1.3.1.3 Uso racional de recursos para logro de objetivos	a. Siempre	11	55,00
		b. A veces	9	45,00
		c. Nunca	0	0,00
1.3.1.4 Nivel de utilización de instrumentos de gestión	a. Excelente	2	10,00	
	b. Bueno	12	60,00	
	c. Deficiente	6	30,00	
1.3.1.5 Instrumentos de gestión utilizados con preferencia	a. Plan operativo (proceso de operaciones)	7	35,00	
	b. Plan de marketing (venta de producto/servicio)	10	50,00	
	c. Plan financiero (gestión financiera)	3	15,00	
1.3.1.6 Nivel de satisfacción del cliente despues de atención	a. Excelente	3	15,00	
	b. Bueno	10	50,00	
	c. Deficiente	7	35,00	
1.3.2 Eficacia	1.3.1.7 Nivel de participación de CMAC Mercado de Abancay	a. Alto	11	55,00
		b. Moderado	9	45,00
		c. Bajo	0	0,00

Anexo N° 05

"La Calidad del Servicio en la Satisfacción del Cliente de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A agencia Abancay, año 2010"
Prueba de Hipótesis

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

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)						(a)*(b)
1.2 Calidad del Servicio	1.2.1 Capacitación	1.2.1.1 Capacitación en calidad de servicio	a. Muy suficiente	4	20,00	2	40,00	8	293,33	Valor de Índice	
			b. Suficiente	14	70,00	1	70,00				
			c. Deficiente	2	10,00	0	0,00				
		1.1.2.2 Número capacitaciones desarrolladas durante el 2010	a. Más de 05 veces	2	10,00	2	20,00	36,67	6		220,00
			b. Entre 3 y 4 veces	4	20,00	1	20,00				
			c. Menos de 03 veces	14	70,00	1	70,00				
		1.1.2.3 Area de capacitación durante el 2010	a. Calidad del servicio	6	30,00	2	60,00	43,33	5		216,67
			b. Atención al cliente	4	20,00	1	20,00				
			c. Cargo desempeñado	10	50,00	1	50,00				
		1.1.2.4 Tiempo de desarrollo de capacitación 2010	c. Más de 02 semanas	3	15,00	2	30,00	46,25	4		185,00
b. Entre 01 y 02 semanas	3		15,00	1	15,00						
a. Menos de 01 semana	14		70,00	1	70,00						
1.1.2.5 Tipo de formación que ayuda al trabajador	a. Capacitación	7	35,00	2	70,00	45,00	4	180,00			
	b. Adiestramiento	7	35,00	1	35,00						
	c. Perfeccionamiento	6	30,00	1	30,00						
1.1.5.6 Medición de resultados de capacitación	a. Evaluación en capacitación	12	60,00	2	120,00	53,33	3	160,00			
	b. Por metas obtenidas en operaciones	2	10,00	1	10,00						
	c. Por productividad lograda	6	30,00	1	30,00						

126,81
3,00

	V.I = La calidad del servicio	42,27
Contrastación de Hipótesis General		100,67
	V.D = Nivel de satisfacción	50,33

"La Calidad del Servicio en la Satisfacción del Cliente de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A agencia Abancay, año 2010"

Responsable: Bach. Mabel Quispe Ortiz

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

PRUEBA DE HIPÓTESIS

DEFINICIÓN NOMINAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL			ENCUESTAS		POND. ESCAL (b)	VALOR EQUIV (%) (c)	COEFIC. PONDER (d)	VALOR INDICAD. (c)*(d)			
	DIMENSIONES (Factor a medir)	INDICADORES	Items	Nº	(%) (a)							
1.2 Calidad del Servicio	1.2.2 Trabajo en equipo	1.2.2.1 Involucración con equipo de trabajo	a. Siempre	12	60,00	2	120,00	53,33	9	480,00		
			b. Algunas veces	8	40,00	1	40,00					
			c. Nunca	0	0,00	0	0,00					
		1.2.2.2 Aspectos a considerar en el trabajo en equipo	a. Ideas poderosas y realizables	1	5,00	1	5,00	20,00	8	160,00		
			b. Capacidad de organización	2	10,00	1	10,00					
			c. Adecuarse a cambios	5	25,00	1	25,00					
			d. Iniciativa y creatividad	7	35,00	1	35,00					
			e. Actitud	5	25,00	1	25,00					
		1.2.2.3 Intercambio de información en trabajo en equipo	a. Siempre	12	60,00	2	120,00	51,67	6	310,00		Valor de Índice
			b. A veces	7	35,00	1	35,00					
			c. Nunca	1	5,00	0	0,00					
		1.2.2.4 Disposición de iniciativas de trabajo en equipo para toma d	a. Siempre	14	70,00	2	140,00	55,00	7	385,00		
b. A veces	5		25,00	1	25,00							
c. Nunca	1		5,00	0	0,00							
										1335,00		
										30		
										44,50		

"La Calidad del Servicio en la Satisfacción del Cliente de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A agencia Abancay, año 2010"

Responsable: Bach. Mabel Quispe Ortiz

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

PRUEBA DE HIPÓTESIS

DEFINICIÓN NOMINAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL			ENCUESTAS		POND. ESCAL (b)	VALOR EQUIV (%) (c)	COEFIC. PONDER (d)	VALOR INDICAD. (c)*(d)		
	DIMENSIONES (Factor a medir)	INDICADORES	Items	Nº	(%) (a)						
1.2 Calidad del Servicio	1.2.3 Motivación	1.2.3.1 El clima laboral del centro	a. Excelente	2	10,00	2	20,00	33,33	7	233,33	
			b. bueno	16	80,00	1	80,00				
			c. Deficiente	2	10,00	0	0,00				
		1.2.3.2 Sentido de motivación en la institución	a. Siempre	7	35,00	2	70,00	45,00	6	270,00	
			b. A veces	13	65,00	1	65,00				
			c. Nunca	0	0,00	0	0,00				
		1.2.3.3 Infraestructura en desempeño y motivación	a. Muy adecuado	7	35,00	2	70,00	41,67	4	166,67	
			b. Adecuado	11	55,00	1	55,00				
			c. Inadecuado	2	10,00	0	0,00				
		1.2.3.4 Reconocimiento por logros obtenidos	a. Siempre	6	30,00	2	60,00	47,50	5	237,50	
			b. A veces	12	60,00	1	60,00				
			c. Nunca	2	10,00	0	0,00				
1.2.3.5 Expresión de reconocimiento por desempeño	a. Documentaria	7	35,00	2	70,00	46,67	3	140,00	Valor de Índice		
	b. Retribuciones materiales	13	65,00	1	65,00						
	c. Eventos sociales	1	5,00	1	5,00						
1.2.3.6 Medición de desempeño laboral en institución	a. Cumplimiento de metas	16	80,00	1	80,00	33,33	5	166,67		1214,17	
	b. Horas permanecidas	1	5,00	1	5,00					30	
	c. Actitud proactiva	3	15,00	1	15,00					40,47	

"La Calidad del Servicio en la Satisfacción del Cliente de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A agencia Abancay, año 2010"

Responsable: Bach. Mabel Quispe Ortiz

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

PRUEBA DE HIPÓTESIS

DEFINICIÓN NOMINAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL			ENCUESTAS		POND. ESCAL (a)*(b)	VALOR EQUIV (%) (c)	COEFIC. PONDER (d)	VALOR INDICAD. (c)*(d)	
	DIMENSIONES (Factor a medir)	INDICADORES	Items	Nº	(%) (a)					
1.3 satisfacción del cliente	1.3.1 Eficiencia	1.3.1.1 Nivel de cumplimiento de Operaciones microfina	a. Captaciones logradas	3	15,00	1	15,00	8	480,00	
			b. Colocaciones realizadas	16	80,00	2	160,00			
			c. Asistencia de clientes	1	5,00	1	5,00			
		1.3.1.2 Periodos de medición de cumplimiento de operaciones microf	a. Mensual	14	70,00	2	140,00	6	340,00	
			b. Trimestral	6	30,00	1	30,00			
			c. Anual	0	0,00	0	0,00			
		1.3.1.3 Uso racional de recursos para logro de objetivos	a. Siempre	11	55,00	2	110,00	4	206,67	
			b. A veces	9	45,00	1	45,00			
			c. Nunca	0	0,00	0	0,00			
		1.3.1.4 Nivel de utilización de instrumentos de gestión	a. Excelente	2	10,00	2	20,00	4	106,67	
			b. Bueno	12	60,00	1	60,00			
			c. Deficiente	6	30,00	0	0,00			
	1.3.1.5 Instrumentos de gestión utilizados con preferencia	a. Plan operativo (proceso de operacio	7	35,00	2	70,00	4	230,00	Valor de Índice	
		b. Plan de marketing (venta de product	10	50,00	2	100,00				
c. Plan financiero (gestión financiera)		3	15,00	2	30,00					
1.3.1.6 Nivel de satisfacción del cliente despues de ate	a. Excelente	3	15,00	2	30,00	4	106,67	1470,00		
	b. Bueno	10	50,00	1	50,00					
	c. Deficiente	7	35,00	0	0,00					
1.3.2 Eficacia	1.3.1.7 Nivel de participación de CMAC Mercado de Abancay	a. Alto	11	55,00	2	110,00	30	1550,00	1550,00	
		b. Moderado	9	45,00	1	45,00				
		c. Bajo	0	0,00	0	0,00				

Total 50,33

Anexo N° 06

"La Calidad del Servicio en la Satisfacción del Cliente en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Abancay 2010"
 Procesamiento de cuestionaria dirigido al cliente de CMAC Cusco S.A. Agencia Abancay

N°	La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco-Abancay	Total Desacuerdo			Total Acuerdo		Total
		1	2	3	4	5	
1	Cumple cuando promete hacer algo en un determinado tiempo	2	19	34	38	10	103
2	Cuenta con personal capacitado en la calidad de atención al cliente	1	12	33	43	14	103
3	Muestra un sincero interés en resolver frente a un problema del cliente	2	9	43	33	16	103
4	Proporciona el servicio de manera correcta frente al cliente	1	12	28	39	23	103
5	Presta sus servicios en la oportunidad que promete hacerlo al cliente	2	13	32	44	12	103
6	Mantiene informado a los clientes respecto a cambios realizados en su organización	8	20	28	33	14	103
7	Brinda servicio con prontitud al cliente expresado en su personal	4	11	25	42	21	103
8	Expresa disposición de ayuda al cliente mediante su personal	3	15	25	39	21	103
9	Procura confianza al cliente inspirado en la facilidad que oferta su personal	5	15	29	34	20	103
10	Facilita seguridad al cliente cuando realiza sus transacciones	2	12	27	42	20	103
11	Manifiesta cortesía al cliente a través de su personal comprometido	1	7	30	45	20	103
12	Brinda de suficiente conocimiento para acceder a consultas de su cliente, con personal dispuesto	2	19	24	44	14	103
13	Facilita una atención personalizada a su cliente por iniciativa de su personal	3	5	43	36	16	103
14	Muestra un aspecto de contar con equipos modernos para su atención al cliente	2	14	29	41	17	103
15	Cuenta con instalaciones físicas visualmente atractivas para la atención al cliente	2	10	32	39	20	103
16	Facilita con materiales asociados al servicio (volantes, folletos, otros) visualmente atractivos	2	15	20	50	16	103
17	Ofrece horarios convenientes de atención al cliente	1	17	20	42	23	103
TOTAL		43	225	502	684	297	1751
		2,46	12,85	28,67	39,06	16,96	100,00
		15,31			56,03		



Anexo N° 07

"La Calidad del Servicio en la Satisfacción del Cliente en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Abancay 2010"

Pueba de Hipótesis

N°	La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco-Abancay	Total Desacuerdo			Total Acuerdo		Total	Peso %	(*)
		1	2	3	4	5			
	Cumple cuando promete hacer algo en un determinado tiempo	2	38	34	19	10	103	5	15,30
2	Cuenta con personal capacitado en la calidad de atención al cliente	1	12	43	33	14	103	8	28,48
3	Muestra un sincero interés en resolver frente a un problema del cliente	2	9	43	33	16	103	7	25,27
4	Proporciona el servicio de manera correcta frente al cliente	1	12	39	28	23	103	8	29,52
5	Presta sus servicios en la oportunidad que promete hacerlo al cliente	2	13	44	32	12	103	6	20,88
6	Mantiene informado a los clientes respecto a cambios realizados en su organización	8	33	28	20	14	103	6	18,48
7	Brinda servicio con prontitud al cliente expresado en su personal	4	11	42	25	21	103	5	17,85
8	Expresa disposición de ayuda al cliente mediante su personal	3	15	39	25	21	103	6	21,3
9	Procura confianza al cliente inspirado en la facilidad que oferta su personal	5	15	29	34	20	103	6	21,48
10	Facilita seguridad al cliente cuando realiza sus transacciones	2	12	27	42	20	103	6	22,5
11	Manifiesta cortesía al cliente a través de su personal comprometido	1	7	45	30	20	103	6	22,2
12	Brinda de suficiente conocimiento para acceder a consultas de su cliente, con personal dispuesto	2	19	34	34	14	103	6	20,88
13	Facilita una atención personalizada a su cliente por iniciativa de su personal	3	5	43	36	16	103	5	18,3
14	Muestra un aspecto de contar con equipos modernos para su atención al cliente	2	14	41	36	17	110	5	19,1
15	Cuenta con instalaciones físicas visualmente atractivas para la atención al cliente	2	10	32	39	20	103	5	18,7
16	Facilita con materiales asociados al servicio (volantes, folletos, otros) visualmente atractivos	2	15	40	30	16	103	5	17,6
17	Ofrece horarios convenientes de atención al cliente	1	17	20	42	23	103	5	18,9
TOTAL		43	257	623	538	297	1758	100	356,74
		2,45	14,62	35,44	30,60	16,89	100,00		
		17,06			47,50				
Promedio en la calidad de atención									

Anexo N° 08

Sistema Financiero en la Región Apurímac

		PROVINCIA	DISTRITO	
BANCA	CREDITO	Abancay	Abancay	
		Andahuaylas	Andahuaylas	
	INTERBANK	Abancay	Abancay	
Cotabambas		Chalhuanahuacho		
CMAC	CMAC AREQUIPA	Abancay	Abancay	
		Andahuaylas	Andahuaylas	
		Chincheros	Chincheros	(Sin Operaciones)
		Graú	Chuquibambilla	(Sin Operaciones)
	CMAC CUSCO S A	Abancay	Abancay	
		Abancay	Curahuasi	
		Andahuaylas	Andahuaylas	
	CMAC ICA	Abancay	Abancay	
		Andahuaylas	Andahuaylas	
		Aymaraes	Chalhuanca	(Sin Operaciones)
	CMAC PIURA	Chincheros	Anco-Huaillo	(Sin Operaciones)
		Abancay	Abancay	
Andahuaylas		Andahuaylas		
CRAC	CAJA NUESTRA GENTE	Andahuaylas	Andahuaylas	
	LIBERTADORES AYACUCHO	Andahuaylas	Andahuaylas	
	CREDINKA S A	Abancay	Abancay	
		Abancay	Abancay	
		Abancay	Curahuasi	
Andahuaylas	Andahuaylas			
FINANCIERA	CREDISCOTIA FINANCIERA	Abancay	Abancay	
	FINANCIERA TFC S A	Abancay	Abancay	
		Andahuaylas	Andahuaylas	
	FINANCIERA EDYFICAR	Abancay	Curahuasi	
EDPYME	EDPYME PROEMPRESA	Andahuaylas	Andahuaylas	

Fuente: Departamento de Marketing de la CMAC Cusco, 2010

