

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**“EVALUACIÓN COMPARATIVA DE LAS MEJORES  
PRÁCTICAS DE MICROCRÉDITO DE FINANCIERA  
EDYFICAR Y LA CAJA MUNICIPAL DE AREQUIPA DE LA  
CIUDAD DE PUNO AL AÑO 2010”**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**GINA ELIZABETH ROMANI ALEJO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PROMOCIÓN 2003**

**PUNO – PERÚ**

**2016**

# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

## “EVALUACIÓN COMPARATIVA DE LAS MEJORES PRÁCTICAS DE MICROCRÉDITO DE FINANCIERA EDYFICAR Y LA CAJA MUNICIPAL DE AREQUIPA DE LA CIUDAD PUNO AL AÑO 2010”

TESIS PRESENTADO POR:

**GINA ELIZABETH ROMANI ALEJO**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 17 DE ENERO DEL 2014

APROBADO POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

PRESIDENTE : .....  
Msc. HERMOGENES MENDOZA ANCCO

PRIMER MIEMBRO : .....  
Msc. GERMAN MOLINA CABALA

SEGUNDO MIEMBRO : .....  
Lic. Adm. GUINO GUTIERREZ TOLEDO

DIRECTOR DE TESIS : .....  
M.Sc. ROLANDO RODRIGUEZ HUAMANI

ASESOR DE TESIS : .....  
Lic. Adm. JOHAN A. CANO PINTO

PUNO – PERÚ  
2016

## DEDICATORIA

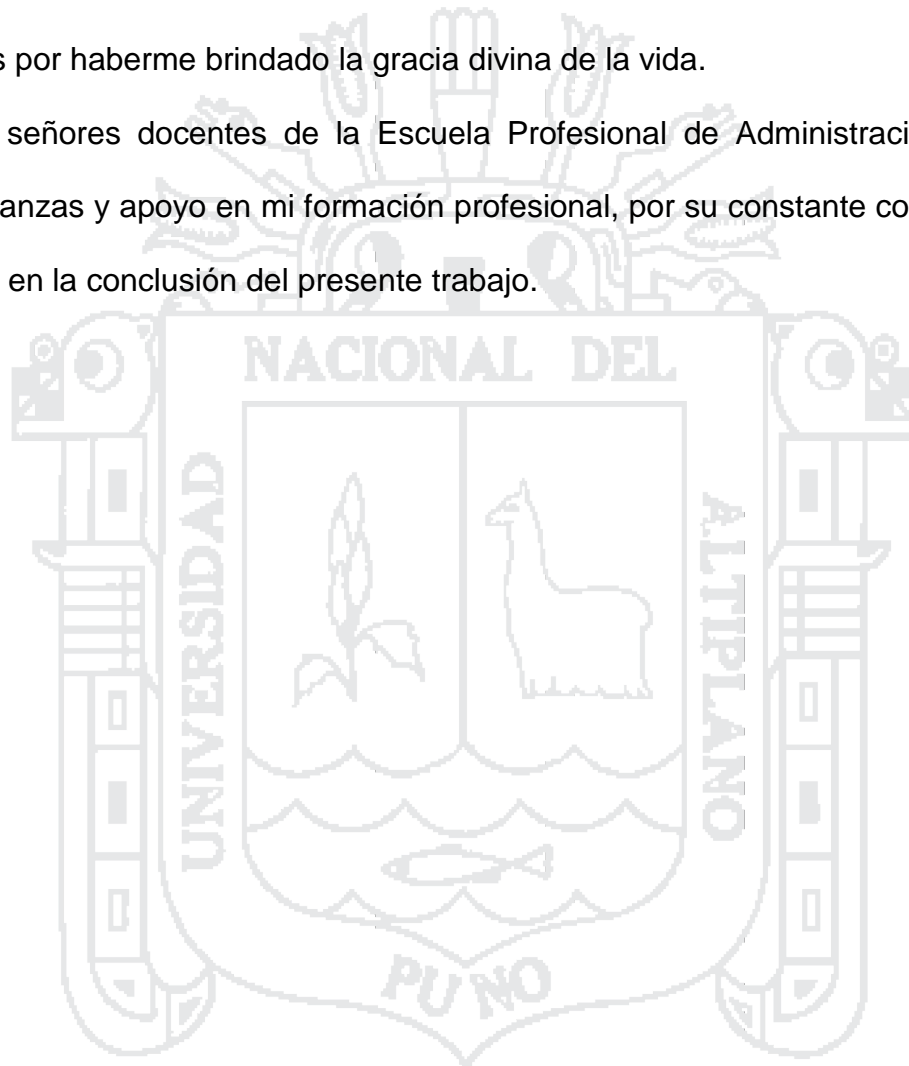
El presente trabajo de investigación está dedicado a mi familia por el valioso aporte que me da al apoyarme, A Dios por ser la razón de mi existencia, amparo refugio, fortaleza y guía de mi vida.



## AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme brindado la gracia divina de la vida.

A los señores docentes de la Escuela Profesional de Administración, por sus enseñanzas y apoyo en mi formación profesional, por su constante colaboración y apoyo en la conclusión del presente trabajo.



## ÍNDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
ÍNDICE	
RESUMEN .....	8
INTRODUCCIÓN .....	11
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
1.1. Planteamiento del problema.....	13
1.2. Antecedentes .....	15
1.3. Objetivos de la investigación .....	18
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
2.1. Marco teórico.....	19
2.1.1. Las microfinanzas en el peru y el mercado del microcredito.....	19
2.1.2. Evaluación comparativa (benchmarking) en microfinanzas .....	25
2.1.3. El desempeño financiero crediticio.....	46
2.2. Marco conceptual .....	49
2.3. Hipótesis de la investigación .....	51
2.3.1. Hipótesis General.....	51
2.3.2. Hipótesis específicas: .....	51
2.3.3. Variables e Indicadores.....	52
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
3.1. Diseño metodológico de investigación .....	55
3.2. Población y muestra .....	56
3.3. Tecnicas de recolección de datos .....	57
3.4. Procesamiento y análisis de datos .....	58
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN</b>	
4.1. Financiera edyficar .....	60
4.2. Cmac arequipa .....	63

**CAPÍTULO V**

**EXPOSICIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

5.1. Analisis e interpretación de resultados.....	68
5.1.1. OBJETIVO ESPECÍFICO Nº 1.....	68
5.1.2. OBJETIVO ESPECÍFICO Nº 2.....	71
5.1.3. OBJETIVO ESPECÍFICO Nº 3.....	87
5.1.4. Contratación de hipótesis.....	90
CONCLUSIONES.....	92
RECOMENDACIONES.....	94
BIBLIOGRAFÍA.....	95



## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO N° 1</b>	
Colocaciones a la microempresa por intermediario - 2002 .....	23
<b>CUADRO N° 2</b>	
Factores de buenas prácticas de gestión .....	69
<b>CUADRO N° 3</b>	
Gestión de atención al cliente .....	71
<b>CUADRO N° 4</b>	
Gestion de relacion con el cliente .....	72
<b>CUADRO N° 5</b>	
Gestion de información y comunicación .....	74
<b>CUADRO N° 6</b>	
Gestion de procesos e innovación .....	75
<b>CUADRO N° 7</b>	
Gestion de riesgos y contingencias .....	77
<b>CUADRO N° 8</b>	
Gestion de conocimiento y aprendizaje .....	78
<b>CUADRO N° 9</b>	
Gestion de evaluación del desempeño .....	80
<b>CUADRO N° 10</b>	
Gestión de responsabilidad social .....	81
<b>CUADRO N° 11</b>	
Desempeño financiero: financiera edyficar y CMAC Arequipa .....	83

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1</b>	
Colocaciones a la microempresa por intermediario - 2002.....	23
<b>GRÁFICO 2</b>	
Participación de colocaciones en el sistema financiero peruano microempresa – 2004.....	48
<b>GRÁFICO 3</b>	
Factores de buenas prácticas de gestión .....	69
<b>GRÁFICO 4</b>	
Gestión de atención al cliente.....	71
<b>GRÁFICO 5</b>	
Gestión de relación con el cliente .....	73
<b>GRÁFICO 6</b>	
Gestión de información y comunicación .....	74
<b>GRÁFICO 7</b>	
Gestión de procesos e innovación.....	76
<b>GRÁFICO 8</b>	
Gestión de riesgos y contingencias .....	77
<b>GRÁFICO 9</b>	
Gestión de conocimiento y aprendizaje .....	79
<b>GRÁFICO 10</b>	
Gestión de evaluación del desempeño.....	80
<b>GRÁFICO 11</b>	
Gestión de responsabilidad social .....	82
<b>GRÁFICO 12</b>	
Desempeño financiero: Financiera EDYFICAR y CMAC Arequipa.....	83
<b>GRÁFICO 13</b>	
Desempeño de riesgos: Financiera EDYFICAR y CMAC Arequipa.....	85



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación, lleva por título “EVALUACIÓN COMPARATIVA DE LAS MEJORES PRÁCTICAS DE MICROCRÉDITO DE FINANCIERA EDYFICAR Y LA CAJA MUNICIPAL DE AREQUIPA EN LA CIUDAD DE PUNO AL AÑO 2009”, realizado con la finalidad de diagnosticar las mejores prácticas en el análisis y evaluación de los microcréditos de dos instituciones financieras muy importantes de la región como es el caso de Financiera Edyficar y la Caja municipal Arequipa Agencia Puno y el aporte que este da al crecimiento del sector micro empresarial de la provincia de Puno.

Para obtener el logro de los objetivos propuestos, se utilizaron los métodos, descriptivos, deductivo, utilizándose de la misma manera las técnicas e instrumentos básicos como la observación directa, análisis documental, haciéndonos entender la documentación existente, tanto en las instituciones que es materia de investigación; asimismo se utilizó las entrevistas que fueron aplicadas mediante las técnicas del cuestionario y encuestas, cuyos resultados fueron de mucha ayuda para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

En la Ejecución de la investigación, se logró en primer lugar identificar las prácticas en cuanto al manejo del sistema de micro crédito que se desarrolla, conociendo las características propias en cada etapa.

Finalizando el trabajo de investigación se ha determinado las comparaciones más importantes de las mejores prácticas y el análisis de micro crédito que se tiene en Financiera Edyficar y la Caja municipal de Arequipa en la ciudad de Puno.

En el trabajo de investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

1. El Benchmarking es una herramienta de gestión que permite comparar las mejores prácticas de las empresas líderes y sirvan de marco referente para establecer indicadores de mejoramiento de desempeño de las empresas del sector de competencia
2. Los factores más relevantes e importantes de prácticas de gestión en el sector de microfinanzas son: relaciones con el cliente, procesos e innovación, conocimiento y aprendizaje, atención al cliente, e información y comunicación, estas requieren ser monitoreadas por ser generadoras de competitividad en el sector microfinanzas.
3. En términos generales se presentan brechas poco significativas de comparación en las prácticas de gestión de Financiera Edyficar y CMAC Arequipa en: atención al cliente, relaciones con el cliente, procesos e innovación, conocimiento y aprendizaje y desempeño organizacional; las mismas son el soporte de la competitividad de sus prácticas de gestión.
4. El desempeño financiero y de riesgos es mas óptimo en Financiera Edyficar en comparación a CMAC Arequipa, esto a partir de que Financiera Edyficar se constituye subsidiaria del Banco crédito del Perú (BCP), tras la suscripción de un contrato de compra-venta de acciones con Care Perú (Ex socio mayoritario) realizada el 2009.

Palabras clave: Evaluación, Técnicas, Crédito, Microcrédito, Micro financieras, Benchmarking

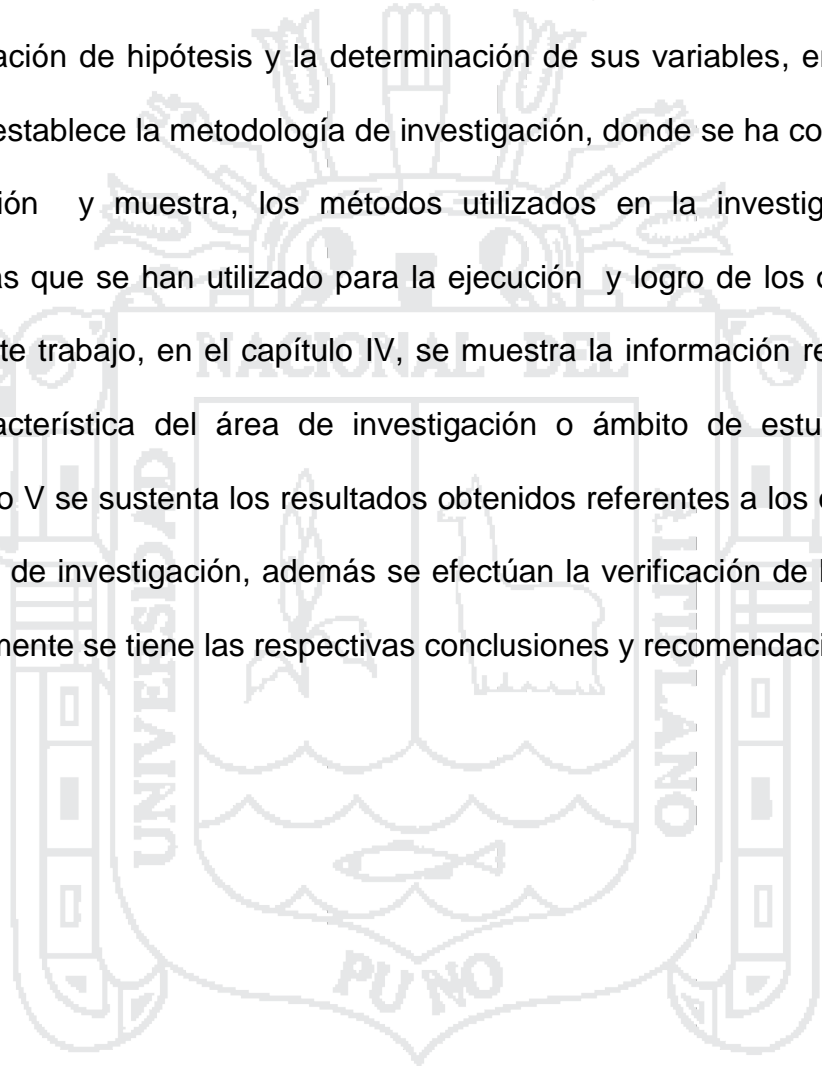
## INTRODUCCIÓN

En este sistema de las microfinanzas y el manejo de las buenas prácticas y los riesgos que se tiene en el análisis de las carteras de los créditos, en el cual existe mucha competencia entre las empresas y los clientes que reclaman cada vez más y mejores servicios y condiciones de crédito sobre todo en el sector micro financiero.

El presente trabajo se justifica por lo siguiente

- a) La relevancia social de la presente investigación es que fue aplicada a la realidad del Departamento de Puno y para dos empresas de importancia, que además, puede servir para otras instituciones financieras y así mejorar el servicio al cliente en este sector económico.
- b) Haber contado con acceso a las empresas investigadas, tanto a Financiera Edyficar como a la Caja Municipal Arequipa, sobre todo a conocer sus prácticas en el manejo de créditos de ambas instituciones lo que permitió obtener información de campo, así como los aspectos relacionados a microfinanzas.
- c) El Trabajo de Investigación tiene relación directa con la formación profesional recibida en la Escuela Profesional de Administración ya que responde a las necesidades de requerimiento de la sociedad con temas como las microfinanzas y desarrollo de las microempresas y su problemática.

La estructura del presente trabajo consta de V capítulos, en el capítulo I se refiere al planteamiento del problema, antecedentes y los objetivos de investigación, en el capítulo II se desarrolla el marco teórico, conceptual, que dará consistencia y respaldo teórico a la investigación, también se realiza la formulación de hipótesis y la determinación de sus variables, en el capítulo III, se establece la metodología de investigación, donde se ha considerado la población y muestra, los métodos utilizados en la investigación y las técnicas que se han utilizado para la ejecución y logro de los objetivos del presente trabajo, en el capítulo IV, se muestra la información relacionada a la característica del área de investigación o ámbito de estudio y en el capítulo V se sustenta los resultados obtenidos referentes a los objetivos del trabajo de investigación, además se efectúan la verificación de las hipótesis y finalmente se tiene las respectivas conclusiones y recomendaciones.



## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Sistema microfinanciero en el Perú considera a la instituciones, en las que encontramos a las Cajas Municipales de ahorro y crédito, las Edpymes y Las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito. Se puede notar en los últimos años el crecimiento y profundización del mercado de microfinanzas, expandiéndose sus agencias a nivel de todo el país.

En el departamento de Puno encontramos una diversidad de entidades microfinancieras, entre las que mencionamos a: la Caja Municipal de Arequipa, la Caja municipal de Tacna, la Caja Municipal de Cusco, La Caja Rural Los Andes, Financiera Edyficar, Edpyme Raíz, entre otras.

Destacan en el medio local como las mas importantes en su crecimiento y cobertura en el mercado del microcrédito, la Caja Municipal de de Arequipa y Financiera Edyficar, las mismas presentan agencias a nivel nacional. Su

focalización considera servicios de microcrédito a micro y pequeñas empresas y personas de bajos ingresos que gestionan sus propios negocios, muchas de ellas para capital de trabajo y para activo fijo, tanto para la adquisición y construcción de inmuebles destinados para ser usados por la microempresa.

El atractivo y creciente mercado del microcrédito, a generado en las entidades de microfinanzas locales su preocupación por la competitividad lo que a determinando la selección de mejores prácticas, de desempeño superior en la gestión del microcrédito, lo que determina incorporar estándares diferenciados que puede medirse o juzgar su mejor performance sobre el mercado microfinanciero e incorporar nuevas formas innovadoras por los competidores establecidos y sean reconocidas como la base de las mejores prácticas desarrolladas principalmente por los líderes del sector microfinanciero. .

A partir de ahí en la evaluación comparativa (Benchmarking), es necesario disponer de información que permita establecer brechas de desempeño, Uno de los tipos de benchmarking es el administrativo que se centra en la atención de funciones de apoyo como recursos de información, logística de recursos y procesos, servicio y atención al cliente, gestión de recursos humano y conocimiento, planeación de la comercialización, gestión de riesgos, etc. Las decisiones operativas son una parte vital en la gestión del microcrédito, en muchos casos son consideradas parte del proceso de mejoramiento continuo de las organizaciones de microcrédito.

Considerando los enunciados anteriores, podemos formular la siguiente interrogante para la presente investigación:

### **PROBLEMA GENERAL**

¿En qué medida influye las mejores las prácticas de microcrédito que permiten un óptimo desempeño financiero en Financiera Edyficar y en la Caja Municipal de Arequipa de la ciudad de Puno al año 2009?

### **PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

Sistematizando el problema general, llegamos a hacernos las siguientes preguntas específicas:

- ¿Qué factores de las mejores prácticas de gestión son relevantes de comparación en microcréditos y el desempeño financiero de Financiera Edyficar y la Caja Municipal de Arequipa?
- ¿Cuáles serán las brechas de comparación de las mejores prácticas que presenta el sector de microcréditos y el desempeño financiero de Financiera Edyficar y Caja municipal Arequipa?

### **1.2. ANTECEDENTES**

Algunos trabajos de investigación que aportan como antecedente constituyen los siguientes:

MITA BARRIONUEVO, DANIEL, En su Tesis “Análisis de riesgo cambiario crediticio de la CMAC Tacna S.A. – Agencia Puno periodo 2003-2006”, presentada a la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas; llega a las siguientes conclusiones: 1. El establecimiento de una metodología adecuada

para la administración del riesgo cambiario crediticio, permite identificar, medir, controlar y reportar el riesgo crediticio que considera las pérdidas crediticias asociadas a variaciones en el tipo de cambio. 2. Los funcionarios ejecutivos y personal involucrado en la Administración de riesgo cambiario crediticio y los riesgos asociados a ella, no toman el grado de importancia del manejo del mismo ya que en los periodos analizados se nota el nivel de incremento de colocaciones en moneda extranjera y las mismas alcanzan mayor al 90% de colocaciones y número de créditos expuestos al riesgo cambiario crediticio, lo que significa de que no existe una Administración de riesgo cambiario crediticio adecuado. 3. La Caja municipal de Ahorro y crédito de Tacna S.A. aun cuando cuenta con una unidad de riesgo, esta no ha establecido los requerimientos que el cliente debe de cumplir para calificar aun crédito en moneda extranjera. 4. La inexistencia de requerimientos que el cliente deberá cumplir para calificar aun crédito en moneda extranjera no permite tener un crecimiento sostenible de las carteras de crédito de la CMAC Tacna S.A., ya que se ha observado en el análisis de las colocaciones anuales de la CMAC Tacna S.A. Agencia Puno están en un alto nivel de crecimiento en moneda extranjera. 5. CMAC Tacna S.A. contando con una base de datos de todos sus clientes en el estado que se encuentren, no se ha clasificado de antemano a aquellos créditos que se encuentran en cobranza judicial ya que estos créditos están totalmente provisionados lo que les excluiría para ser evaluados al RUC. 6. Con los resultados obtenidos se nota que no se ha tomado de manera proactiva las mediciones de los créditos que se otorgaron en moneda extranjera y que



estén expuestos al RUC, ni mucho menos se ha sensibilizado de manera individual sus estados financieros para ver si su capacidad de pago podría soportar escenarios de estrés de variación de tipo de cambio. (Mita Barrionuevo, 2006)

RODRIGUEZ ARENAS, MARIA MADELEINE, En sus Tesis “Análisis de la cartera morosa de los créditos Mes de la Caja Municipal de Cusco, Agencia Puno, Periodo 2009”, presentada a la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas; llegó a las siguientes conclusiones: 1. Se a podido concluir que los procedimientos, políticas y reglamentos que tiene en la actualidad la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco no es la adecuada debido a que permite tener deficiencias en la evaluación de los créditos y no son adecuadas para la realidad de nuestra región 2. Se concluye que existen factores que tienen incidencia en la cartera morosa como, la existencia de incrementos en los precios, la existencia de sobre endeudamiento, condiciones del mercado, factores climáticos, alta competencia en el sistema financiero y de créditos, falta de liquidez, que hace que los clientes tienen dificultades para poder hacer sus pagos 3. Se ha establecido lineamientos que permitirá reducir el riesgo crediticio basado en los aspectos de personal, manejo de información, garantías y vinculaciones. (Rodriguez Arenas, 2009)

### 1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### OBJETIVO GENERAL:

Analizar las mejores prácticas de gestión de microcrédito que permiten un óptimo desempeño financiero de Financiera Edyficar y la Caja Municipal de Arequipa de la ciudad de Puno al año 2009.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar los factores de mejores prácticas comparativas en microcréditos y el desempeño financiero de Financiera Edyficar y la Caja Municipal de Arequipa.
- Determinar las brechas de comparación de gestión de mejores prácticas de microcréditos de Financiera Edyficar y la Caja municipal Arequipa.
- Proponer lineamientos de gestión para las mejores practicas de microcréditos optimización del desempeño financiero de Financiera Edyficar y Cmac Arequipa

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1. MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1. LAS MICROFINANZAS EN EL PERU Y EL MERCADO DEL MICROCREDITO**

En un país como el Perú, donde tres de cada cuatro personas que trabajan pertenecen al sector microempresarial, las instituciones de microfinanzas (IMF) han encontrado un nicho perfecto para desarrollarse. Todo empezó en 1982 cuando hubo un cambio radical en la forma de tener acceso a un capital para iniciar un negocio propio. Ese año aparecieron las Cajas Municipales de Ahorro y crédito. Por entonces, los conflictos sociales y la estabilidad económica no permitieron que hubiera inversiones personales en el sector comercio. Sin embargo, a partir del año 1996 la línea de crecimiento de estas instituciones se elevó, pues a pesar de la crisis de los años 1998 y 1999, sus activos pasaron US\$ 96 millones en 1996 a US\$

230.7 millones en el 2000; un crecimiento de casi el triple. Actualmente las Cajas Municipales siguen su tendencia hacia el crecimiento, pues según un informe del Instituto de estudios Peruanos titulado ¿Son más eficientes las Instituciones microfinancieras que los Bancos?, otorgan cerca de la mitad de los préstamos dentro del grupo de las IMF y captan el 46% del total de depósitos de ese sector (PORTOCARRERO, 2004).

De otro lado, las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito ingresaron al mercado en 1993. El objetivo era cubrir el gran sector rural que existe en el país. Sin embargo, ante el poco conocimiento de las personas que pedían crédito y de las personas que comenzaron a manejar estas entidades, las Superintendencia de Banca y Seguros liquidó siete Cajas Rurales entre 1997 y 1999. Sus activos también han experimentado un avance, pero no fue tan enérgico como las Cajas Municipales de 60.1 millones de dólares a 87.2 millones de Dólares entre fines de 1996 y junio del 2000. Actualmente, según informe de la calificadora de riesgo Equilibrium, el número del IMF es de treinta y ocho, de las cuales 12 son Cajas Municipales, 12 son Cajas rurales y 14 Entidades de desarrollo para la pequeña y micro empresa (Edypyme). Estas últimas existen desde 1998 y se constituyeron principalmente por organizaciones no gubernamentales (PORTOCARRERO, 2004).

La importancia de este tipo de entidades se explica, en primer lugar, por la necesidad que tienen los microempresarios por tener capital y por las limitaciones que tienen los microempresarios al momento de solicitar un capital, según un estudio llamado “préstamos caros” las Pymes le restan

competitividad, el 70% de las Pymes que solicitan préstamos a la banca comercial múltiple no lo reciben. De otro lado, los altos costos de interés que prestan los bancos comerciales también han hecho que muchas de las IMF sean vistas de mejor manera por los nuevos empresarios. Según HERNÁNDEZ, EDMUNDO presidente de la “FEPCMAC” la tasa activa que la Caja municipal anuncia que le cobrará al cliente por su crédito es la misma tasa de costo efectivo del crédito, no hay más y eso se lo decimos al cliente” (PORTOCARRERO, 2004).

“Microfinanzas ¿Una verdadera promesa?, el problema de la información a los clientes sobre cuánto se va a cobrar realmente es el rubro que más registra reclamos a nivel nacional en las oficinas del INDECOPI, es como si cada día se acercarán cuatro personas a quejarse por los malos servicios bancarios y financieros (CENTRUM, 2008).

El mercado de microcrédito se encuentra muy fragmentado en el Perú. Las tres entidades que operan en el ámbito nacional: el Banco del trabajo, Financiera Solución y Mibanco concentran en noviembre del 2002 solamente 30.4% del portafolio total de microcréditos, a diferencia de los tres bancos más importantes, que reúnen 62,38% del conjunto de los préstamos a escala nacional. El resto de las colocaciones a la microempresa se distribuyen en 39 IMF, que en su mayor parte operan solo a escala regional. De estas destacan las 13 cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC), con una participación en el mercado del 49.1% (CENTRUM, 2008).

La fragmentación de las IMF se explica por varias razones. En primer lugar, han existido barreras regulatorias para que las CMAC puedan operar fuera de sus zonas de origen y particularmente en Lima. Estas limitaciones provenían de su legislación específica. En segunda instancia, el crecimiento del microcrédito es un fenómeno bastante reciente, que se ha acelerado desde 1996 – 1997 con la canalización de financiamiento a la microempresa por parte de las empresas anteriormente especializadas en el crédito de consumo, como el banco del Trabajo y Financiera Solución. En tercer lugar, como parte de la lucha contra el centralismo, se ha propiciado activamente el surgimiento de IMF regionales, como las CMAC y de las cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)- (CENTRUM, 2008).

La fragmentación del mercado de microfinanzas ha generado importantes consecuencias como las siguientes (PORTOCARRERO, 2003):

- La debilidad de las presiones competitivas y el predominio de las altas tasas de interés.
- La falta de adecuados incentivos para racionalizar costos y propiciar adecuadamente la eficiencia en la intermediación.
- La dificultad en lograr economías de escala
- La creación de un contexto poco alentador para la innovación organizativa, tecnológica y de productos.

**CUADRO N° 1**

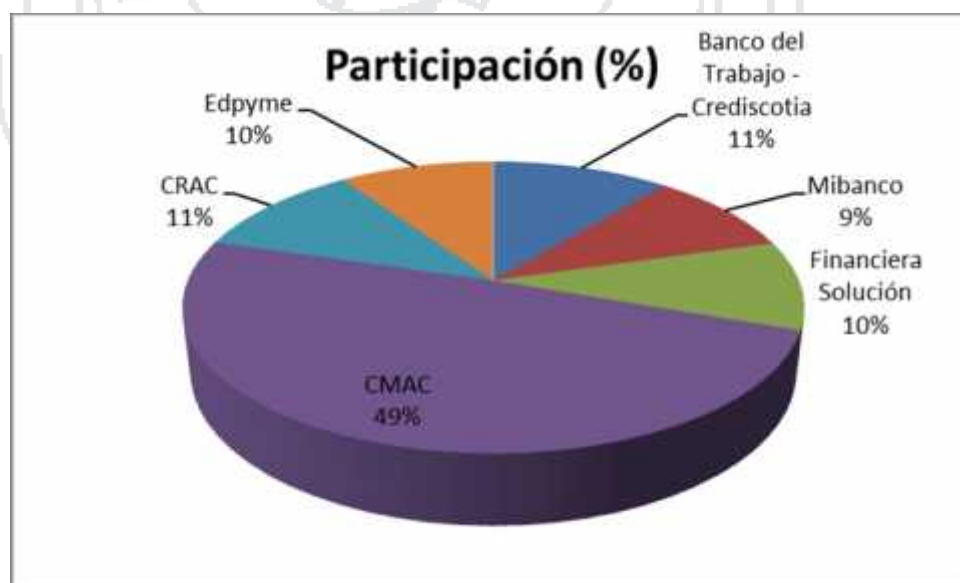
**COLOCACIONES A LA MICROEMPRESA POR INTERMEDIARIO - 2002**

	Número de entidades	Cartera (millones de US\$)	Participación (%)	Cartera promedio (millones US\$)
Banco del Trabajo	1	68,1	11,0	68,1
Mibanco	1	58,8	9,5	58,8
Financiera Solución	1	61,2	9,9	61,2
CMAC	13	304,2	49,1	23,4
CRAC	12	67,1	10,8	5,6
Edypyme	14	59,5	9,6	4,2
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>618,9</b>	<b>100,0</b>	<b>14,7</b>

FUENTE: Superintendencia de Banca y Seguros - 2002.

**GRÁFICO 1**

**COLOCACIONES A LA MICROEMPRESA POR INTERMEDIARIO - 2002**



## El Crédito

Del Latín Credo, creditum, que significa creer: Por consiguiente, tal como dice la palabra, la materia prima de un crédito no es el dinero, sino la fe. Esta palabra forma parte del mismo campo semántica, aunque no léxico. En realidad es el sustantivo de este verbo. De ella viene el verbo fiar, a la misma familia pertenecen con fiar, fianza, confianza, desconfiar, desconfianza, fiable (CALDERON, 2000).

En España, dada la prohibición religiosa de practicar la usura, las actividades bancarias estuvieron preferentemente en manos de los judíos, que se especializaron en ello. Los diccionarios todavía recogen el termino “Judío” como sinónimo de “Avaro” y de “usurero” y como cuanto mayor es la fiabilidad del deudor, menor es el interés que se le cobra, y a la inversa, mayor es el interés cuanto menor es la fe, fueron intereses de usura los que cobran, con lo que más duro era el pago y mas los bienes de los cristianos que pasaban a manos de los judíos y mayor el odio que se acumulaba contra ellos (CALDERON, 2000).

Las microempresas enfrentan una serie de restricciones, como ser la falta de acceso a mercados, a información y tecnología. Los servicios no financieros tienen el objetivo principal de mejorar el desempeño de las microempresas, combatiendo las restricciones mencionadas. En muchos casos estos servicios se ofrecen por si solos, y en otros, conjuntamente con los servicios financieros. En muchos casos, estos servicios no son requisito para obtener crédito, como por ejemplo en IDEPRO, institución que ha logrado establecer



una estrategia operativa integrada, donde la diversidad de servicios de desarrollo empresarial es una opción complementaria a la oferta de servicios financieros de la institución (CALDERON, 2000).

### **2.1.2. EVALUACIÓN COMPARATIVA (BENCHMARKING) EN MICROFINANZAS**

El benchmarking (evaluación competitiva) es un concepto que ha alcanzado amplia aceptación en Estados Unidos. Se trata de un método para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria (KOONTZ, 1998).

La evaluación comparativa se derivó de la necesidad de disponer de datos con base en los cuales fuera posible medir el desempeño. ¿Cuáles debían ser los criterios? Si por ejemplo, una compañía necesita seis días para surtir el pedido de un cliente mientras que el competidor en la misma industria sólo necesita cinco, estos cinco días no se convierten en la norma si una empresa de una industria no relacionada con aquella es capaz de surtir pedidos en cuatro días. El criterio de cuatro días pasa a ser el punto de comparación (benchmarking) aun si en un principio parece una meta inalcanzable. Entonces se analiza cuidadosamente el proceso implicado en el surtido de pedidos y se alientan medios creativos para igualar el punto de comparación (KOONTZ, 1998).

DAVID T. KEARNS, Director general de Xerox Corporation, define el Benchmarking como el proceso continuo de medir productos, servicios y

prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria (KOONTZ, 1998).

Esta definición presenta aspectos importantes tales como el concepto de continuidad, ya que benchmarking no sólo es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es un proceso continuo y constante. Otro aspecto es el de la medición, ya que esta está implicada en el proceso de benchmarking, pues se tienen que medir los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos. También se puede ver en esta definición es que se puede aplicar benchmarking a todos las facetas del negocio. Y finalmente la definición implica que el benchmarking se debe dirigir hacia aquellas empresas y funciones de negocios dentro de las empresas que son reconocidas como las mejores o como los líderes de la industria (KOONTZ, 1998).

WEBSTER'S, define benchmarking como "Una marca del agrimensor de una posición previamente determinada... y que se usa como punto de referencia un estándar mediante el cual se puede medir o juzgar algo. Sirve para reforzar la idea de que benchmark es un estándar para la comparación de otros objetos o actividades. Es un punto de referencia a partir del cual se medirán otros (KOONTZ, 1998).

Los pasos de benchmarking incluyen:

- La identificación de lo que habrá de compararse.
- Después se selecciona a quienes muestran un desempeño superior.

- Luego es preciso reunir y analizar datos que puedan servir de base para las metas de desempeño.
- Durante la instrumentación del nuevo método, el desempeño es medido periódicamente, lo que da ocasión a la realización de acciones correctivas (KOONTZ, 1998).

**En relación a Benchmarking lo que es y lo que no es:**

- Benchmarking no es un mecanismo para determinar reducciones de recursos. Los recursos se resignarán a la forma más efectiva de apoyar las necesidades de los clientes y obtener la satisfacción de los mismos.
- Benchmarking no es una panacea o un programa. Tiene que ser un proceso continuo de la administración que requiere una actualización constante - la recopilación y selección constante de las mejores prácticas y desempeño externos para incorporarlos a la toma de decisiones y las funciones de comunicaciones en todos los niveles del negocio. Tiene que tener una metodología estructurada para la obtención de información, sin embargo debe ser flexible para incorporar formas nuevas e innovadoras.
- Benchmarking no es un proceso de recetas de libros de cocina que sólo requieran buscar los ingredientes y utilizarlos para tener éxito.
- Benchmarking es un proceso de descubrimiento y una experiencia de aprendizaje.

- Benchmarking no sólo es una moda pasajera, sino que es una estrategia de negocios ganadora. Ayuda a tener un desempeño excelente.
- Benchmarking es una nueva forma de hacer negocios. Obliga a utilizar un punto de vista externo que asegure la corrección de la fijación de objetivos.
- Es un nuevo enfoque administrativo. Obliga a la prueba constante de las acciones internas contra estándares externos de las prácticas de la industria.
- Es una estrategia que fomenta el trabajo de equipo al enfocar la atención sobre las prácticas de negocios para permanecer competitivos más bien que en el interés personal, individual. Elimina la subjetividad de la toma de decisiones.

#### **Aspectos y tipos del Benchmarking:**

- Benchmarking ha sido presentado como una herramienta para la mejora de las prácticas dentro de los negocios para llegar a ser más competitiva dentro de un mercado cada vez más difícil, sin embargo hay aspectos y categorías de benchmarking que es importante revisar.
- Calidad: Entre los aspectos tenemos a la calidad, que se refiere al nivel de valor creado de los productos para el cliente sobre el costo de producirlos. Dentro de este aspecto el benchmarking puede ser muy importante para saber la forma en que las otras empresas forman y manejan sus sistemas de calidad, aparte de poder ser usado desde un

punto de vista de calidad conforme a la calidad percibida por los clientes, la cual es determinada por la relación con el cliente, la satisfacción del mismo y por último la comparaciones con la competencia. También se puede ver el aspecto de la calidad conforme a lo que se llama calidad relativa a normas, la cual se refiere a diseñar sistemas de calidad que aseguren que la calidad resultante de los mismos se apegará o cumplirá con especificaciones y estándares predeterminados, lo cual se puede hacer a través de revisar el proceso de desarrollo y diseño, los procesos de producción y distribución y los procesos de apoyo como contabilidad, finanzas, etc. Por último dentro del aspecto de calidad se puede ver lo referente al desarrollo organizacional en base a que tanto nos enfocamos en lo que hacemos, en el desarrollo del recurso humano, en el compromiso e involucramiento del mismo, así como en el entrenamiento.

- Productividad: El benchmarking de productividad es la búsqueda de la excelencia en las áreas que controlan los recursos de entrada, y la productividad puede ser expresada por el volumen de producción y el consumo de recursos los cuales pueden ser costos o capital.
- Tiempo: El estudio del tiempo, al igual que de la calidad, simboliza la dirección del desarrollo industrial en los años recientes. Flujos más rápidos en ventas, administración, producción y distribución han recibido una mayor atención como un factor potencial de mejora de la productividad y la competencia. El desarrollo de programas enfocados

en el tiempo ha demostrado una habilidad espectacular para recortar los tiempos de entrega.

En los tipos de Benchmarking tenemos:

- Benchmarking Interno.- En la mayor parte de las grandes empresas con múltiples divisiones o internacionales hay funciones similares en diferentes unidades de operación. Una de las investigaciones de benchmarking más fácil es comparar estas operaciones internas. Debe contarse con facilidad con datos e información y no existir problemas de confidencialidad. Los datos y la información pueden ser tan amplios y completos como se desee. Este primer paso en las investigaciones de benchmarking es una base excelente no sólo para descubrir diferencias de interés sino también centrar la atención en los temas críticos a que se enfrentará o que sean de interés para comprender las prácticas provenientes de investigaciones externas. También pueden ayudar a definir el alcance de un estudio externo.
- Benchmarking Competitivo.- Los competidores directos de productos son contra quienes resulta más obvio llevar a cabo el benchmarking. Ellos cumplirían, o deberían hacerlo, con todas las pruebas de comparabilidad. En definitiva cualquier investigación de benchmarking debe mostrar cuales son las ventajas y desventajas comparativas entre los competidores directos. Uno de los aspectos más importantes dentro de este tipo de investigación a considerar es el hecho que puede ser realmente difícil obtener información sobre las operaciones de los

competidores. Quizá sea imposible obtener información debido a que está patentada y es la base de la ventaja competitiva de la empresa.

- Benchmarking Funcional.- No es necesario concentrarse únicamente en los competidores directos de productos. Existe una gran posibilidad de identificar competidores funcionales o líderes de la industria para utilizarlos en el benchmarking incluso si se encuentran en industrias disímiles. Este tipo de benchmarking ha demostrado ser productivo, ya que fomenta el interés por la investigación y los datos compartidos, debido a que no existe el problema de la confidencialidad de la información entre las empresas disímiles sino que también existe un interés natural para comprender las prácticas en otro lugar. Por otra parte en este tipo de investigación se supera el síndrome del "no fue inventado aquí" que se encuentra frecuentemente cuando se realiza un benchmarking con la misma industria.
  
- Benchmarking Genérico.- Algunas funciones o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las disimilitudes de las industrias, por ejemplo el despacho de pedidos. El beneficio de esta forma de benchmarking, la más pura, es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador. Este tipo de investigación tiene la posibilidad de revelar la mejor de las mejores prácticas. La necesidad mayor es de objetividad y receptividad por parte del investigador. Que mejor prueba de la posibilidad de ponerlo en práctica se pudiera obtener que el hecho de que la tecnología ya se ha probado y se encuentra en uso en todas

partes. El benchmarking genérico requiere de una amplia conceptualización, pero con una comprensión cuidadosa del proceso genérico. Es el concepto de benchmarking más difícil para obtener aceptación y uso, pero probablemente es el que tiene mayor rendimiento a largo plazo.

El proceso o metodología de Benchmarking: El proceso consiste de cinco fases. El proceso se inicia con la fase de planeación y continúa a través del análisis, la integración, la acción y por último la madurez (CAMP, 1993).

Fase de PLANEACIÓN.- El objetivo de esta fase es planear las investigaciones de benchmarking. Los pasos esenciales son los mismos que los de cualquier desarrollo de planes - qué, quién y cómo.

1.- Identificar que se va a someter a benchmarking. En este paso la clave es identificar el producto de la función de negocios. Dicho producto puede ser resultado de un proceso de producción o de un servicio. En este paso no podemos ayudar mediante la declaración de una misión para la función de negocios que se va a someter a benchmarking que es un nivel de evaluación alto, una vez hecho esto se dividen aun más las producciones en partidas específicas a las que aplicar benchmarking. Es importante el documentar los procesos del negocio y ver los sistemas de evaluación de desempeño, ya que las variables que estos miden pueden representar las variables importantes del negocio a las cuales se les debe aplicar el estudio de benchmarking.



- 2.- Identificar compañías comparables. En este paso es de suma importancia el considerar que tipo de estudio de benchmarking se quiere aplicar, interno, competitivo, funcional o genérico, ya que esto determinará en gran manera con que compañía no habremos de comparar, es importante recordar que sea cual quiera el tipo de estudio, se deben de buscar las empresas con las mejores prácticas para compararnos con ellas. Para identificar a esas empresas podemos auxiliarnos con herramientas como las bases públicas de datos, las asociaciones profesionales y otras fuentes limitadas tan sólo por el ingenio del investigador.
  
- 3.- Determinar el método para recopilación de datos y recopilar los datos. La recopilación de los datos es de suma importancia, y el investigador puede obtener datos de distintas fuentes. La información obtenida puede ser: - Información interna. Resultado de análisis de productos, de fuentes de la compañía, estudios de combinación de piggybacking (uso de información obtenida en estudios anteriores) y por parte de expertos. - Información del dominio público. Proviene de bibliotecas, asociaciones profesionales o mercantiles, de consultores o de expertos y estudios externos. - Búsqueda e investigaciones originales. La información se obtiene por medio de cuestionarios directos o por correo, encuestas realizadas por teléfono, etc. - Visitas directas en la ubicación. Son de suma importancia, y por lo tanto debemos tratar de sacar el mayor provecho de las mismas, por lo que debemos hacer una preparación de las mismas, establecer los contactos adecuados en las

otras empresas, realizar un itinerario de la visita y planear sesiones de intercambio de información entre las empresas.

Fase de ANÁLISIS.- Después de determinar qué, quién y cómo, se tiene que llevar a cabo la recopilación y el análisis de los datos. Esta fase tiene que incluir la comprensión cuidadosa de las prácticas actuales del proceso así como las de los socios en el benchmarking.

- 4.- Determinar la brecha de desempeño actual. En este paso se determina la diferencia de nuestras operaciones con las de los socios de benchmarking y se determina la brecha existente entre las mismas. Existen tres posibles resultados que son: - Brecha negativa. Significa que las operaciones externas son el benchmarking. Significa que las prácticas externas son mejores. - Operaciones en paridad. Significa que no hay diferencias importantes en las prácticas. - Brecha positiva. Las prácticas internas son superiores por lo que el benchmarking se basa en los hallazgos internos. Dicha superioridad se puede demostrar de forma analítica o en base a los servicios de operación que desea el mercado.
- 5.- Proyectar los niveles de desempeño futuros. Ya que se definieron las brechas de desempeño es necesario establecer una proyección de los niveles del desempeño futuro, el cual es la diferencia entre el desempeño futuro esperado y lo mejor en la industria. En este paso se puede hacer uso de la gráfica Z la cual nos muestra en forma gráfica el

tamaño de la brecha, así como el alcance completo de la brecha, en la actualidad y en el futuro.

Es útil basar la gráfica en una sola estadística resumida que muestre la función o el desempeño global de la unidad de negocios. Esta gráfica se divide en tres componentes esenciales. Se muestra la tendencia de la productividad histórica, o reducción del costo. Después se muestra el tamaño de la brecha, y por último se muestra traza la productividad futura proyectada. Productividad Histórica. Lo más probable es que sea cierto que ninguna empresa ha permanecido completamente estática si no que, de hecho, ha tenido algún nivel de productividad con el transcurso del tiempo. Se supondrá que se ha buscado algún nivel de productividad histórica, que se puede medir y por lo tanto representar gráficamente. Es lo que muestra primero la gráfica Z. Se traza como una línea inclinada que asciende hasta el momento de la medición de la brecha. Brecha de Benchmarking. La brecha se muestra como una función de un paso por una sola vez, que es necesario cerrar para alcanzar la paridad. Se basa en el efecto sumario de la diferencia entre el desempeño actual y de la industria. Se muestra como una línea vertical al momento del estudio. Productividad Futura. Se presenta como una línea inclinada que sigue la medición de la brecha. Es el nivel de productividad que se proyecta para el futuro de manera que se logre alcanzar primero la paridad y después la superioridad. Es una medida comparativa entre la operación interna y la productividad supuesta de la industria. A continuación se muestra una gráfica "Z".

Fase de INTEGRACIÓN,- La integración es el proceso de usar los hallazgos de benchmarking para fijar objetivos operacionales para el cambio. Influye la planeación cuidadosa para incorporar nuevas prácticas a la operación y asegurar que los hallazgos se incorporen a todos los procesos formales de planeación.

- 6.- Comunicar los hallazgos de benchmarking y obtener aceptación. Los hallazgos de benchmarking se tienen que comunicar a todos los niveles de la organización para obtener respaldo, compromiso y propiedad. Para la comunicación primeramente se debe determinar el auditorio y sus necesidades, se selecciona un método de comunicación y por último, se deben presentar los hallazgos en una forma ordenada. En el proceso de obtención de aceptación es importante establecer una estrategia de comunicación en múltiples facetas, aparte de la declaración de una misión y de principios operacionales, así como el ver a benchmarking como una iniciativa de cambio al mostrar las mejores prácticas y explicar la forma en que estas operan. También ayuda en la aceptación el validar los hallazgos desde varias fuentes diferentes.
- 7.- Establecer metas funcionales. En este punto se tratan de establecer metas funcionales con respecto a los hallazgos de benchmarking, y convertir dichas metas en principios de operación que cambien los métodos y las prácticas de manera que se cierre la brecha de desempeño existente.

Fase de ACCIÓN.- Se tiene que convertir en acción los hallazgos de benchmarking y los principios operacionales basados en ellos. Es necesario convertirlos en acciones específicas de puesta en práctica y se tiene que crear una medición periódica y la evaluación del logro.

- 8.- Desarrollar planes de acción. En este punto se incluyen dos consideraciones principales. La primera tiene que ver con las tareas en la planeación de la acción las cuales tienen que ver con el qué, cómo, quién y cuándo. Específicamente incluyen:

- Especificación de la tarea.
- Poner en orden la tarea.
- Asignación de las necesidades de recursos.
- Establecimiento del programa.
- Determinación de las responsabilidades.
- Resultados esperados.
- Supervisión.

La segunda parte se relaciona con las personas y los aspectos del comportamiento de implantar un cambio.

- 9.- Implementar acciones específicas y supervisar el progreso. Dicha implementación se puede realizar por medio de alternativas tradicionales como son la administración en línea o la administración de proyectos o programas. Otra es la alternativa de implantación mediante

equipos de desempeño o por los más cercanos al proceso y que tienen la responsabilidad de operación del mismo; y por último la alternativa de nombrar un "zar del proceso" que sería el responsable de la implementación del programa. De igual manera es importante el supervisar el proceso y realizar informes del progreso que nos ayuden a aumentar el éxito del benchmarking.

10.- Recalibrar los benchmarks. Este paso tiene como objetivo el mantener los benchmarks actualizados en un mercado con condiciones cambiantes de manera que se asegure el desempeño excelente. Es importante el realizar una evaluación en áreas como la comprensión del proceso de benchmarking, la comprensión de las mejores prácticas, la importancia y valor, lo adecuado para fijar metas y la comunicación de benchmarking dentro de la empresa para ver que aspecto necesita una recalibración de benchmarks por medio de una planeación bien realizada y la repetición del proceso de 10 pasos hasta llegar a la institucionalización del benchmarking.

Fase de MADUREZ.- Será alcanzada la madurez cuando se incorporen las mejores prácticas de la industria a todos los procesos del negocio, asegurando así la superioridad. También se logra la madurez cuando se convierte en una faceta continua, esencial y auto iniciada del proceso de administración, o sea que se institucionaliza.

Las cinco etapas para un Benchmarking de éxito son (SPENDOLINI, 1994):

- 1.- Determinar a qué se le va a hacer benchmarking:
  - Definir quienes son los clientes para la información del benchmarking.
  - Determinar necesidades de información
  - Benchmarking de los clientes.
  - Identificación de factores críticos de éxito.
  - Diagnóstico del proceso de benchmarking.
- 2.- Formación de un equipo de benchmarking: Consideración de benchmarking como actividad de equipo.
  - Tipos de equipos de benchmarking. (Grupos funcionales de trabajo - Equipos interfuncionales – interdepartamentales -equipos interorganizacionales - Equipos ad hoc. - Quienes son los involucrados en el proceso de benchmarking (- Especialistas internos - Especialistas externos – Empleados).
  - Definir funciones y responsabilidades del equipo de benchmarking. - Definición de habilidades y atributos de un practicante eficiente de benchmarking. - Capacitación. – Calendarización.
- 3.- Identificación de socios del benchmarking:
  - Establecimiento de red de información propia.
  - Identificar recursos de información.

- Buscar las mejores prácticas.
  - Redes de Benchmarking.
  - Otras fuentes de información.
- 4.- Recopilar y analizar la información de benchmarking:
- Conocerse.
  - Recopilar la información.
  - Organizar información.
  - Análisis de la información.
- 5.- Actuar:
- Producir un informe de benchmarking.
  - Presentación de resultados a los clientes de benchmarking.
  - Identificar posibles mejoras de productos y procesos.
  - Visión del proyecto en su totalidad.

Los factores críticos de éxito en el proceso de Benchmarking: De la simple pregunta que nos hacemos ¿a qué le vamos a hacer Benchmarking?, surgen los factores críticos del éxito, son los aspectos en base a los cuales vamos a realizar el benchmarking.

Es de vital importancia la identificación de estos así como establecer claramente una escala con sus conversiones adecuadas para llevar a cabo las diferentes comparaciones. Es necesario tener siempre contemplado que



una de las metas es definir los FCE tan claros como sea posible. Xerox sugiere hacer las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el factor más crítico de éxito para mi función/organización ?
2. ¿Qué factores están causando el mayor problema (por ejemplo, no cumplir las expectativas)?
3. ¿Qué productos se les proporcionan a los clientes y qué servicios se les prestan?
4. ¿Qué factores explican la satisfacción del cliente ?
5. ¿Qué problemas específicos (operacionales) se han identificado en la organización ?
6. ¿En dónde están localizadas las presiones competitivas que se sienten en la organización ?
7. ¿Cuáles son los mayores costos (costos "conductores) de la organización ?
8. ¿Qué funciones representan el mayor porcentaje de costos ?
9. ¿Qué funciones tienen el mayor espacio para hacer mejoras?
10. ¿Qué funciones tienen más influjo (o potencial) para diferenciar a la organización de los competidores en el mercado ?

Existen tres niveles de especificidad de los FCE:

Nivel 1.- Define una área amplia o tema para la investigación, que puede comprender desde un departamento hasta una función organizacional. El

tema suele ser demasiado amplio para acordar cualquier tipo de medida. Ejemplo : facturación, compras, procedimientos de acciones correctivas, niveles de satisfacción al cliente, marketing, promociones.

Nivel 2.- Define un área mucho más específica de investigación con respecto al nivel 1, se define con frecuencia por medio de algún tipo de medidas agregadas, por ejemplo el número de quejas de los clientes, el número de promociones por periodo de tiempo, los niveles promedio de salario, el número global de errores de facturación.

Nivel 3.- Es el más específico, ya que particularmente por algún tipo de medida o descripción de procesos específico permitan a su socio del benchmarking producir información comparable a la de usted.

Ejemplos : presupuesto anual, de televisión para publicidad por mercado, procesos para reducir los desperdicios en línea de productos, métodos para determinar los gastos por deudores morosos como un porcentaje de ventas.

Ejemplos de Factores Críticos de Éxito:

- Participación en el mercado: En unidades, En valor monetario - Rentabilidad: Rendimiento sobre ventas, Rendimiento sobre activos, Rendimiento sobre patrimonio.
- Índices de crecimiento del competidor: Participación de mercado por segmento.

- Materias primas: Costo porcentual sobre ventas, Costo unitario de compra, Volumen anual de compras, Tasas de cambio, Costos de fletes, Calidad, Rendimiento (unidad producida por unidad empleada).
- Fuerza laboral directa: Costo porcentual sobre ventas, Gastos laborales distribuidos por departamento, Remuneración por hora, Prestaciones, Promedio laboral horas por semana, Horas extra, Tarifa de horas extra, Productividad por unidad (unidades producidas por hora/hombre, Productividad por ingresos (ingreso por producto y hora/hombre), indicadores demográficos (edad, educación, etc.)
- Fuerza laboral indirecta: Costos globales como porcentaje de las ventas, Costos laborales por función, Administración de la fuerza directa, Niveles salariales, Prestaciones, Tasas de cambio, Productividad unitaria, Indicadores demográficos.
- Investigación y desarrollo: Costos básicos de I & D, Tiempo de desarrollo de nuevos productos, Mejoras de productos existentes, Diseño para reducción de costos.
- Costos administrativos, de ventas y generales: Costo como porcentaje de las ventas, Costos distribuidos por organización, Niveles salariales, Planes de bonificación, Planes de prestaciones, Costos de capacitación como porcentaje de ventas, Datos demográficos del trabajador, Costo de deudas incobrables como porcentaje de ventas.
- Costos de capital: Rotación de activos globales, Rotación de activos fijos, Gastos de capital como porcentaje de depreciación, Escalas de

- depreciación, Costos anuales de arrendamiento, Costos de mantenimiento, Rotación de inventarios, Edad de la cartera, Edad de las cuentas por pagar, Costos de capital.
- Características del producto: Tamaño, forma (diseño), Estilos, colores, Precio estrategias de asignación de precios, Accesorios, garantías, respaldo de servicio.
  - Servicio: Tipo y volumen de queja de los clientes, Disponibilidad de asistencia, Tiempo de respuesta, Tiempo promedio de reparaciones, Prontitud de entrega, Calidad profesional del personal que contacta al cliente, Procesos de formulación de pedidos, Disponibilidad de educación a clientes.
  - Calidad del producto: Ritmo de producción, Cantidad de retrabajo, Costos de reparaciones, Promedio de vida útil del producto.
  - Metodología de calidad Imagen: Reconocimiento público, Penetración publicitaria, Utilización de medio, Inversión publicitaria, Esfuerzos de cabildeo, Actividad promocional, Reacción de los clientes a posicionamiento de imagen publicitaria.
  - Manufactura: Decisiones de compra o de fabricación, Niveles de especialización de la planta, Maquinaria utilizada en la producción, Niveles de capacitación de la fuerza laboral, Estructura del área de trabajo.
  - Niveles de automatización Distribución: Canales, Configuración territorial, Distribución exclusiva o de otra clase.

- Fuerza de ventas: Tamaño, Nivel de experiencia.
- Niveles de desempeño Procesamiento de datos: Inversión en sistemas.
- Tecnología, aplicaciones Recursos humanos: Actividad de búsqueda y contratación, Políticas de remuneración, Políticas de prestaciones, Actividades de capacitación, Sistemas de reconocimientos, Políticas no discriminatorias, Programas de servicio a la comunidad, Políticas de comunicación.
- Servicios de salud y seguridad Finanzas: Política financiera, Percepción social, Estrategias y políticas tributarias, Política de endeudamiento, Políticas de distribución de dividendos.

A continuación se presentan algunas consideraciones para la determinación del mejor competidor o líder funcional de la industria:

- 1.- Considerar "competidor" en los términos más amplios:
  - Que empresa, función, u operación tiene las mejores prácticas de la industria.
  - Operaciones comparables donde se usan las mejores prácticas, métodos o procesos.
- 2.- Asegurar la comparabilidad:
  - Las empresas con alta satisfacción del cliente se deben medir contra empresas con alta satisfacción del cliente.

- Las características de los productos deben de ser genéricas para el proceso. Es decir, las mercancías envasadas se deben medir contra mercancías envasadas.
- 3.- Permanecer dentro de la misma industria:
- Definir ampliamente la industria.
  - La industria electrónica es un ejemplo.
- 4.- ¿donde se encuentran o es probable que ocurran los descubrimientos en las practicas de los negocios? Descubrir prácticas innovadoras donde quiera que existan. Incluso en industrias disímiles. Una de las consideraciones más importantes con respecto a los socios de benchmarking es la de el manejo de la información, por lo que se debe establecer un lazo de confianza y cooperación entre los socios de manera que la información que se comparte sea bien utilizada y que no se dañe a la empresa que la proporciona, por lo que la comunicación entre los socios toma un papel de suma importancia.

### **2.1.3. EL DESEMPEÑO FINANCIERO CREDITICIO**

Los principales aspectos a evaluar son los siguientes:

- El Balance
- El Estado de Resultados
- El Flujo de Análisis de negocios
- Complementarios, influencia de otros ingresos y otros egresos

- Endeudamiento
- Incremento de Capital de Trabajo
- Liquidez
- Rentabilidad
- Rotación de Capital de Trabajo.

La UTILIDAD NETA, es la suma de las utilidades generadas por cada uno de los centros de responsabilidad o centro de utilidades, que componen la organización. Esto es factible siempre que la empresa esta organizada en centro de utilidades (AMAT, 1999).

Una variante de las utilidades totales de la empresa es la utilidad por acción, que se calcula dividiendo la utilidad neta de la empresa por el número de acciones (AMAT, 1999).

Utilidad por acción = Utilidad neta empresa / número de acciones

LA RENTABILIDAD DEL ACTIVO, Es un indicador muy utilizado en la evaluación de filiales de empresas o de unidades de negocios. Se calcula dividiendo la utilidad, antes de intereses e impuestos, generada por los activos utilizados, de ser posible los activos promedios del periodo analizado (AMAT, 1999).

$$ROI = \text{Utilidad antes de intereses e impuestos} / \text{Activo}$$

La RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO, Es un indicador muy utilizado para medir el éxito alcanzado por una empresa y para cuantificar la riqueza generada (AMAT, 1999).

$$ROE = \text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio}$$

El VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA), Es el importe que queda una vez que se han deducido de los ingresos de la totalidad de los gastos, incluidos el costo de oportunidad del capital y los impuestos.

$$EVA = \text{Valor contable del activo} * (\text{Rentabilidad Activo} - \text{Costo promedio de capital})$$

**GRÁFICO 2**

**PARTICIPACIÓN DE COLOCACIONES EN EL SISTEMA FINANCIERO PERUANO MICROEMPRESA – 2004**





## 2.2. MARCO CONCEPTUAL

### ACTIVIDAD ECONÓMICA

Está definido como el conjunto de operaciones o tareas que realiza una persona a fin de producir bienes y/o servicios económicos dentro de la economía se considera diferentes ramas de la actividad económica en donde se encuentran ocupadas las personas.

### ACTIVO FINANCIERO

Nombre genérico que se da a las inversiones en títulos y valores, ciertos derechos sobre algunos inmuebles realizables de inmediato, su precio es el valor actual de los flujos de caja esperados.

### CRÉDITO

Toda operación económica en la que existe una promesa de pago a cambio de algún bien, servicio de dinero, en el futuro. El crédito, al confiar en un comportamiento futuro del deudor, corre un riesgo y adopta formas diversas de garantías; estos pueden ser a Corto, Mediano, y Largo Plazo.

### ENTIDAD NO BANCARIA

Se denomina así a las entidades financieras canalizadoras de recursos financieros que no están considerados en el sistema bancario por al Superintendencia de Banca y Seguros.

### EDPYMES

Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa, fueron creados como parte de los esfuerzos del sector público para promover el financiamiento el financiamiento de las pequeñas unidades empresariales, se autorizó a fines de 1994, para facilitar la conversión de las ONGs crediticias en instituciones financieras formales y proporcionar el establecimiento de nuevas empresas orientadas a dicho segmento del mercado por parte de inversionistas privados.

### **EMPRESA**

Es la entidad formada por un capital social y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles o la prestación de servicios. La empresa privada puede ser de carácter micro o pequeña sociedad familiar, sociedad individual de responsabilidad limitada, comanditaria y divide su capital en acciones o sociedad anónima.

### **MICROEMPRESA**

Decreto legislativo N° 705 define como Micro y Pequeña a aquella empresa donde opera una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, y que desarrolla cualquier tipo de actividad de producción, de comercialización de bienes o de prestación de servicios, y además tienen las siguientes características:

- El propietario de la empresa labora en la misma.
- El número total de trabajadores y empleados no excede de diez (10) personas - El valor total anual de las ventas no excede de 12 UIT

## **MERCADOS FINANCIEROS DE CRÉDITO**

Mercado Informal De Crédito.- Esta conformado por todas las operaciones crediticias realizadas directamente por las PYMES con los acreedores dentro de aquellos, sus precios donde se desean vuelven como unidades de producción y de la producción de la fuerza de lujo determinándose la tasa de interés y el tipo de garantía según la negociación entre ellos. Mercado De Crédito Puro.- también es rural y no esta sujeto a ningún control ni restricción, estos prestatarios son familiares PYMES que destinan parte de sus fondos.

## **MICROCOMERCIANTE**

Aquel individuo dedicado al negocio de compra y venta de productos, brinda servicios y produce en pequeñas cantidades puesto en la gran parte es un trabajo individual que realiza para anteponerse a un interés.

### **2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.3.1. Hipótesis General**

La aplicación de las mejores prácticas de gestión en el sector microcréditos que permiten comparar en Financiera Edyficar y en la Caja municipal de Arequipa lo que se traduce en su mejor desempeño financiero en la ciudad de Puno al año 2009.

#### **2.3.2. Hipótesis específicas:**

- Los factores comparativos de mejores prácticas son parte de la gestión en microcréditos en Financiera Edyficar y la Caja Municipal

de Arequipa, los cuales determinan la optimización de la gestión financiera y de riesgos en el sector microcréditos.

- Las prácticas de gestión de microcréditos de Financiera Edyficar Y Caja municipal Arequipa presentan brechas poco significativas de comparación ya que cumplen estándares de desempeño competitivos.

### **2.3.3. Variables e Indicadores**

#### **2.3.3.1. Para la Hipótesis general**

A. Variable Independiente: Prácticas de gestión

Indicadores:

- Brechas de prácticas de gestión
- Orientación al cliente
- Orientación a la innovación
- Orientación ambiental

B. Variable Dependiente: Desempeño Financiero

Indicadores:

- Nivel de eficiencia de gestión financiera
- Nivel de riesgos financieros

#### **2.3.3.2. Para la Hipótesis específica 1**

A. Variable Independiente: Factores de gestión

Indicadores:

- Eficiencia Atención al cliente
- Nivel de relación con el cliente
- Seguridad de información y comunicación
- Eficiencia de procesos e innovación
- Manejo de riesgos y contingencias
- Adaptación de conocimiento
- Desempeño organizacional
- Responsabilidad social

B. Variable Dependiente: Gestión Financiera y riesgos

Indicadores:

- Nivel de gestión financiera
- Nivel de riesgo financiero

### **2.3.3.3. Para la Hipótesis específica 2**

A. Variable Independiente: Brechas de desempeño de gestión

Indicadores:

- Brechas en Atención al cliente
- Brechas en relación con el cliente
- Brechas en información y comunicación

- Brechas en procesos y innovación
- Brechas de riesgos y contingencias
- Brechas de desempeño organizacional
- Brechas de Responsabilidad social

B. Variable Dependiente: Desempeño financiero competitivo

Indicadores:

- Nivel gestión financiera
- Nivel riesgos financiero



## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. DISEÑO METODOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación; en el trabajo de investigación se utiliza el diseño no experimental, puesto que el carácter de contexto es natural, y de realidad existente de prácticas de gestión utilizadas, la misma después es analizada comparativamente entre entidades de microfinanzas.

Método Descriptivo.- Describe detalladamente la evaluación comparativa de prácticas de gestión de microcréditos (Benchmarking de gestión), lo que permite identificar factores de mejores prácticas y la determinación de brechas y dificultades estratégicas que plantean problemas estratégicos que deben resolver las entidades microfinancieras.

Por otro lado va más allá de la descripción de conceptos y factores explica la condicionante de las prácticas de gestión sobre el desempeño financiero.

Método Inductivo.- Considera el desempeño real financiero y de riesgo de las entidades de microfinanzas, y la presencia de prácticas de gestión de

microcrédito que contribuyen a mejorar el desempeño de las entidades de microfinanzas.

Esto supone que, tras una primera etapa de observación, análisis y clasificación de los hechos, se logra postular una hipótesis que brinda una solución al problema planteado.

### 3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

- a) Población.- Considerando a la población como un conjunto de objetos, procesos y sujetos con determinadas características y especificaciones; se considera el total de 10 entidades de microfinanzas que tienen presencia en el departamento Puno: CMAC Arequipa, Financiera Edyficar, CMAC Tacna, CRAC Los Andes, CMAC Cusco, Edpyme Raiz, Edpyme Nueva Visión, CRAC Nuestra Gente, Financiera Crediscotia y Mibanco), estas entidades de realizan actividades de financiamiento principalmente al sector micro, pequeña empresa y personas de bajos recursos económicos.
- b) Muestra.- La muestra se divide en grandes ramas: probabilista, no probabilística y el estudio de caso. Para efectos de la investigación se hace uso de la muestra no probabilística por estar dirigida intencionalmente a entidades microfinancieras de nuestro interés de estudio, liderar el mercado microfinanciero y acceso de información de las mismas. Esta constituida por 10 jefes de oficina de las siguientes instituciones de microfinanzas :



- Financiera Edyficar
- CMAC Arequipa

### 3.3. TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

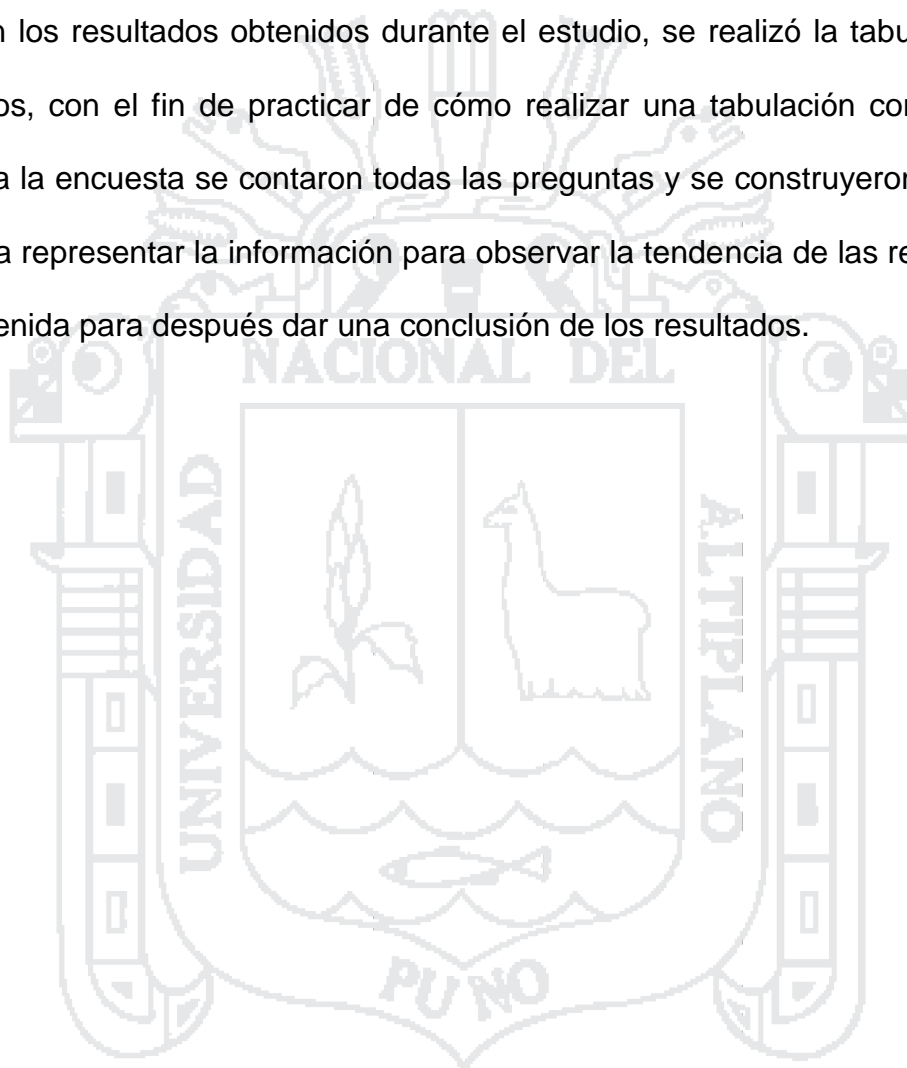
Existen diversas técnicas e instrumentos de recopilación de información las que varían según el grado de estructuración, para el presente trabajo de investigación se hace uso de:

- La observación.- Tiene la ventaja de facilitar la obtención de datos lo más próximos a como éstos ocurren en la realidad; pero, tiene la desventaja de que los datos obtenidos se refieren sólo a un aspecto del fenómeno observado. Esta técnica es fundamentalmente para recolectar datos referentes al comportamiento de un fenómeno en un “tiempo presente”; y no permite recoger información sobre los antecedentes del comportamiento observado.
- Entorno virtual o Datos en línea.- se procedió a consultas vía internet en todo lo relacionado con nuestra investigación.
- Técnica de investigación documental.- a partir de documentos publicados en el sector microfinanzas y de carácter interno o confidencial.
- Técnica de Encuesta.- A partir de Hoja de cuestionario, aplicado a jefes de Agencias tanto de Financiera Edyficar y CMAC Arequipa del medio local. El cuestionario es de tipo estructurado y cerrado, con un valor

total a la pregunta y se desagregada a cada alternativa un valor subtotal.

### 3.4. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Con los resultados obtenidos durante el estudio, se realizó la tabulación de datos, con el fin de practicar de cómo realizar una tabulación correcta, de toda la encuesta se contaron todas las preguntas y se construyeron cuadros para representar la información para observar la tendencia de las respuestas obtenida para después dar una conclusión de los resultados.



## CAPÍTULO IV

### CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN

La ejecución de la investigación corresponde al sector privado, teniendo en el área de finanzas y específicamente en microfinanzas.

Las Instituciones Microfinancieras Financiera Edyficar y la Caja Municipal de Arequipa son materia del estudio y se encuentran ubicadas en el departamento de Puno.

El departamento de Puno tiene como capital la ciudad de Puno y se tiene las siguientes características:

- País : Perú.
- Departamento: Puno
- Latitud : 15°50°
- Longitud : 71°01'
- Altitud : 3.827 m.s.n.m.
- Población : 1 268 441 Habitantes (censo 2007)

#### 4.1. FINANCIERA EDYFICAR

Financiera Edyficar es una empresa privada con personería jurídica constituida en 1997 bajo la forma de Entidad de desarrollo de la pequeña y micro empresa (Edpyme). Inicio sus operaciones en 1998. En marzo 2008 obtuvo la autorización para funcionar como financiera. Los clientes objetivo son los propietarios de micro y pequeñas empresas con diversos grados de desarrollo.

Actualmente, la institución es una subsidiaria del Banco de Crédito del Perú (BCP), tras la suscripción de un contrato de compra-venta de acciones con Care Perú (ex socio mayoritario), realizada en setiembre 2009.

A diciembre 2010 Edyficar contaba con 1,894 empleados, 23 agencias, 45 oficinas especiales y 34 oficinas compartidas según el convenio con el Banco de la nación, distribuidas a nivel nacional. Asimismo, registraba 285,781 clientes de créditos.

Red de Agencias a nivel nacional:

Respecto a la red de agencias. A diciembre 2010 Edyficar esta presente en:

- Lima
- Ancash
- Apurimac
- Arequipa
- Ayacucho

- Cajamarca

- Cusco

- Junín

- Lambayeque

- La Libertad

- Piura

- Puno

- San Martín

- Tacna

- Tumbes

Organización de Financiera Edyficar:

- Directorio

- Gerente general

- Gerente de negocios

- Gerente de finanzas

- Gerente de riesgos

- Gerente de Administración y desarrollo humano

- Gerente de proyectos

- Gerente de operaciones, sistemas y organización

Fortalezas de Edyficar:

La sinergia con nuestro accionista principal se ha consolidado el 2011, nos ha permitido mejorar procedimientos operativos, de control interno, comerciales, de cobranza y de seguridad informática entre otros, así como una mejor gestión integral del riesgo. En el área de negocios, EDYFICAR ha accedido a la red de cajeros corresponsales del BCP a nivel nacional y de todas sus oficinas, lo cual ha permitido mejorar el servicio y cobertura a nuestros clientes al darles mayores facilidades para el pago de sus préstamos.

El respaldo financiero del BCP nos permite mantener y mejorar nuestra clasificación de riesgo y reducir nuestros gastos financieros. A septiembre de 2011 EDYFICAR contaba con una línea de financiamiento del BCP de S/. 499 millones. La mejora en la clasificación nos ha permitido negociar mejores condiciones de financiamiento con otros proveedores de fondos.

El año 2011 se desarrolló el piloto de Microseguro Accidentes con la colaboración de PACIFICO Seguros, con una prima mensual de S/. 3 Nuevos Soles, y el piloto del seguro Negocio Protegido, los cuales fueron diseñados para proteger a la familia y al negocio del microempresario.

Asimismo, continuamos los proyectos de sinergia con el BCP, los cuales permitieron hacer la vida mucho más fácil a nuestros clientes y brindarles un mejor servicio.

- Mayor uso de Agentes BCP por parte de nuestros clientes. Se alcanzó 7.1% de participación de transacciones por este medio.

- Tecnología BCP en Inteligencia de Negocios, con la incorporación de experiencias y modelos.
- Tecnología BCP en Cobranzas. Segmentación de clientes por nivel de riesgo que permite generar estrategias específicas de recuperación y mejorar los niveles de cobranza en aproximadamente 5% durante el año.
- Tecnología BCP en Riesgos. Adopción de estándares corporativos en la Gestión de Riesgo Operacional y de Continuidad de Negocios.

#### **4.2. CMAC AREQUIPA**

La Caja Municipal de Arequipa es una institución financiera líder dentro del sistema de cajas municipales del Perú, creada con el objetivo de brindar servicios de micro intermediación financiera, descentralizando y profundizando el crédito principalmente en aquellos sectores de la población que no contaban con acceso a la banca tradicional.

La Caja Municipal de Arequipa se constituyó como asociación sin fines de lucro por Resolución Municipal Nro. 1529 del 15 de julio de 1985 al amparo del Decreto Ley Nro. 23039 otorgándose la Escritura Pública de constitución y estatuto el 12 de febrero de 1986 ante el notario público Dr. Gorky Oviedo Alarcón; y está inscrita en los Registros Públicos de Arequipa en el rubro "A" ficha 1316, de personas jurídicas. Su único accionista desde su constitución es la Municipalidad Provincial de Arequipa.

Su funcionamiento fue autorizado por Resolución de la Superintendencia de Banca y Seguros Nro. 042-86 del 23 de enero de 1986, la misma que le

confiere como ámbito geográfico de acción las provincias del departamento de Arequipa, además de comprender todo el territorio nacional, iniciando operaciones el 10 de marzo de 1986.

En estos 25 años de impecable trabajo, la Caja Municipal de Arequipa, cuenta con más de 188,089 clientes en créditos y con 343,657 en ahorros, ofreciendo productos y servicios financieros para todas las necesidades de la población, lo que la ha convertido en indiscutible líder de la categoría.

#### OBJETO SOCIAL

Tiene por objeto captar recursos del público, teniendo especialidad en realizar operaciones de financiamiento preferentemente a las micro y pequeñas empresas, realizar operaciones que se describen en el D.S. 157-90-EF, así como todas aquellas operaciones que le permite la Ley 26702 – Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.

#### CAPITAL SOCIAL

El Capital social es de 169'705,179.00 (CIENTO SESENTA NUEVE MILLONES Y SETECIENTOS CINCO MIL CIENTO SETENTA NUEVE 00/100 NUEVOS SOLES) representado por 169'705,179 acciones nominativas de S/. 1.00 cada una (un nuevo sol 00/100) íntegramente suscritas y totalmente pagadas.

Estructura Accionaria: el único accionista es la participación de la Municipalidad Provincial de Arequipa en 100.00% .



## VISIÓN

“Ser la empresa líder en la prestación de servicios microfinancieros”

## MISIÓN

“Brindar servicios de intermediación microfinanciera de calidad y con compromiso hacia nuestros clientes y trabajadores”

## NUESTROS PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES

### INTEGRIDAD

Es actuar ética e intachablemente, con probidad y rectitud.

### HONESTIDAD

Es actuar siempre con base en la verdad y la justicia dando a cada quien lo que le corresponde, inclusive a sí mismo.

### RESPONSABILIDAD

Es cumplir con las funciones, metas y objetivos de la empresa en estricto cumplimiento y observancia de los procesos y procedimientos internos y externos, así como de los valores institucionales.

### COMPROMISO CON EL CLIENTE Y LA ORGANIZACIÓN

Es demostrar insistentemente su determinación a dar lo mejor de sí y su negación a rendirse ante los obstáculos, alineándose intelectual y emocionalmente a los valores y objetivos de la organización.

### RESPECTO

Es el reconocimiento del valor propio, honrando el valor de los demás, así como la consideración al orden institucional.

#### RED DE AGENCIAS A NIVEL NACIONAL:

Respecto a la red de agencias. A noviembre 2011 CMAC Arequipa está presente en:

- Apurímac
- Ayacucho
- Cusco
- Huánuco
- Ica
- Junín
- Lima
- Madre de Dios
- Moquegua
- Puno
- Tacna
- Ucayali



## FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE CMAC AREQUIPA

## FORTALEZAS:

- Posicionamiento dentro del sistema de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito
- Reducido nivel de morosidad comparado con el promedio del sistema
- Alto nivel de experiencia, personal capacitado y conocedor de los segmentos de mercado objetivo
- Importante red de atención a través de agencias, cajeros automáticos y cajeros corresponsales

## DEBILIDADES

- Respaldo patrimonial para apoyar el crecimiento de las colocaciones
- Plataforma informativa del área de recuperaciones y del sistema de prevención de lavado de activos con ciertas deficiencias.

## **CAPÍTULO V**

### **EXPOSICIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo se detallan los resultados obtenidos en la investigación, realizándose el análisis e interpretación de datos obtenidos en el trabajo de campo.

#### **5.1. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

##### **5.1.1. OBJETIVO ESPECÍFICO Nº 1**

Identificar los factores de mejores prácticas de gestión relevantes de comparación en microcréditos y el desempeño financiero de Financiera Edyficar y la Caja Municipal de Arequipa.

**CUADRO Nº 2**

**FACTORES DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN**

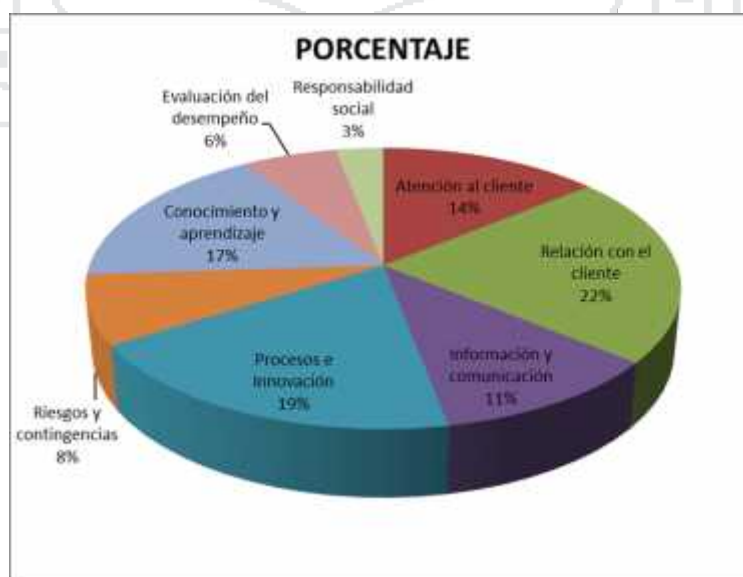
IMPORTANCIA DE BUENAS PRACTICAS DE GESTION	ORDEN DE CALIFICACION	ORIENTACION DE PRACTICAS DE GESTION
Atención al cliente	4	Orientación ala cliente
Relación con el cliente	1	Orientación al cliente
Información y comunicación	5	
Procesos e Innovación	2	Orientación a la Innovación
Riesgos y contingencias	6	
Conocimiento y aprendizaje	3	Orientación al conocimiento
Evaluación del desempeño	7	
Responsabilidad social	8	

FUENTE: Encuesta realizada a Jefes de Agencias de Financiera Edyficar y CMAC Arequipa – 2009

ELABORACION: Propia – 2009

**GRÁFICO 3**

**FACTORES DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN**



### **Análisis interpretativo**

El cuadro presenta la importancia de buenas prácticas en orden aleatorio, dando a cada factor un valor de importancia de 1 al 8, tal como se muestra.

De acuerdo con la información obtenida se ha podido analizar e interpretar que entre los factores de mejor práctica de gestión, consideran relevante y mas importante la relación con el cliente y que comparten sensibilidad ambas instituciones financieras analizadas, de igual modo se ha determinado que el otro factor de relevancia que consideran son los procesos e innovación que tienen ambas empresas financieras y en el tercer lugar de acuerdo al orden de calificación es el conocimiento y aprendizaje; seguidamente se encuentran las otras dimensiones de atención al cliente, la información y comunicación, el riesgo y contingencia, la evaluación del desempeño y quedando como último factor la responsabilidad social en el nivel de importancia y de comparación entre ambas empresas micro financieras.

Es de entender entonces que las mejores prácticas de gestión de relación con el cliente y atención al cliente les permite la orientación al cliente, este factor se debe considerarse factor clave éxito en microfinanzas y su medición puede ser por encuestas de satisfacción del cliente periódicamente; de la misma forma el factor gestión de procesos e innovación y conocimiento y aprendizaje son importantes por ser determinantes de competitividad que les permita reducir tiempos y demoras en los procesos principalmente en la gestión del crédito, no se debe dejar de

lado que el nuevo conocimiento debe ser un aprendizaje que se retroalimenta al interior de los procesos de gestión de estas entidades de microfinanzas evaluadas

**5.1.2. OBJETIVO ESPECÍFICO Nº 2**

Determinar las brechas de comparación de mejores prácticas de gestión en microcréditos y el desempeño financiero de Financiera Edyficar y la Caja municipal Arequipa.

**CUADRO Nº 3  
GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

PREGUNTA Nº 2: ¿Cómo califica las prácticas de gestión de atención al cliente que desarrolla la empresa?	Financiera Edyficar	CMAC Arequipa	Fr.	%
- Con desempeño superior	2	2	4	40
- Con desempeño similar	2	3	5	50
- Con desempeño inferior	1	0	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta realizada a Jefes de Agencias de Financiera Edyficar y CMAC Arequipa – 2009

ELABORACION: Propia – 2009

**GRÁFICO 4**

**GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE**



**Análisis interpretativo:**

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro anterior podemos notar que frente a la pregunta realizada como califica las practicas de gestión de atención al cliente que desarrollan las empresa comparadas, se ha determinado que las consideran el 50% como desempeño similar un 40% como de desempeño superior y 10% como de desempeño inferior.

En la brecha de comparación presentan desempeño similar en ambas entidades de microfinanzas. Es de destacar por una lado la CMAC Arequipa utiliza una plataforma de atención al cliente que protocoliza su servicio lo que la hace ligeramente superior a la otra entidad comparada, sin embargo la Financiera Edyficar a mejorado esta practica de gestión desde que es subsidiaria del Banco de crédito con lo cual se sensibiliza la atención al cliente en la oferta de sus servicios

**CUADRO Nº 4****GESTION DE RELACIÓN CON EL CLIENTE**

PREGUNTA Nº 3: ¿Cómo califica las prácticas de gestión de relación con el cliente que desarrolla la empresa?	Financiera Edyficar	CMAC Arequipa	Fr.	%
- Con desempeño superior	1	2	3	30
- Con desempeño similar	3	3	6	60
- Con desempeño inferior	1	0	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta realizada a Jefes de Agencias de Financiera Edyficar y CMAC Arequipa – 2009

ELABORACION: Propia – 2009



## GRÁFICO 5

## GESTIÓN DE RELACIÓN CON EL CLIENTE

**Análisis interpretativo:**

De acuerdo a la pregunta realizada como califica las prácticas de gestión de relación con el cliente que desarrollan las empresas, se ha determinado que las consideran el 60% con desempeño similar, el 30% con desempeño superior y un 10% con desempeño inferior.

Aquí las comparaciones de desempeño en relación con el cliente son de desempeño similar, cada entidad de microfinanzas utiliza medios y recursos de fidelización y retención de clientes en el mercado, esto se mide también con la base de datos de clientes frecuentes y de alto cumplimiento en sus pagos. Últimamente a pesar de la competencia existente y aparición de nuevas entidades de microfinanzas la CMAC Arequipa sigue siendo fuerte y destacable en préstamos institucionales préstamos a pequeñas empresas

y Financiera Edyficar destaca principalmente en créditos para personas naturales, micro y pequeña empresa locales.

**CUADRO Nº 5**

**GESTION DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

PREGUNTA Nº 4: ¿Cómo califica las prácticas de gestión de información y comunicación que desarrolla la empresa?	Financiera Edyficar	CMAC Arequipa	Fr.	%
- Con desempeño superior	3	2	5	50
- Con desempeño similar	2	1	3	30
- Con desempeño inferior	0	2	2	20
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta realizada a Jefes de Agencias de Financiera Edyficar y CMAC Arequipa – 2009

ELABORACION: Propia – 2009

**GRÁFICO 6**

**GESTIÓN DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**



**Análisis interpretativo:**

De acuerdo a la encuesta realizada y la pregunta planteada de cómo califica las prácticas de gestión de información y comunicación que desarrollan las empresas, se ha obtenido según el análisis de información realizada el 50% la consideran con desempeño superior, el 30% con desempeño similar y el 20% con desempeño inferior.

Esto significativamente determina brechas de comparación de desempeño superior, en la que destaca Financiera Edyficar que cuenta un soporte tecnológico de TICs que les permite menor riesgo y control de operaciones de créditos que hacen de los reportes más confiables y accesibles a los niveles de las agencias. Sin embargo la CMAC Arequipa tiene una red de cajeros automáticos y otras opciones de retiro rápidas que les permite cierta fortaleza tecnológica a los usuarios de este sector de microfinanzas.

**CUADRO Nº 6****GESTIÓN DE PROCESOS E INNOVACIÓN**

PREGUNTA Nº 5: ¿Cómo califica las prácticas de procesos e innovación que desarrolla la empresa?	Financiera Edyficar	CMAC Arequipa	Fr.	%
- Con desempeño superior	1	1	2	20
- Con desempeño similar	4	3	7	70
- Con desempeño inferior	0	1	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta realizada a Jefes de Agencias de Financiera Edyficar y CMAC Arequipa – 2009

ELABORACION: Propia – 2009

## GRÁFICO 7

## GESTIÓN DE PROCESOS E INNOVACIÓN

**Análisis interpretativo:**

En el presente cuadro de acuerdo al análisis obtenido en la presente encuesta a la pregunta realizada como califica las practicas de procesos e innovación que desarrollan las empresas se ha podido determinar que las consideran en un 70% con desempeño similar, el 20% con desempeño superior y el 10% con desempeño inferior.

La brecha de comparación en procesos e innovación destaca prácticas de desempeño similar. Por un lado Financiera Edyficar destaca sus reuniones de clínicas de innovación y mejoramiento de procesos lo que les ha permitido retroalimentación de calidad y trabajo en equipo; La CMAC Arequipa opta mas por la sensibilización de calidad y de mejoramiento continuo impulsada por su personal de créditos en sus diferentes procesos de gestión de microfinanzas.

CUADRO Nº 7

GESTIÓN DE RIESGOS Y CONTINGENCIAS

PREGUNTA Nº 6: ¿Cómo califica las prácticas de gestión de riesgos y contingencias que desarrolla la empresa?	Financiera Edyficar	CMAC Arequipa	Fr.	%
- Con desempeño superior	4	2	6	60
- Con desempeño similar	1	2	3	30
- Con desempeño inferior	0	1	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta realizada a Jefes de Agencias de Financiera Edyficar y CMAC Arequipa – 2009

ELABORACION: Propia – 2009

GRÁFICO 8

GESTIÓN DE RIESGOS Y CONTINGENCIAS



**Análisis interpretativo:**

En el presente cuadro se ha determinado, frente a la pregunta realizada como califica las prácticas de gestión de riesgos y contingencias que desarrollan las empresas la consideran un 60% con desempeño superior, el 30% con desempeño similar y el 10% con desempeño inferior.

Las brechas de comparación en riesgos y contingencias indican desempeño superior. La CMAC Arequipa ya es considerada un modelo franquicia en gestión de microfinanzas, sin embargo por pertenecer a una municipalidad ponen en riesgo capital de la misma; es por ello que tiene mejor performance Financiera Edyficar en la practica de gestión riesgos y contingencias que se fortalece con soporte de patrimonio del banco de crédito de la que es subsidiaria.

**CUADRO N° 8****GESTIÓN DE CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE**

PREGUNTA N° 7: ¿Cómo califica las prácticas de gestión de conocimiento y aprendizaje que desarrolla la empresa?	Financiera Edyficar	CMAC Arequipa	Fr.	%
- Con desempeño superior	1	1	2	20
- Con desempeño similar	4	3	7	70
- Con desempeño inferior	0	1	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta realizada a Jefes de Agencias de Financiera Edyficar y CMAC Arequipa – 2009

ELABORACION: Propia – 2009

## GRÁFICO 9

## GESTIÓN DE CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE

**Análisis interpretativo:**

En el cuadro anterior según el análisis de la información obtenida frente a la pregunta realizada como califica las prácticas de gestión de conocimientos y aprendizaje que desarrollan las empresas se ha determinado que consideran el 70% con desempeño similar, el 20% con desempeño superior y el 10% con desempeño inferior, según la información obtenida.

La brecha de comparación en gestión de conocimiento y aprendizaje ambas entidades es similar, cada una comparten buenas prácticas de gestión de conocimiento y aprendizaje, que se trasluce en generar nuevas experiencias y respuestas en el sector de microfinanzas, las que se formalizan en la retroalimentación de la actualización de sus manuales de gestión de políticas de micro crédito, funciones y procedimientos de la entidad

CUADRO Nº 9

GESTIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PREGUNTA Nº 8: ¿Cómo califica las prácticas de gestión de evaluación del desempeño que desarrolla la empresa?	Financiera Edyficar	CMAC Arequipa	Fr.	%
- Con desempeño superior	2	2	4	40
- Con desempeño similar	3	2	5	50
- Con desempeño inferior	0	1	1	10
TOTAL	5	5	10	100

FUENTE: Encuesta realizada a Jefes de Agencias de Financiera Edyficar y CMAC Arequipa – 2009

ELABORACION: Propia – 2009

GRÁFICO 10

GESTIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO





**Análisis interpretativo:**

Según el cuadro anterior, refleja los resultados obtenidos según al encuesta realizada y la pregunta formulada, como califica las practicas de gestión de evaluación del desempeño que desarrollan las empresas, se ha considerado el siguiente resultado, el 50% califica e indica con desempeño similar, el 40% con desempeño superior y el 10% con desempeño inferior.

La brecha de comparación indica que la evaluación de desempeño se sostiene en los resultados principalmente individuales de los analistas, existe una presión alta sobre las metas planeadas a cumplirse; debe destacarse que cada agencia o unidad operativa depende de sus resultados en el territorio donde opera: Si bien ambas tiene una mejor performance en el sector de microcréditos, estas últimamente viene generando niveles de morosidad que ponen en riesgo este sector emergente de las microfinanzas.

**CUADRO N° 10****GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

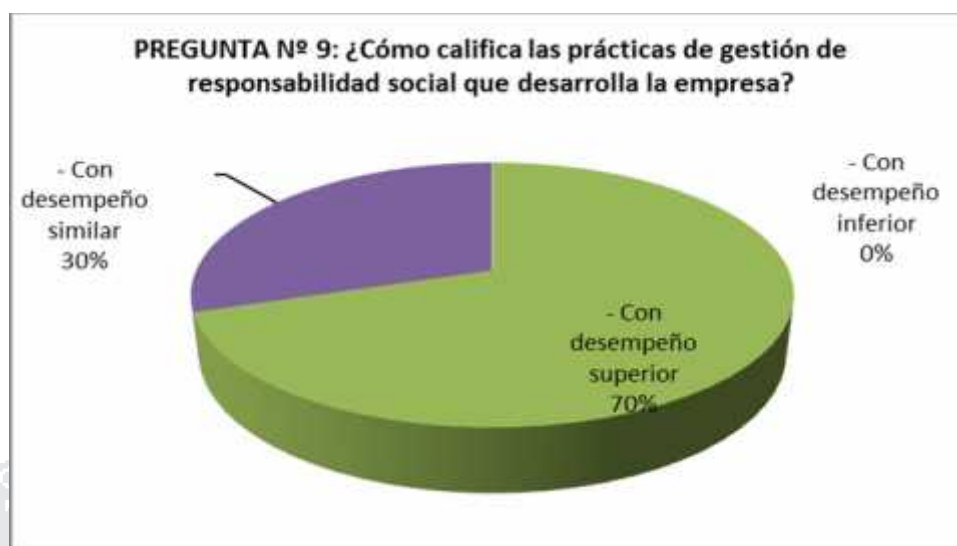
PREGUNTA N° 9: ¿Cómo califica las prácticas de gestión de responsabilidad social que desarrolla la empresa?	Financiera Edyficar	CMAC Arequipa	Fr.	%
- Con desempeño superior	3	4		70
- Con desempeño similar	2	1		30
- Con desempeño inferior	0	0		0
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta realizada a Jefes de Agencias de Financiera Edyficar y CMAC Arequipa – 2009

ELABORACION: Propia – 2009

## GRÁFICO 11

## GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

**Análisis interpretativo:**

Según el cuadro anterior frente a la pregunta realizada como califica las prácticas de gestión de responsabilidad social que desarrollan las empresas, según la encuesta y los datos obtenidos se ha determinado que consideran el 70% con desempeño superior, el 30% con desempeño similar y el 10% con desempeño inferior.

La brecha de desempeño en la gestión de responsabilidad social de estas entidades de microfinanzas se considera superior, en vista que ambas han optado por estrategias de patrocinio y acercamiento a sus nichos de mercado con mayor efectividad. Aun las entidades tienen mucho que hacer en responsabilidad social a pesar de que es una opción de los emprendedores su lucha contra la pobreza, por otro lado estos tienen que hacer conciencia de la formalización no solo constitutiva como empresas sino de cómo de su manera de operar en el mercado.

**DESEMPEÑO FINANCIERO Y DE RIESGOS DE FINANCIERA EDYFICAR Y CMAC AREQUIPA**

**CUADRO Nº 11**

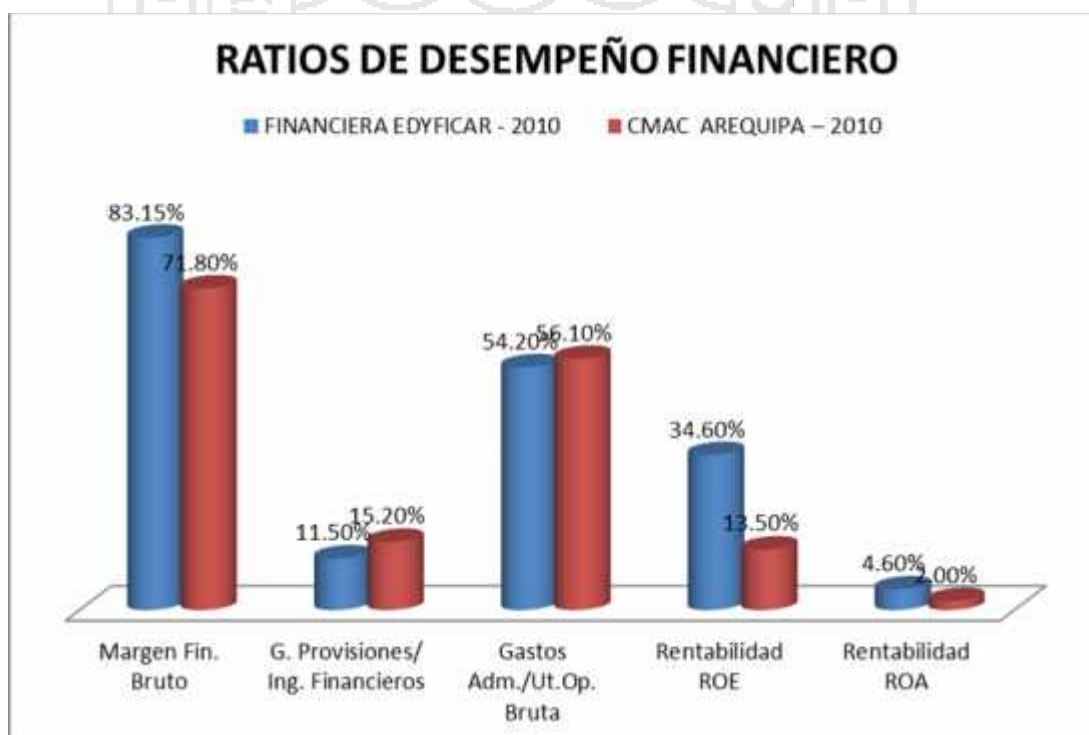
**DESEMPEÑO FINANCIERO: FINANCIERA EDYFICAR Y CMAC AREQUIPA**

RATIOS DE DESEMPEÑO FINANCIERO	FINANCIERA EDYFICAR - 2010	CMAC AREQUIPA – 2010
Margen Fin. Bruto	83.15	71.8%
G. Provisiones/ Ing. Financieros	11.5%	15.2%
Gastos Adm./Ut.Op. Bruta	54.2%	56.1%
Rentabilidad ROE	34.6%	13.5%
Rentabilidad ROA	4.6%	2.0%

FUENTE: SBS - 2009

**GRÁFICO 12**

**DESEMPEÑO FINANCIERO: FINANCIERA EDYFICAR Y CMAC AREQUIPA**



**Análisis interpretativo:**

En el cuadro anterior se muestra el desempeño financiero que existe en la comparación entre Financiera Edyficar y la CMAC Arequipa un margen financiero de 83.15% para financiera Edyficar y el 71.8% para CMAC Arequipa, en cuanto a gastos administrativos y Utilidad de Operación Bruta 54% para financiera Edyficar y 56.1% para CMAC Arequipa, también se muestra en cuanto a la rentabilidad ROE que financiera Edyficar tiene un 34.6% y CMAC 13.5%, y en provisiones e ingresos financieros Edyficar tiene 11.5% y CMAC Arequipa 15.2% y en cuanto a rentabilidad ROA Edyficar cuenta con 4.6% y CMAC Arequipa 2 %.

En relación al desempeño financiero de estas entidades de microfinanzas según la información de la SBS y las clasificadoras de riesgos, se puede encontrar una mejor performance de Financiera Edyficar en relación a la CMAC Arequipa, a pesar de que ambas incurren en provisiones, se debe destacar la rentabilidad económica de Financiera Edyficar es superior a la CMAC Arequipa.

CUADRO Nº 12

DESEMPEÑO DE RIESGOS: FINANCIERA EDYFICAR Y CMAC AREQUIPA

RATIOS DE ADMINISTRACION DE RIESGOS	FINANCIERA EDYFICAR - 2010	CMAC AREQUIPA – 2010
Cartera Atrasada	4.5.%	5.1%
Cartera Deteriorada	4.5%	7.2%
Cartera Crítica	5.0%	8.3%
Prov./C. Deteriorada	132.6%	108.2%

FUENTE: SBS - 2009

GRÁFICO 13

DESEMPEÑO DE RIESGOS: FINANCIERA EDYFICAR Y CMAC AREQUIPA



**Análisis interpretativo:**

En el cuadro anterior muestra el desempeño de riesgo tanto en financiera Edyficar y CMAC Arequipa, obteniéndose los resultados siguientes: en cuanto a Prov./ C. Deteriorada para financiera Edyficar cuenta con 132.6% y CMAC Arequipa 108.2%, cuanto a cartera crítica Edyficar cuenta con 5% y CMAC Arequipa 8,3%, y en cartera atrasada Edyficar cuenta con 4.5% y CMAC Arequipa 5.1%.

En relación al desempeño de riesgos de estas entidades de microfinanzas según la información de la SBS y las clasificadoras de riesgos, se puede encontrar una mejor performance de sus carteras de créditos en Financiera Edyficar en relación a la CMAC Arequipa. Por otro lados CMAC Arequipa posee una mayor cartera crítica que llega incluso a 8.3% lo que la hace más vulnerable financieramente.

### 5.1.3. OBJETIVO ESPECÍFICO N° 3

Proponer lineamientos para el mejoramiento de prácticas de gestión para la optimización del desempeño financiero de Financiera Edyficar

Los ejes estratégicos que contribuyen a las buenas prácticas de gestión en el sector de microfinanzas deben considerar:

#### PROCEDIMIENTO N° 1

**Gestión estratégica clara y coherente.-** La visión debe ser coherente y a partir de ahí la relación entre esta visión y las normas aceptadas de buenas prácticas determina la calidad de la ejecución y los resultados a alcanzar.

#### Para el crecimiento

- a. Política con relación al ámbito de atención. Plantear si:
  - Se optará por la concentración.
  - Se optará por la expansión (donde y a partir de cuándo).
- b. Composición de la Cartera en cuanto a:
  - Rubro
  - Metodología de crédito
  - Clientes por metodología de crédito.
- c. Políticas y/o acciones de marketing que la Agencia desarrollará para penetrar el mercado del ámbito de la Agencia.
- d. Abrirán Oficinas Especiales en lugares estratégicos

- e. Se aplicará porcentaje de tasa de interés promedio y las políticas diferenciadas que se aplicarán para los clientes
- f. Implementarán el producto de préstamos a Asociaciones de Microempresas destinado a compra de inmuebles para uso comercial. (Estos créditos serán desembolsados en grupo, pero la evaluación será con la aplicación de la metodología de crédito individual y con las características del Crédito MES).

**PROCEDIMIENTO 2: Para mejorar la calidad de cartera:**

- a. Principales orientaciones que se aplicarán a raíz de las lecciones aprendidas del análisis de la mora y la estratificación de cartera
  - No se darán préstamos mayores a 5000 SOLES. A las actividades de contrabando por sus reducidas proyecciones como negocio en el ámbito de la Agencia.
  - Tipos de préstamos que requerirán de mayores requisitos adicionales por ser de alto riesgo.
  - Se restringirán los préstamos a Analistas que tengan más de 2% de mora.

**PROCEDIMIENTO 3.- mecanismo de control:**

- Estratificación de la cartera activa y morosa en forma mensual



- Uso de Actas de Comités de Evaluación de Cartera mensual con indicación concreta de las principales medidas que se tomarán en el siguiente mes, en base a los resultados de la estratificación y a las recomendaciones que emanen del Comité de Riesgo o de las Visitas de Auditoría u otro funcionario que reciba la Agencia.
- Otras que considere importantes.

#### **PROCEDIMIENTOS N 4: Gestión e innovación**

- Elaborar y difundir al interior políticas sobre microfinanzas que se ajusten a las normas internacionales y coherentes con los objetivos estratégicos
- Desarrollar capacitación al personal que trabaja en las microfinanzas para que comprenda y pueda aplicar los principios básicos de las buenas prácticas
- Definir sólidos contactos técnicos que tengan como prioridad la difusión de buenas prácticas
- Sistematizar información esencial sobre el desempeño de la cartera de microfinanzas de la entidad y realizar exámenes periódicos de la cartera
- Generar redes de conocimientos que permitan al personal intercambiar, difundir y mantener los conocimientos dentro de la entidad.
- Lograr que las lecciones aprendidas de proyectos realizados en el pasado se traduzcan en mejores prácticas sobre el terreno

- Destinar fondos específicos para la creación y difusión de conocimientos que puedan ejercer un impacto importante en la eficacia integral
- Utilizar instrumentos financieros, donaciones, préstamos, garantías de préstamos y capital y participación en semi capital, para complementar para abrir los mercados de capital nacionales.
- Respetar las buenas prácticas desde el comienzo de los programas, una evaluación rigurosa y transparente de los préstamos y una estricta cobranza de los préstamos.
- Adoptar un enfoque a largo plazo con un financiamiento paciente y evitar la presión del desembolso.

#### 5.1.4. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

##### HIPÓTESIS ESPECIFICA N° 1

**“Los factores comparativos de mejores prácticas son parte de la gestión en microcréditos en Financiera Edyficar y la Caja Municipal de Arequipa, los cuales determinan la optimización de la gestión financiera y de riesgos en el sector microcréditos”.**

En el análisis realizado de factores comparativos de mejores prácticas de gestión de microcrédito se deducen en el cuadro N° 1 la importancia de las buenas prácticas de gestión, siendo relevantes la relación con el cliente, los procesos de innovación y el conocimiento tal como se demuestra en el

análisis y resultados, por tanto se da por validada y aceptada la hipótesis N° 1

#### **HIPÓTESIS ESPECIFICA N° 2**

**“ Las prácticas de gestión de microcréditos de Financiera Edyficar Y Caja municipal Arequipa presentan brechas poco significativas de comparación ya que cumplen estándares de desempeño competitivos.”**

Después de realizado el análisis de las prácticas de gestión de microcréditos se ha determinado según los cuadros 2,3,4,5,6,7,8,9,10 Y 11 que presentan brechas poco significativas comparativamente cumpliéndose los estándares de desempeño, dándose como validada y aceptada la hipótesis específica N° 2.

#### **HIPÓTESIS GENERAL**

**“La aplicación de las mejores prácticas de gestión son múltiples en el sector microcréditos que permiten comparar en Financiera Edyficar y en la Caja municipal de Arequipa lo que se traduce en su mejor desempeño financiero en la ciudad de Puno al año 2009.”**

Como se ha podido evidenciar en el análisis y la demostración de las hipótesis específicas 1 y 2 se da por validada y aceptada la presente hipótesis general.

## CONCLUSIONES

Los resultados de nuestro trabajo de investigación, sobre “Evaluación comparativa de las mejores prácticas de microcrédito de Financiera Edyficar y la Caja Municipal de Arequipa: Puno 2009”, se llega a las siguientes conclusiones:

1. El Benchmarking es una herramienta de gestión que permite comparar las mejores prácticas de las empresas líderes y sirvan de marco referente para establecer indicadores de mejoramiento de desempeño de las empresas del sector de competencia
2. Los factores más relevantes e importantes de prácticas de gestión en el sector de microfinanzas son: relaciones con el cliente, procesos e innovación, conocimiento y aprendizaje, atención al cliente, e información y comunicación, estas requieren ser monitoreadas por ser generadoras de competitividad en el sector microfinanzas.
3. En términos generales se presentan brechas poco significativas de comparación en las prácticas de gestión de Financiera Edyficar y CMAC Arequipa en: atención al cliente, relaciones con el cliente, procesos e innovación, conocimiento y aprendizaje y desempeño organizacional; las mismas son el soporte de de competitividad de sus practicas de gestión
4. El desempeño financiero y de riesgos es mas óptimo en Financiera Edificar en comparación a CMAC Arequipa, esto a partir de que Financiera Edyficar se constituye subsidiaria del Banco crédito del Perú

(BCP), tras la suscripción de un contrato de compra-venta de acciones con Care Perú /Ex socio mayoritario) realizada el 2009.



## RECOMENDACIONES

1. Las entidades del sector microfinanzas deben dimensionar sus modelos de gestión a las mejores prácticas de excelencia y calidad, que son exigencias de competitividad; para ello el Benchmarking le permite comparar sus prácticas de gestión con empresas del mercado financiero global
2. Desarrollar la integración de plataformas de atención al cliente, para que sus protocolos de servicio y atención al cliente se fortalezcan con tecnologías de Administración de relaciones con el cliente, ello les permitirá una mayor creación de valor de fidelización y lealtad a la empresa
3. La integración de la gestión del talento humano y generación de conocimiento, debe ser administrada eficazmente para que las innovaciones de mejores prácticas de gestión sea transferida y retroalimentada a los procesos de creación de valor de la empresa de Financiera Edyficar.
4. Desarrollar y recomendar la ejecución de la propuesta de lineamientos del presente trabajo de investigación.

**BIBLIOGRAFÍA**

- AMAT, Oriol (1999). EVA valor económico agregado. (1ra. Ed.) Colombia. Editorial Norma.
- CAMP, Robert C. (1993). Benchmarking. (1ra. Ed.). Mexico. Editorial Panorama S.A.,
- CALDERON, Elías (2000). La gestión bancaria en los riesgos de crédito. Perú. Fondo de desarrollo Editorial Universidad de Lima
- CENTRUM PUCP (2008). Microfinanzas. Perú. Revista Académica Strategia, año 2, número 8
- HERNADEZ, R. FERNANDEZ R. (2006). Metodología de investigación. (4ta Ed.). México. Editores Mc Graw Hill Interamericana
- KOONTZ, Harold – WEIHRICH, (1998). Administración: una perspectiva global. (11ava. Ed.). México. Ed. McGraw Hill.
- MITA BARRIONUEVO, DANIEL (2004). En su Tesis “Análisis de riesgo cambiario crediticio de la CMAC Tacna S.A. – Agencia Puno periodo 2003-2006”, presentada a la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas.
- PORTOCARRERO, Felipe M. (2004) Mercado y gestión del microcrédito en el Perú. Perú. Consorcio CIES, Volumen 2
- PORTOCARRERO, MAISH Felipe. (2003). Microfinanzas en el Perú. (1ra. Ed.) Perú. Universidad del Pacífico.

RODRIGUEZ ARENAS, MARIA MADELEINE (2010). En sus Tesis “Análisis de la cartera morosa de los créditos Mes de la Caja Municipal de Cusco, Agencia Puno, Periodo 2009”, presentada a la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas;

SANTANDREU, Eliseo. (2000). Gestión de créditos cobros e impagos. España. Editorial Gestión.

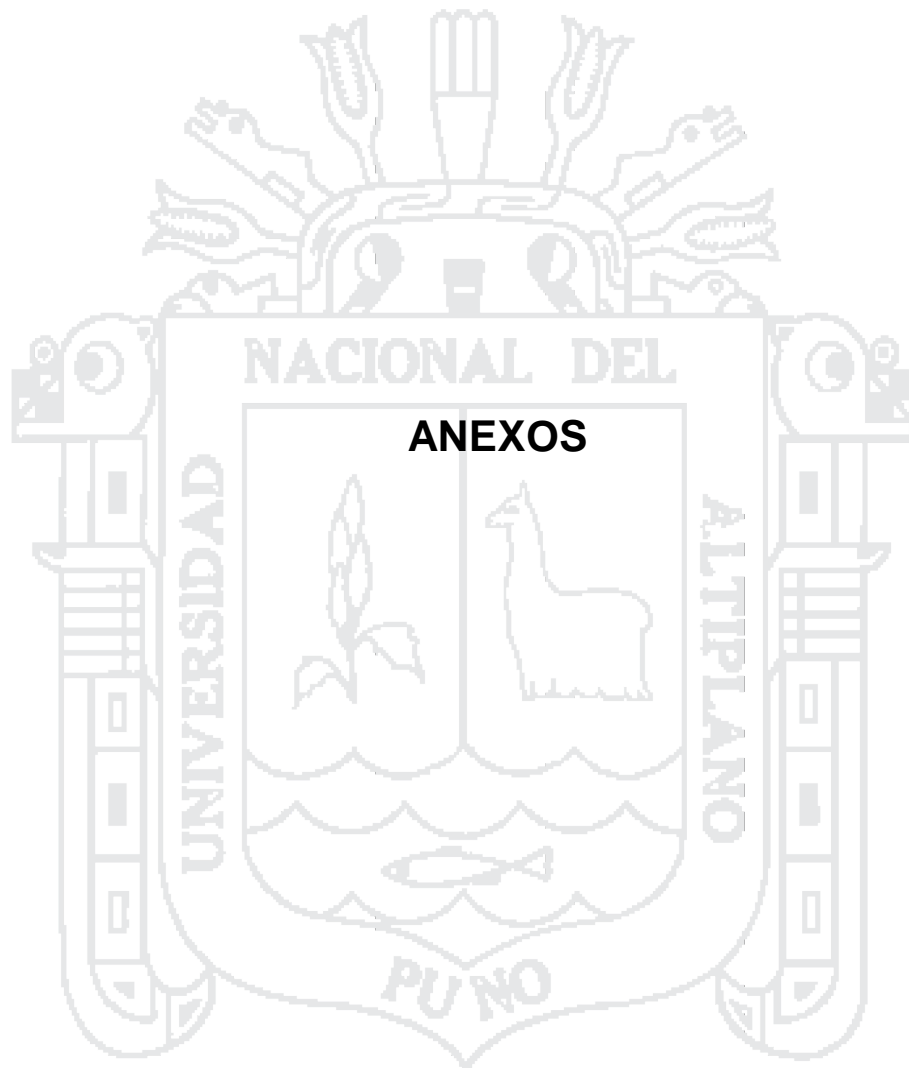
SPENDOLINI, Michael. J. (1994) Benchmarking. (1ra. Ed.). México. Editorial Grupo Norma.

SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS. (2010). Memorias anuales. Perú.

#### Documentos y Webs:

- Informe Equilibrium Clasificación de Riesgo S.A.- 2011
- Informe Apoyo & Asociados Informe de Financiera Edyficar - 2011
- Memoria anual de Financiera Edyficar – 2009, 2010
- Memoria anual de Caja Municipal de Arequipa – 2009, 2010.





**ANEXO Nº 1**

**CUESTIONARIO DE ENCUESTA**

EMPRESA:

---

CARGO:

---

**I. FACTORES CRITICOS DE BUENAS PRACTICAS DE GESTIÓN EN EL SECTOR DE MICROCREDITOS**

1. Numere de 1 a 8 según la sensibilidad de importancia las buenas prácticas de gestión que presenta el sector de microcréditos.

Escala: 1: mas importante y 8: menos importante.

- Atención al cliente	
- Relaciones con el cliente	
- Información y comunicación	
- Procesos e innovación	
- Riesgos y contingencias	
- Conocimiento y aprendizaje	
- Evaluación del desempeño	
- Responsabilidad social	
- Otros: (Incluya)	

II. CALIFIQUE LAS BUENAS PRACTICAS DE GESTION QUE SERVIRAN DE ESTÁNDAR DE COMPARACION CON EL PRINCIPAL COMPETIDOR DEL SECTOR

1. ¿Como califica las prácticas de gestión de atención al cliente que desarrolla la empresa?

- Con superior desempeño	
- Con similar desempeño	
- Con inferior desempeño	

2. ¿Como califica las prácticas de gestión de relación con el cliente que desarrolla la empresa?

- Con superior desempeño	
- Con similar desempeño	
- Con inferior desempeño	

3. ¿Como califica las prácticas de gestión de información y comunicación que desarrolla la empresa?

- Con superior desempeño	
- Con similar desempeño	
- Con inferior desempeño	

4. ¿Como califica las prácticas de procesos e innovación que desarrolla la empresa?

- Con superior desempeño	
- Con similar desempeño	
- Con inferior desempeño	

5. ¿Como califica las prácticas de gestión de riesgos y contingencias que desarrolla la empresa?

- Con superior desempeño	
- Con similar desempeño	
- Con inferior desempeño	

6. ¿Como califica las prácticas de gestión de conocimiento y aprendizaje que desarrolla la empresa?

- Con superior desempeño	
- Con similar desempeño	
- Con inferior desempeño	

7. ¿Como califica las prácticas de gestión de evaluación del desempeño que desarrolla la empresa?

- Con superior desempeño	
- Con similar desempeño	
- Con inferior desempeño	

8. ¿Como califica las prácticas de gestión de responsabilidad social que desarrolla la empresa?

- Con superior desempeño	
- Con similar desempeño	
- Con inferior desempeño	

