



**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**“DESARROLLO DE UN SISTEMA DE MEJORA PARA LA
ATENCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN EL ÁREA
DE CRÉDITOS DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y
CRÉDITO CUSCO S.A. AGENCIA SANTO TOMÁS”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER
TARAZONA PALHUA ROGER ORLANDO**

**ASESOR
MG. ING. ROGELIO ALEXSANDER LOPEZ RODAS**

LIMA – PERÚ, JULIO 2021

DEDICATORIA

A mis padres, por todo el apoyo incondicional que me han brindado durante mi formación profesional y por haberme dado los mejores consejos, guiándome y formándome a una persona de bien.

A mi esposa, por estar siempre en momentos más difíciles entregándome su amor, paciencia y comprensión; y a mis hermanas, por ser las personas motivadoras en mis proyectos.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la vida y bendiciones; a los docentes de la Universidad Alas Peruanas por haberme transmitido sus conocimientos y apoyo para lograr este sueño tan esperado, el título profesional.

INTRODUCCIÓN

En nuestra actualidad, las empresas microfinancieras son pilares fundamentales para la reactivación económica ya que los emprendedores han sido afectados por la pandemia COVID – 19, estancando el nivel de ventas que venían teniendo antes de la pandemia, por lo tanto, es fundamental el financiamiento de las empresas microfinancieras ya sea para capital de trabajo, activos fijos y/o mixtos.

Existe mucha competencia en las empresas microfinancieras, para lo cual necesitan mejorar día a día en la calidad de sus servicios que ofrecen a los clientes, así llegar a ser una empresa microfinanciera líder en el mercado nacional satisfaciendo las necesidades de los clientes y como también fidelizar a los clientes hacia la organización; para ello los gerentes de las microfinancieras se ven obligados a implementar las herramientas de la calidad existentes, para así enfrentar la dura competencia en el mercado de las microfinancieras logrando en la entrega de un servicio de calidad para la fidelización de los clientes hacia la organización.

El uso o la aplicación correcta de las herramientas básicas de la calidad, nos llevará a la mejora continua de la organización; obteniendo como resultado mediante su aplicación calidad de servicio de alto nivel satisfaciendo sus necesidades de los clientes así fidelizándolos hacia la organización.

RESUMEN

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP), se ha desarrollado con la finalidad de identificar y analizar la relación entre la calidad de servicio de atención y como también la fidelización de clientes en el área de créditos de la caja municipal de ahorro y crédito Cusco S.A., Agencia Santo Tomás; con la finalidad de implantar una mejora en la calidad de atención entregada a los clientes recurrentes, inactivos y nuevos; para así generar un crecimiento de cartera de clientes, mejorar el índice moratorio, mejorar la productividad, la competitividad, y la imagen institucional de la de la Agencia Santo Tomás.

Se utilizarán las herramientas de la calidad para determinar el problema y las causas más críticos de la CMAC Cusco Agencia Santo Tomás, así implantar una solución para la mejora continua.

Luego de los resultados de la investigación se pondrá en marcha el desarrollo de un sistema de mejora en la atención y fidelización de clientes de la CMAC Cusco, Agencia Santo Tomás.

ABSTRACT

This Professional Sufficiency Work (TSP) has been developed in order to identify and analysed the relationship between the quality of care service and as well as customer loyalty in the credit area of the Cusco municipal savings and loan fund. SA, Santo Tomás Agency; in order to implement an improvement in the quality of care delivered to recurring, inactive and new customers; in order to generate growth in the client portfolio, improve the default rate, improve productivity, competitiveness, and the institutional image of the Santo Tomás Agency.

Quality tools will be used to determine the problem and the most critical causes of the CMAC Cusco Agency Santo Tomás, thus implementing a solution based on continuous improvement.

After the results of the investigation, the development of an improvement system in customer service and loyalty of CMAC Cusco, Santo Tomás Agency will be launched.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO	II
INTRODUCCIÓN	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
TABLA DE CONTENIDOS	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XI
Capítulo I.....	1
Generalidades de la empresa	1
1.1. Antecedentes de la empresa.....	1
1.2. Perfil de la empresa	4
1.3. Actividades de la empresa	4
1.3.1. Misión	5
1.3.2. Visión.....	6
1.3.3. Objetivos.....	6
1.4. Organización actual de la empresa	6
1.4.1. Directorio	6
1.4.2. Gerencia	6
1.4.3. Organigrama de CMAC Cusco S.A.	7
1.4.4. Caja Municipal de Ahorro y Crédito S.A.	10
1.4.5. Organigrama de la agencia Santo Tomás	12
1.4.6. Misión de la CMAC Cusco agencia Santo Tomás	15
1.4.7. Visión de la CMAC CUSCO agencia Santo Tomás.....	16

1.4.8. Objetivo de la CMAC Cusco agencia Santo Tomás	16
1.5. Descripción del entorno de la empresa.....	16
1.5.1. Análisis PESTEL de la entidad	16
1.5.2. Factores económicos	17
1.5.3. Factores Políticos	18
1.5.4. Factores socio culturales	19
1.5.5. Factores tecnológicos.....	19
1.5.6. Factores ecológicos.....	20
1.5.7. Factores legales	20
1.5.8. Análisis FODA CMAC Cusco agencia Santo Tomás.....	20
1.6. Análisis de FODA factores Internos	22
1.6.1. Fortalezas.....	22
1.6.2. Debilidades.....	23
1.7. Análisis de FODA factores externos	26
1.7.1. Oportunidades.....	26
1.7.2. Amenazas.....	27
Realidad problemática.....	29
2.1. Descripción de la realidad problemática	29
2.2. Análisis del problema.	29
2.3. Objetivo del proyecto	30
2.3.1. Objetivo general.....	30
2.3.2. Objetivos específicos	30
Capítulo III:.....	31
Desarrollo del proyecto	31
3.1. Descripción y desarrollo del proceso	31
3.2. Desarrollo de las técnicas de calidad para un sistema de mejora.....	31

3.2.1. Antecedentes de la investigación	31
3.2.2. Área de la CMAC Cusco agencia Santo Tomás que involucra	31
3.2.3. Metodología del desarrollo del sistema de mejora	32
3.2.4. Análisis e identificación de causas del problema	35
3.3. Solución planteada.....	41
3.3.1. Pilares en el servicio y trato al cliente.....	41
3.3.2. Protocolos de atención al cliente	43
3.3.3. Costos del desarrollo en la solución planteada.....	45
3.5. Bases Normativas	49
3.6 Conclusiones.....	49
3.6. Recomendaciones.	50
Capítulo IV:	51
Referencias bibliográficas	51
Capítulo V	52
Glosario de términos	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Logo de la Caja Municipal del Cusco	1
Figura 2 Agencias de la Caja Municipal de Ahorros del Cusco por Regiones.....	3
Figura 3 Certificación GTPW CMAC – Cusco	4
Figura 4 Organigrama General de CMAC Cusco S.A.	8
Figura 5 Organigrama General de CMAC Cusco S.A.	9
Figura 6 Organigrama Área de Negocios CMAC Cusco S.A.....	10
Figura 7 Organigrama de la Agencia Santo Tomás	12
Figura 8 Análisis PESTEL de CMAC.....	17
Figura 9 Dinámicas Económicas y Acciones Políticas	19
Figura 10 Análisis FODA de la CMAC Cusco S.A. Agencia Santo Tomás.....	21
Figura 11 Diagrama de Ishikawa Servicio y Trato al Cliente	36

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Directorio de CMAC - CUSCO S.A.	6
Tabla 2 Agencias de la Región Puerto Maldonado	11
Tabla 3 Trabajadores de la CMAC Cusco S.A. Agencia Santo Tomás.....	12
Tabla 4 Diagrama de Identificación de Problemas	34
Tabla 5 Matriz de Causa Raíz 1 de 1.....	37
Tabla 6 Matriz de Causa Raíz 1 de 2.....	38
Tabla 7 Matriz de Causa Raíz y la Solución 1 de 1	39
Tabla 8 Matriz de Causa Raíz y la Solución 1 de 2	40
Tabla 9 Pilares en el Servicio y Trato al Cliente	42
Tabla 10 Protocolos de Atención al Cliente Dentro de la Oficina.....	44
Tabla 11 Protocolos de Atención al Cliente Fuera de la Oficina	45
Tabla 12 Costo de mano de obra	46
Tabla 13 Costo de Materiales Directos	47
Tabla 14 Costos Indirectos	47
Tabla 15 Gastos Administrativos	48
Tabla 16 Costo Total del Proyecto.....	48

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Comparación de Indicadores de Mora de 8 Días.....	23
Gráfico 2 Comparación de Indicadores de Mora 15 Días.....	24
Gráfico 3 Crecimiento de Clientes 2021	25

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1. Antecedentes de la empresa

Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco (CMAC – CUSCO), viene a ser una empresa pública con personería jurídica de derecho privado, esta institución fue creada bajo el ámbito del decreto de ley N° 23039 el 14 de mayo de 1980. Con autorización de funcionamiento mediante la resolución S.B.S N° 218-88.

Inició sus operaciones el 28 de marzo de 1988 en su local institucional ubicado en la calle Afligidos N° 118 Ciudad de Cusco, ofreciendo servicios de crédito prendario con la asesoría técnica del convenio Perú Alemania GTZ; en el año 1989 la Superintendencia de Banca y Seguros autorizó a la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco la captación de ahorros del público en sus modalidades de ahorro corriente y plazo fijo.

Figura 1

Logo de la Caja Municipal del Cusco



Fuente: (Caja Municipal, 2021)

En el año 1990, la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco logra la autorización para operar y otorgar créditos no prendarios, cumpliendo de esta manera con los objetivos institucionales de promover la pequeña y microempresa, desde entonces se constituyó como líder en la atención de créditos PYMES.

En la actualidad cuenta con 106 agencias a nivel Nacional y es el tercero en el Ranking de la CMAC, en el año 2020 logró la Certificación de GREAT PLACE TO WORK.

Figura 2*Agencias de la Caja Municipal de Ahorros del Cusco por Regiones*

CUSCO SUR	CUSCO NORTE	VALLE SAGRADO	PUERTO MADLONADO	PUNO	AREQUIPA	TACNA	APURIMAC	LIMA	CENTRO
Principal	Afligidos	Quillabamba	P.Maldonado	Juliaca	N. Esperanza	Tacna	Abancay	Miraflores	Huancayo
San Sebastian	Wanchaq	Calca	Espinar	Ayaviri	La Merced	Santa Rosa	Andahuaylas	San Isidro	El Tambo
San Gerónimo	Santiago	Urubamba	Dos de Mayo	Tupac Amaru	La Negrita	Basadre	Las Américas	Ate Vitarte	Huancavelica
Ttio	Av. Ejército	Pisac	Acomayo	Puno Bellavista	San Camilo	Moquegua	Curahuasi	SJ. Lurigancho	Ayacucho
Cachimayo	Portal Espinar	Maracaná	Sicuani	Puno Centro	Cayma	Ilo	Uripa	SM. Porres	Huanta
Urcos	Izcuchaca	Kiteni	Combapata	SM. Juliaca	Pedregal	Camaná	Chalhuanca	Ica	SJ. Bautista
H. Mendivil	Tica Tica	Quebrada	Mercado Modelo	Azángaro	Cerro Colorado	Cocachacra	Martineli	Huachipa	Huánuco
Paucartambo	Challhuahuacho	Machupicchu	Santo Tomás	San José	El Avelino	Ciudad Nueva	Puquio	Huaycán	Huancayo
Ocongate	Huancaro			Ilave	Mall Cayma			Nazca	Chilca
Paruro				Macusani				Cantogrande	Tarma
				Las Mercedes				Montenegro	Jauja
				Desaguadero				Santa Anita	
				Real Plaza				Magdalena	
								Carabayllo	
								Lima Centro	
								Puente Piedra	
								San Borja	
								Jesús María	

Fuente propia: (Tarazona Palhua, 2021)¹

¹ Como se muestra en la Figura N° 2 la CMAC Cusco cuenta con 10 Regiones a nivel nacional, en los que están distribuidas las agencias correspondientes sumando los 106 agencias.

Figura 3

Certificación GTPW CMAC – Cusco



Fuente: (Caja Municipal, 2021)

En la Figura N° 3 se presenta la certificación GTPW obtenida por la CMAC – Cusco para el periodo 2021 – 2021, fue acreditada por que la institución ofrece a sus trabajadores una experiencia de trabajo de estándar mundial.

1.2. Perfil de la empresa

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco es una empresa financiera dirigida a negocios de pequeñas y microempresas, créditos independientes y dependientes, créditos personales a microempresarios y a trabajadores. Está regulada por el Banco Central de Reserva del Perú, supervisada por la SBS, la contraloría General de la Republica y por la Federación de las Cajas Municipales (FEPCMAC).

En la actualidad a nivel Nacional existen 11 cajas municipales de ahorro y crédito que operan en el Perú y que tiene como objetivo la inclusión financiera mediante el ahorro y acceso al crédito con la finalidad de promover la competitividad en el sistema financiero.

1.3. Actividades de la empresa

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco ofrece diversos productos y servicios, de los cuales se dividen en dos rubros como créditos empresariales

esto dirigido a negociantes formales e informales y créditos consumo a personas dependientes formales e informales.

Los productos de CMAC Cusco se dividen de la siguiente manera:

A. Crédito Empresarial:

Crédito Mediana y Gran Empresa, crédito automotriz, Mypes, Pesquero, Agropecuario, Leasing, Microcrédito y Carta Fianza.

B. Crédito Consumo:

Crédito personal, personal Directo, Credicasa, Prendario, institucional y con garantía a depósito plazo fijo.

C. Crédito Hipotecario:

Hipotecaria casa fácil, fondo Mi Vivienda y documentos autorizadas.

D. Depósitos de Ahorros:

Cuenta de ahorros, cuenta sueldo, ahorro inversión, depósito infantil, depósito Juvenil, cuenta recaudadora y órdenes de pago.

E. Depósito de CTS.

Depósito de CTS.

F. Depósito a plazo Fijo:

Depósito a plazo fijo y depósito a plazo fijo con interés adelantado. Y los Servicios que ofrece la CMAC Cusco se divide de la siguiente manera:

G. Servicios:

Giros, ahorro panderero y Pagos.

1.3.1. Misión

La empresa Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, tiene la misión de innovar las microfinanzas para impulsar la creatividad y el crecimiento de los peruanos. (Caja Municipal, 2021)

1.3.2. Visión

Ser la Caja Municipal más innovadora y rentable, satisfaciendo las necesidades de los peruanos con calidad y vocación de servicio. (Caja Municipal, 2021)

1.3.3. Objetivos

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco tiene como objetivo de contribuir al desarrollo del Perú fomentando la inclusión financiera y ahorro de la población.

1.4. Organización actual de la empresa

1.4.1. Directorio

El Directorio de la Caja Municipal de Ahorro y crédito Cusco está conformado como sigue:

Tabla 1

Directorio de CMAC - CUSCO S.A.

NOMBRE	CARGO
Ing. Carlos Fernando Ruiz-Caro Villagarcía	Presidente del directorio
Arq. Guido Walter Bayro Orellana	Vicepresidente de Directorio
Cpc. Amadeo Vera Milla	Director
Econ. Alberto Carpio Joyas	Director
Dr. Luis Alberto Murillo Ormachea	Director
Mg. Carlos Enrique Quispe Altamirano	Director

Fuente: (Caja Municipal, 2021)

1.4.2. Gerencia

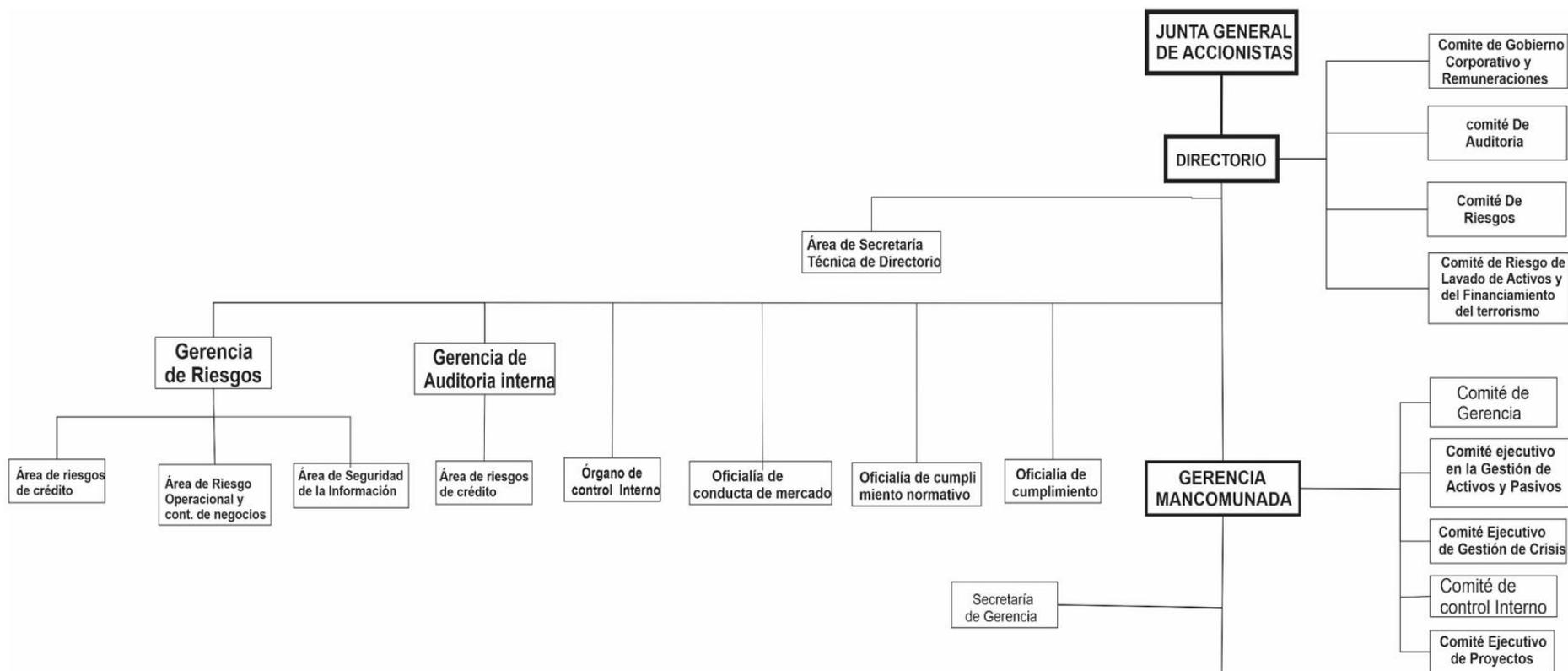
La Gerencia Mancomunada de la Caja Municipal Cusco es de la siguiente manera:

NOMBRE	CARGO
Mg. Walter Nieri Rojas Echevarría	Gte. Central de Negocios
Mg. Juvenal Vargas Trujillo	Gte. Central de Operaciones y Finanzas
Mg. John Edward Olivera Murillos	Gte. Central de Administración

Fuente: (Caja Municipal, 2021)

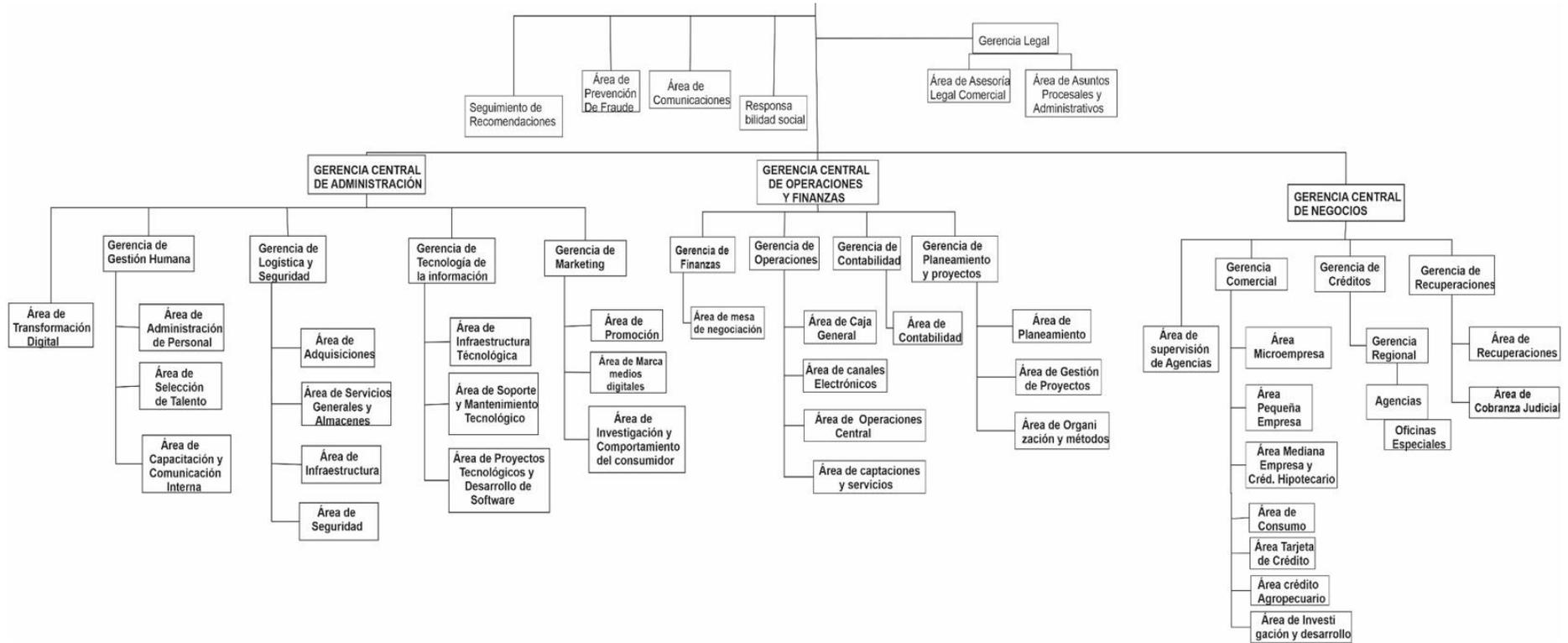
1.4.3. Organigrama de CMAC Cusco S.A.

Figura 4
Organigrama General de CMAC Cusco S.A.



Fuente: (Caja Municipal, 2021)

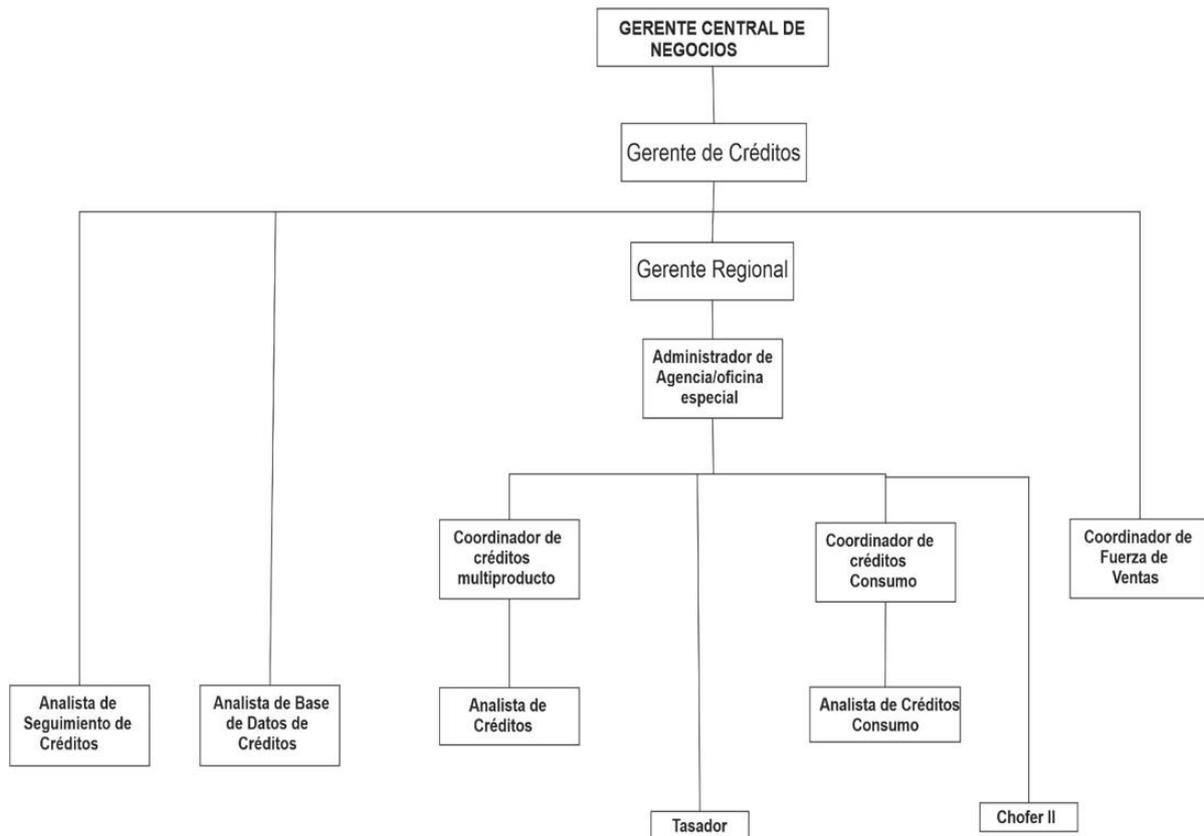
Figura 5
Organigrama General de CMAC Cusco S.A.



Fuente: (Caja Municipal, 2021)

Figura 6

Organigrama Área de Negocios CMAC Cusco S.A.



Fuente: (Caja Municipal, 2021)

1.4.4. Caja Municipal de Ahorro y Crédito S.A.

CMAC Cusco con la necesidad de buscar nuevos mercados, da apertura a la agencia Santo Tomás en el año 2015, ubicado entre la calle Bolognesi y la calle 2 de Mayo, Manzana T1, Lote 14, en el Distrito de Santo Tomás, Provincia de Chumbivilcas y Departamento de Cusco, mediante la Resolución SBS N° 133-2012 con fecha 13-01-201, dicha Superintendencia autorizó la apertura de la agencia Santo Tomás.

CMAC Cusco agencia Santo Tomás pertenece a la Región Puerto Maldonado y actualmente la agencia Santo Tomás cuenta con 20 trabajadores liderado por el administrador de agencia y distribuida de la siguiente manera:

Tabla 2*Agencias de la Región Puerto Maldonado*

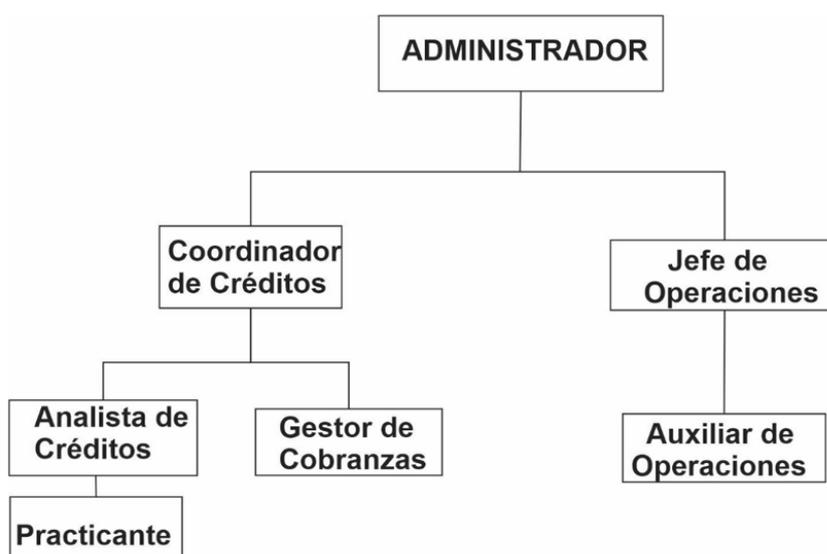
REGIÓN PUERTO MALDONADO
Puerto Maldonado
Espinar
Dos de Mayo
Acomayo
Sicuani
Combapata
Mercado Modelo
Santo Tomás

Fuente propia: (Tarazona Palhua, 2021)

Tabla 3*Trabajadores de la CMAC Cusco S.A. Agencia Santo Tomás*

CARGO	CANTIDAD
Administrador de Agencia	1
Jefe de Operaciones	1
Coordinador de Créditos	1
Auxiliar de Operaciones	3
Analista de créditos	10
Gestor de Cobranzas	1
Chofer	1
Practicante	2
Total, de trabajadores:	20

Fuente propia: (Tarazona Palhua, 2021)

1.4.5. Organigrama de la agencia Santo Tomás**Figura 7***Organigrama de la Agencia Santo Tomás*

Fuente propia: (Tarazona Palhua, 2021)

Administrador: El administrador es la persona responsable de la CMAC Cusco agencia Santo Tomás tomando las siguientes funciones:

- ✓ Responsabilidad en administrar los bienes de la CMAC Cusco agencia Santo Tomás.
- ✓ Liderar con las metas propuestas por el gerente de negocios
- ✓ Hacer cumplir con las disposiciones por parte de la gerencia de negocios y otras áreas.
- ✓ Realizar plan de trabajo mensual de acuerdo con las metas.
- ✓ Hacer seguimiento al plan de trabajo.
- ✓ Gestionar equipos de protección personal.
- ✓ Dirigir comité de créditos presentados por los analistas de créditos.
- ✓ Aprobar créditos previa firma de los participantes en el comité de créditos, créditos con montos mayores a S/.30,000.00.
- ✓ Apertura y cierre de la CMAC Cusco agencia Santo Tomás.
- ✓ Apertura y cierre de bóveda.
- ✓ Hacer seguimiento de los analistas y coordinador de créditos en cuanto al trabajo realizado en el día.
- ✓ Seguimiento de los avances en cuanto a la meta del mes sea en seguimiento de mora, número de operaciones, número de clientes, crecimiento del saldo capital de la cartera de la agencia y como también de la cartera del analista de créditos; y otras funciones.

Coordinador de créditos: Es la mano derecha del administrador de CMAC Cusco agencia Santo Tomás, quien apoya con algunas funciones del administrador de agencia, se describen las funciones:

- ✓ Apoyar la dirección del comité de créditos y revisión de expedientes presentados por los analistas de créditos.

- ✓ Seguimiento a las disposiciones dadas por las altas gerencias.
- ✓ Seguimiento de plan de trabajo.
- ✓ coordinar sobre el trabajo de campo con los analistas de créditos para realizar la actividad de promoción y venta de créditos.
- ✓ Aprobar créditos previa firma de los participantes en el comité de créditos, créditos con montos hasta S/.30,000.00.
- ✓ Hacer seguimiento de los analistas en cuanto al trabajo realizado en el día.
- ✓ Seguimiento de los avances en cuanto a la meta del mes; entre otras funciones.

Jefe de operaciones: Dirige y supervisa al personal del área de operaciones, revisa los comprobantes de cada movimiento realizado por el personal de operaciones, revisa expedientes antes del desembolso de cada crédito y otras funciones que son asignados por los jefes directos.

Analista de Créditos: Es la pieza fundamental para el área de negocios de la CMAC Cusco Agencia Santo Tomás ya que tiene las siguientes funciones:

- ✓ Manejar cartera de clientes.
- ✓ Crecer en número de clientes cada mes
- ✓ Crecer y/o mantener el saldo capital de su cartera asignada
- ✓ Gestionar la mora para disminuir y/o mantener el índice (mora de 8 días y mora de 15 días)
- ✓ Trabajo de campo para promocionar créditos
- ✓ Atención a los clientes nuevos, recurrentes e inactivos en la oficina
- ✓ Verificación in situ a los clientes para adquirir informaciones cualitativos y cuantitativos.

- ✓ Hacer el expediente de cada cliente para presentar en el comité de créditos.
- ✓ Participar en comité de créditos.
- ✓ Desembolsar créditos aprobados por los jefes directos.
- ✓ Hacer seguimiento y/o recuperación de créditos desembolsados.
- ✓ Realizar el mantenimiento de cartera de clientes.

Gestor de cobranzas: Es la persona asignada para el retorno del dinero otorgado a clientes, tiene las siguientes funciones:

- ✓ Realizar negociaciones con los clientes con mora mayores a 30 días.
- ✓ Realizar búsquedas registrales de bienes muebles e inmuebles que tienen los clientes con mora mayores a 90 días.
- ✓ Apoyar a los Analista de Créditos con la gestión de mora.

Auxiliar de operaciones: Es la persona quien atiende a los clientes que recurren a realizar diferentes operaciones en la ventanilla de la Agencia.

Practicante: La CMAC Cusco agencia Santo Tomás cuenta con 2 practicantes, los cuales se encargan de promocionar créditos, ordenar expedientes inactivos en el almacén de la agencia, y otras actividades asignadas por el administrador de créditos.

Chofer: La CMAC Cusco agencia Santo Tomás cuenta con 1 chofer quien se encarga de movilizar al personal de negocios hacia diferentes lugares para realizar gestiones.

1.4.6. Misión de la CMAC Cusco agencia Santo Tomás

CMAC Cusco Agencia Santo Tomás tiene la misión de contribuir con el crecimiento de la economía local a nivel de la provincia de Chumbivilcas, haciéndoles llegar los mejores productos diseñados para los clientes de la jurisdicción mencionada, productos para diversos tipos de negocios y para personas dependientes.

1.4.7. Visión de la CMAC CUSCO agencia Santo Tomás

A nivel de la provincia de Chumbivilcas ser la institución financiera más innovadora y rentable, atención de buena calidad, con productos diseñadas para cada cliente y así garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

1.4.8. Objetivo de la CMAC Cusco agencia Santo Tomás

La CMAC Cusco agencia Santo Tomás tiene como objetivo ser una de las mejores agencias a nivel de la CMAC Cusco, en crecimiento de clientes, indicador de mora y en saldo capital, como también cooperar con el crecimiento en la economía a nivel de la Región Chumbivilcas fomentando la inclusión financiera.

1.5. Descripción del entorno de la empresa

Para describir el entorno de CMAC – Cusco, se utilizará el análisis de la matriz PESTEL y la matriz FODA donde se detallará los factores internos y externos de la empresa.

1.5.1. Análisis PESTEL de la entidad

En el análisis PESTEL se analizarán diversos factores como políticos, económicos, socio culturales, tecnológicos, legales y ecológicos.

Para describir el entorno de CMAC – Cusco, se utilizará el análisis de la matriz PESTEL y la matriz FODA donde se detallará los factores internos y externos de la empresa.

Figura 8
Análisis PESTEL de CMAC



Fuente: (Tarazona Palhua, 2021)

1.5.2. Factores económicos

En el año 2020 y los primeros meses del año 2021 el Perú ha sido afectado drásticamente por la pandemia COVID – 19 entrando a cuarentena y en estado de emergencia declarado por el Gobierno Peruano, con lo cual la economía peruana entró en recesión, según Banco Mundial el PBI tuvo un descenso de 11.1% en el 2020, el empleo cayó en 20% entre abril y diciembre, el déficit público también ha aumentado a 8,9% en el año 2020, las empresas y los pequeños negocios han sido afectados drásticamente. programa llamado “Reactiva Perú”, publicando con el Decreto legislativo N° 1455, dicho programa fue compuesto por fondos de 30 mil millones de soles realizando convenios con diferentes entidades financieras para desembolsar dichos préstamos a una tasa de interés muy bajas que Garantiza dicho programa y según Ministerio de Economía.

El Estado peruano a causa de la pandemia COVID – 19, para ayudar con la reactivación económica se vio obligado a crear a través del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), medios de soporte económico, y se evitó el colapso de los créditos en el país, por lo que se vieron beneficiados algunas empresas financieras y otras entidades productivas.

El Banco Mundial también predijo que, considerando la inmensa recesión económica en el año 2020, para el año 2021 la economía nacional se estabilice acercándose a las tasas más cercanas en los períodos anteriores a los años de la pandemia, lo cuál sería un factor muy importante para la CMAC Cusco, ya que la cartera de clientes de la CMAC Cusco tendrían mejores ingresos para cubrir con las responsabilidades que tiene con la institución y otras entidades financieras.

1.5.3. Factores Políticos

En el Perú la política está en situaciones muy críticos por lo que existe mucha corrupción suscitados por los gobernantes en los últimos años, los gobernantes están en investigaciones por diferentes delitos cometidos, actualmente se está realizando las elecciones presidenciales segunda vuelta liderado por dos partidos políticos uno de derecha y uno de izquierda, por ende, el Perú está dividido, razón por lo cual hay inestabilidad económica.

El sistema financiero tuvo una caída inmensa a causa de la pandemia COVID – 19, según Banco Central de Reserva de Perú (BCRP), el sector financiero peruano se ha recuperado de una manera gradual a causa de la reacción de las autoridades que implementaron diversas medidas de reactivación económica para mitigar los riesgos macro financieros golpeados por la pandemia COVID – 19, en la siguiente imagen nos muestra las dinámicas económicas y acciones políticas tomadas en el año 2020.

Figura 9

Dinámicas Económicas y Acciones Políticas



Fuente: (BCRP, 2020)

1.5.4. Factores socio culturales

En el Perú la inclusión financiera es un factor muy importante para el crecimiento de la población, para lo cual la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) y la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC), son las instituciones que fomentan dicha política, por ende la inclusión financiera es un medio donde la población se incorpora al sistema financiero realizando un uso responsable de los productos y servicios que ofrecen diversas entidades financieras y así también las entidades financieras son beneficiadas por lo que les permite tener una mayor participación de la población en el sistema financiero.

1.5.5. Factores tecnológicos

Día a día la tecnología avanza y es muy importante para cualquier empresa, ya que la tecnología ayuda con el crecimiento de la empresa, por lo tanto, en el sector financiero también es un factor importante, la CMAC Cusco cuenta con las siguientes herramientas tecnológicas como: contadores de billetes,

sistemas de control de (cartera de clientes, saldo de carteras, indicadores de mora, etc.), teléfonos móviles para colaboradores, etc.

1.5.6. Factores ecológicos

Todas las empresas de diferentes rubros tienden a colaborar con el cuidado del medio ambiente, por su parte las empresas financieras también colaboran con la preservación del medio ambiente cultivando el buen manejo de los residuos, la CMAC Cusco también incentiva y capacita a sus colaboradores para cultivar el manejo responsable con el cuidado del medio ambiente.

1.5.7. Factores legales

Existen diversas entidades que supervisan y regulan a las empresas financieras como: Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC), y otras entidades que se encargan de supervisar y regular a los productos y servicios otorgados por las entidades financieras.

1.5.8. Análisis FODA CMAC Cusco agencia Santo Tomás

En el análisis FODA se analizarán factores como Fortalezas, Amenazas, Oportunidades y Debilidades de la CMAC Cusco Agencia Santo Tomás.

Para el análisis de FODA de la CMAC Cusco Agencia Santo Tomás, se presenta la tabla N° 6.

Figura 10*Análisis FODA de la CMAC Cusco S.A. Agencia Santo Tomás*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Alta reputación F2. Personal Calificado F4. Posicionamiento en el mercado F5. Amplia Cartera de clientes F6. productos y servicios competitivos	O1. Crecimiento en el sector Financiero O2. Inclusión financiera de la población peruana O3. Crear productos con tasas de interés más competitivas O4. Mano de Obra calificada O5. Contar con tecnología adecuada O6. Incrementar la reputación O7. Incrementar cartera de clientes
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. Poca publicidad y marketing D2. alto indicador moratorio D3. Personales con falta de capacitación D4. poca incentivación de personales D5. Existencia de alto nivel burocrático en la toma de decisiones D6. Mala atención a clientes D7. Sistema logístico defectuoso D9. Pérdida de clientes	A1. Situación política peruana A2. Financieras con tasas de interés más bajos A3. Competencia de otras entidades Financieras y CMAC A4. Entidades informales como Cooperativas y otros A5. Empresas o negocios informales A6. Clientes con poca cultura de pagos A7. cambio climático A8. clientes insatisfechos

Fuente propia: (Tarazona Palhua, 2021)

1.6. Análisis de FODA factores Internos

1.6.1. Fortalezas

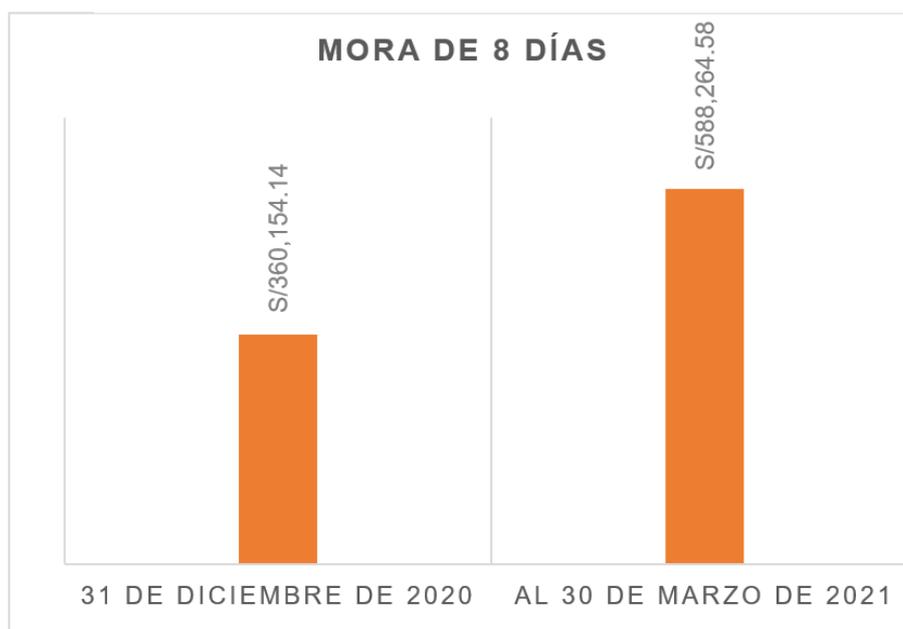
- ✓ **F1. Alta reputación:** La CMAC Cusco agencia Santo Tomás, tiene alta reputación a nivel de la provincia de Chumbivilcas por lo que viene operando más de 8 años, ofrece productos y servicios diversificados, tasas de interés más bajas que las empresas de la competencia que operan a nivel de la provincia de Chumbivilcas.
- ✓ **F2. Personal Calificado:** La CMAC Cusco agencia Santo Tomás, reclutan personales con estudios superiores, con experiencia laboral amplia en empresas financieras no menos de 2 años, con capacidades en toma de decisiones, capacidad en ventas, trabajo de campo, etc.
- ✓ **F4. Posicionamiento en el mercado:** La CMAC Cusco agencia Santo Tomás, se ha posicionado en el mercado a nivel de la provincia de Chumbivilcas en los distritos que son: Santo Tomás, Colquemarca, Chamaca, Velille, Quiñota y Llusco, invirtiendo en los diferentes negocios como la ganadería, la agricultura, comercio de ropas, comercio de productos de ferretería, comercio de productos de consumo, comercio de prendas de vestir, personas dependientes, restaurantes, turismo, transporte y otros.
- ✓ **F5. Amplia Cartera de clientes:** Cuenta con amplia cartera de clientes, sus clientes son persona natural con negocio independiente, personas jurídicas, personas dependientes y otros.
- ✓ **F6. productos y servicios competitivos:** La CMAC Cusco agencia Santo Tomás, ofrece productos y servicios diseñados para los clientes a nivel de la provincia de Chumbivilcas, productos (microempresa, consumo, pequeña empresa, personal directo, trabajadores de la empresa, etc.), y las tasas de interés más bajas que la competencia a nivel de la provincia de Chumbivilcas.

1.6.2. Debilidades

- ✓ **D1. Poca publicidad y marketing:** En la CMAC Cusco Agencia Santo Tomás, existe publicidad con materiales físicos como volantes y afiches, mas no existe publicidad en los medios como la radio, y otros medios de comunicación con lo que la población está en constante comunicación.
- ✓ **D2. alto indicador moratorio:** el índice moratorio a comparación del año anterior ha aumentado, es un factor crítico de la Agencia, cada mes viene aumentando lo cual perjudica en la provisión de la Agencia. Se muestra a continuación estadísticas como sigue:

Gráfico 1

Comparación de Indicadores de Mora de 8 Días

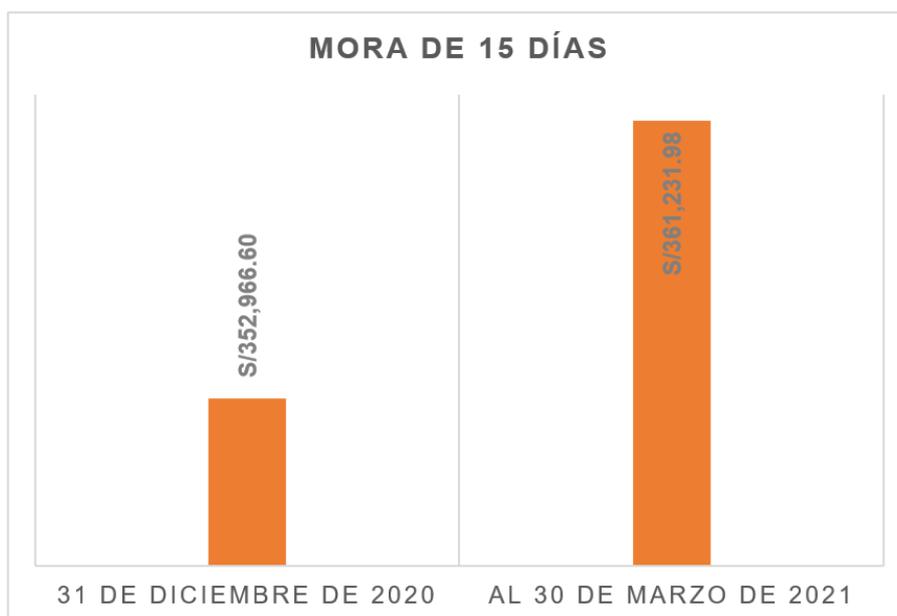


Fuente: (Caja Municipal, 2021)²

² Conforme al Gráfico N° 1, la mora en base a 8 días del 31 de diciembre de 2020 con un monto de S/. 360,154.14 al 30 de marzo del 2021 sería de S/. 588,264.58; y la mora en base a 15 días, del del 31 de diciembre de 2020 con un monto de S/. 3352,966.60 al 30 de marzo del 2021 sería de S/. 361,231.98.

Gráfico 2

Comparación de Indicadores de Mora 15 Días



Fuente: (Caja Municipal, 2021)

Como se muestra en los gráficos anteriores los indicadores moratorios han aumentado con respecto al año 2020, los datos numéricos para el gráfico han sido sacados de la base de datos de CMAC Cusco Agencia Santo Tomás.

- ✓ **D3. Personales con falta de capacitación:** La CMAC Cusco agencia Santo Tomás, cuenta con personales que se menciona en la tabla N° 5, los cuales no reciben capacitaciones y/o talleres de capacitación continua, no reciben capacitaciones de manera presencial, reciben capacitaciones virtuales en donde acuden algunos de manera voluntaria.
- ✓ **D4. poca incentivación de personales:** los personales de la CMAC Cusco agencia Santo Tomás tienen buena remuneración que son variables, pero no son incentivados con premios y/o reconocimientos por logros en las metas mensuales.
- ✓ **D5. Existencia de alto nivel burocrático en la toma de decisiones:** En la CMAC Cusco agencia Santo Tomás, la toma de decisiones es de

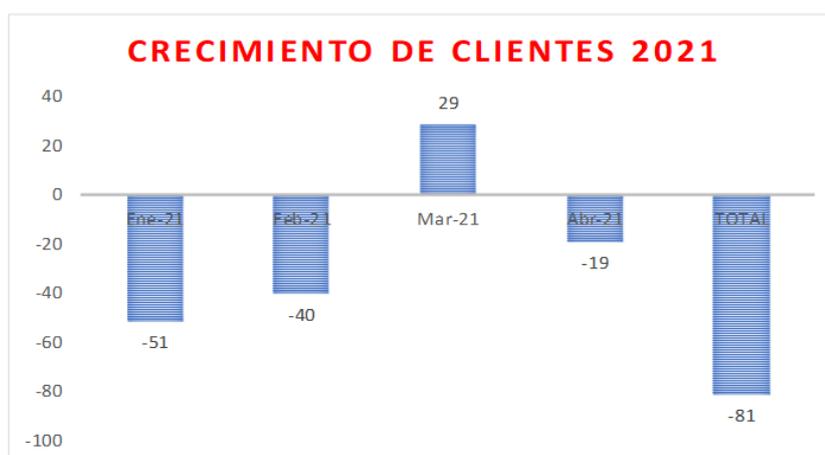
alto nivel burocrático, la persona quien toma decisiones es el administrador de agencia.

- ✓ **D6. Mala atención a clientes:** los colaboradores de la CMAC Cusco agencia Santo Tomás, no cultivan la buena atención a los clientes.
- ✓ **D7. Sistema logístico defectuoso:** En una entidad financiera los colaboradores en el área de negocios trabajan con vehículos motorizados por lo que es una herramienta muy importante, como también es muy necesario materiales de promoción y venta, actualmente algunos colaboradores cuentan con dichos equipos los demás carecen de dichas herramientas.
- ✓ **D9. Pérdida de clientes:** La CMAC Cusco agencia Santo Tomás, tiene como uno de los objetivos en crecer en la cartera de clientes, a continuación, se muestra un cuadro comparativo:

Gráfico 3

Crecimiento de Clientes 2021

Ene-21	-51
Feb-21	-40
Mar-21	29
Abr-21	-19
TOTAL	-81



Fuente: (Caja Municipal, 2021)

Como se muestra en el Gráfico N° 3 en el año 2021, el crecimiento de clientes es negativo se perdió 81 clientes al cierre del mes de abril del 2021.

1.7. Análisis de FODA factores externos

1.7.1. Oportunidades.

- ✓ **O1. Crecimiento en el sector Financiero:** La CMAC Cusco Agencia Santo Tomás, tiene la oportunidad de seguir creciendo en el mercado a nivel de la provincia de Chumbivilcas y aledaños, ya que hay más mercados donde no están llegando la CMAC Cusco y otras entidades financieras.
- ✓ **O2. Inclusión financiera de la población peruana:** La CMAC Cusco Agencia Santo Tomás, tiene como objetivo la inclusión financiera a la población, apoyando y capacitando a la población para así aportar en el crecimiento económico del país.
- ✓ **O3. Crear productos con tasas de interés más competitivas:** La CMAC Cusco Agencia Santo Tomás, tiene como misión crear nuevos productos con tasas de interés diseñados al perfil de la población de cada rubro de negocios para así satisfacer las necesidades de cada cliente.
- ✓ **O4. Mano de obra calificada:** la mano de obra calificada es un pilar fundamental para la CMAC Cusco, ya que de ellos depende los resultados de los indicadores de cada mes y año, para ello la CMAC Cusco Agencia Santo Tomás pretende reclutar personales calificados que cumplan todos los requisitos.
- ✓ **O5. Contar con tecnología adecuada:** La CMAC Cusco Agencia Santo Tomás, cuenta con el uso de las tecnologías de información adecuadas, ya que hacen el uso de equipos móviles, contador de billetes y otras aplicaciones de control estadísticos.
- ✓ **O6. Incrementar la reputación:** la visión de La CMAC Cusco Agencia Santo Tomás, es seguir creciendo en el mercado para así incrementar la reputación frente a la competencia que vienen laborando a nivel de la Provincia de Chumbivilcas.

- ✓ **O7. Incrementar cartera de clientes:** las metas están dadas por parte del jefe de negocios de la CMAC Cusco, por ello La CMAC Cusco Agencia Santo Tomás, tiene el objetivo de crecer en número de clientes, ya sea nuevos e inactivos para así mejorar la cartera de clientes y el índice moratorio.

1.7.2. Amenazas.

- ✓ **A1. Situación política peruana:** En el Perú la política está en situaciones muy críticas por lo que existe mucha corrupción suscitados por los Gobernantes en los últimos años, el gobernante local de la provincia de Chumbivilcas también es un factor muy importante ya que ellos fomentan las inversiones en la ganadería, la agricultura y otros negocios y/o empleos que son clientes de la CMAC Cusco Agencia Santo Tomás.
- ✓ **A2. Financieras con tasas de interés más bajos:** la competencia en el sector financiero es muy drástico ya que la competencia para ganar más clientes crea y ofrecen productos con tasas de interés más bajos, actualmente la CMAC Cusco es la institución con tasas de interés más bajos que la competencia.
- ✓ **A3. Competencia de otras entidades financieras y CMAC:** existen diversas entidades financieras a nivel de la Provincia de Chumbivilcas, se mencionan como sigue:
 - a) Mibanco
 - b) CRACK los Andes
 - c) Credinka
 - d) Coop los Andes Cotarusi
 - e) Coop Credicoop Cusco
 - f) Coop Qorilazo
 - g) Coop Mi Continental
 - h) Coop Globalcoop
 - i) Coop Incacoop
 - j) Coop Chumbivilcas

Las instituciones mencionadas son las competencias directas en el mercado de la Provincia de Chumbivilcas.

- ✓ **A4. Entidades informales como cooperativas y otros:** a nivel de la Provincia de Chumbivilcas existen Cooperativas de ahorro y crédito informales, siendo las amenazas de la CMAC Cusco Agencia Santo Tomás, por lo que ellos ofrecen productos y servicios sin garantía alguno, no contribuyen en las buenas prácticas de los clientes como la responsabilidad, la voluntad de pagos, etc.
- ✓ **A5. Empresas o negocios informales:** en la Provincia de Chumbivilcas existen numerosas empresas y negocios informales por lo que carecen de capacitaciones en la formalización de empresas y/o negocios, dichas empresas y/o negocios están propicios al cierre temporal o definitivo siendo una amenaza para la entidad.
- ✓ **A6. Clientes con poca cultura de pagos:** existen clientes con poca cultura de pagos o poca voluntad de pagos lo cual afecta a la entidad en el índice moratorio.
- ✓ **A7. Cambio climático:** en la Provincia de Chumbivilcas por su característica climática hay cambios climáticos muy inmensas, la época de friaje, la helada, las lluvias, etc. Son factores primordiales para la economía local, ya que la ganadería y la agricultura son negocios estrellas de la zona.
- ✓ **A8. Clientes insatisfechos:** los clientes insatisfechos por los servicios y productos otorgados por la CMAC Cusco agencia Santo Tomás tienden en migrar a otras entidades financieras, siendo una amenaza fundamental para la entidad.

REALIDAD PROBLEMÁTICA

2.1. Descripción de la realidad problemática

Actualmente la CMAC Cusco agencia Santo Tomás, en el área de créditos no cuenta con un sistema de atención y fidelización al cliente adecuado, Para las cajas municipales de ahorro y crédito y otras empresas financieras la captación de nuevos clientes, la captación de clientes inactivos, la fidelización de clientes recurrentes son uno de sus objetivos principales ya que en función a ello es el resultado del crecimiento de la cartera de clientes y la reducción del índice moratorio.

generalmente los analistas y coordinador de créditos no cumplen en dar una atención adecuada a los clientes, dan informaciones incompletas, hacen esperar a los clientes, no recogen informaciones cualitativas y cuantitativas exactas, lo cual genera insatisfacciones de los clientes quienes acuden a obtener informaciones precisas, concisas y oportunas, para así realizar operaciones de trámite de créditos.

la CMAC Cusco agencia Santo Tomás se encuentra en situación crítica en relación con el crecimiento de cartera de clientes, ya que a comparación respecto al año anterior en crecimiento de clientes está en desfase y el índice moratorio ha aumentado.

2.2. Análisis del problema.

La propuesta del desarrollo de un sistema de mejora para la atención y la fidelización de clientes en área de créditos de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Santo Tomás.

¿mejorará la calidad de atención a clientes?

¿aumentará clientes fidelizados a la CMAC Cusco Agencia Santo Tomas?

¿crecerá cartera de clientes en área de créditos?

¿el índice moratorio disminuirá?

¿mejorará la productividad de la Agencia Santo Tomás?

¿mejorará la competitividad de la Agencia Santo Tomás?

2.3. Objetivo del proyecto

Se tiene como objetivo general y específicos de acuerdo con la descripción de la problemática para el siguiente proyecto de investigación:

2.3.1. Objetivo general

Desarrollar un sistema de mejora para la atención y la fidelización de clientes en área de créditos de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Santo Tomás, con el propósito de lograr la satisfacción de todos los clientes.

2.3.2. Objetivos específicos

- ✓ Eficiencia y eficacia en la atención y trato de los clientes
- ✓ Fidelización de clientes de la Agencia Santo Tomás
- ✓ Desarrollar un plan de capacitaciones del personal
- ✓ Mejorar la cartera de clientes y el índice moratorio
- ✓ Mejorar la productividad de la Agencia
- ✓ Mejorar la competitividad y la buena imagen de la Agencia

CAPÍTULO III:

DESARROLLO DEL PROYECTO

3.1. Descripción y desarrollo del proceso

En esta parte se procederá a realizar el proceso del desarrollo de sistema de mejora en la atención y fidelización de clientes, ya que en el capítulo anterior se dio a conocer la situación de la CMAC Cusco Agencia Santo Tomás y con lo cual se determinó los objetivos generales y específicos.

Para lo cual se procederá a usar las técnicas de las herramientas de la calidad con la finalidad de identificar el problema más crítico en la atención y fidelización de clientes de la CMAC Cusco Agencia Santo Tomás y así realizar la búsqueda de la causa raíz y plantear soluciones de mejora continua.

3.2. Desarrollo de las técnicas de calidad para un sistema de mejora

3.2.1. Antecedentes de la investigación

Los entes de control con el cumplimiento del sistema desarrollado tienen la función de hacer cumplir todas las especificaciones de cada detalle para así lograr con la mejora continua de la calidad de atención al cliente y fidelización de estos, en la CMAC CUSCO Agencia Santo Tomás, el responsable en hacer cumplir el sistema es el Administrador de Agencia y/o Coordinador de créditos.

3.2.2. Área de la CMAC Cusco agencia Santo Tomás que involucra

El área para Desarrollar un sistema de mejora para la atención y la fidelización de clientes en área de créditos de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Santo Tomás, es el área de negocios donde se otorgan créditos y recuperaciones de créditos otorgados, los personales que laboran en dicha área son: Administrador de Agencia, Coordinador de créditos, Analista de créditos, Gestor de cobranzas, Practicantes y chofer.

3.2.3. Metodología del desarrollo del sistema de mejora

La metodología del desarrollo del sistema de mejora se determinó bajo una reunión con los entes de control del sistema para aplicar las herramientas de la calidad, con los cuales se encontrará el problema y causas para determinar la oportunidad de mejora.

✓ **Método de selección de Problemas.**

para priorizar los problemas se procede a seleccionar el problema, para ello se utilizará la matriz de la selección de problemas, con lo cual identificaremos los problemas y en consecuencia priorizaremos cada una de ellas. Los criterios para utilizar en la selección de problemas son:

- ✓ **Magnitud:** en este criterio analizaremos la cantidad de personas afectadas por el problema y la importancia del problema en el área.
- ✓ **Gravedad:** en este criterio analizaremos la intensidad del daño que ocasiona el problema
- ✓ **Capacidad:** en este criterio analizaremos la capacidad de intervención, donde veremos la posibilidad de dar la solución al problema.
- ✓ **Beneficio:** este criterio nos ayuda a ver el nivel de provecho o utilidad que aporta la solución del problema.

Para dichos criterios asignaremos valores numéricos de 1 al 5, y en consecuencia tomaremos el criterio mayor de la ponderación.

Para identificar los problemas que hay en la CMAC Cusco S.A. Agencia Santo Tomás, área de negocios, se tomó la decisión de utilizar la lluvia de ideas en donde se reúnen los entes de control de sistema, encontrando las siguientes problemas más comunes y repetitivos que existe en la institución:

- ✓ Servicio y trato al cliente.
- ✓ Vocación de servicio al cliente.
- ✓ Falta de capacitación del personal.
- ✓ Demora en la atención del cliente.

- ✓ Mala evaluación cualitativa y cuantitativa de los analistas sobre el cliente.
- ✓ Sistema logístico defectuoso.
- ✓ Incentivos al personal de negocios.

Tabla 4
Diagrama de Identificación de Problemas

PROBLEMAS	CRITERIOS				
	MAGNITUD	GRAVEDAD	CAPACIDAD	BENEFICIO	TOTAL
Servicio y trato al cliente	4	4	4	5	16
Vocación de servicio al cliente	2	3	3	4	12
Falta de capacitación del personal	4	3	3	4	14
Demora en la atención del cliente	4	3	4	3	14
Mala evaluación cualitativa y cuantitativa de los analistas sobre los clientes	3	4	4	4	15
Sistema logístico defectuoso	4	2	3	4	13
Incentivos al personal de negocio	3	4	3	4	14

Fuente propia: (Tarazona Palhua, 2021)

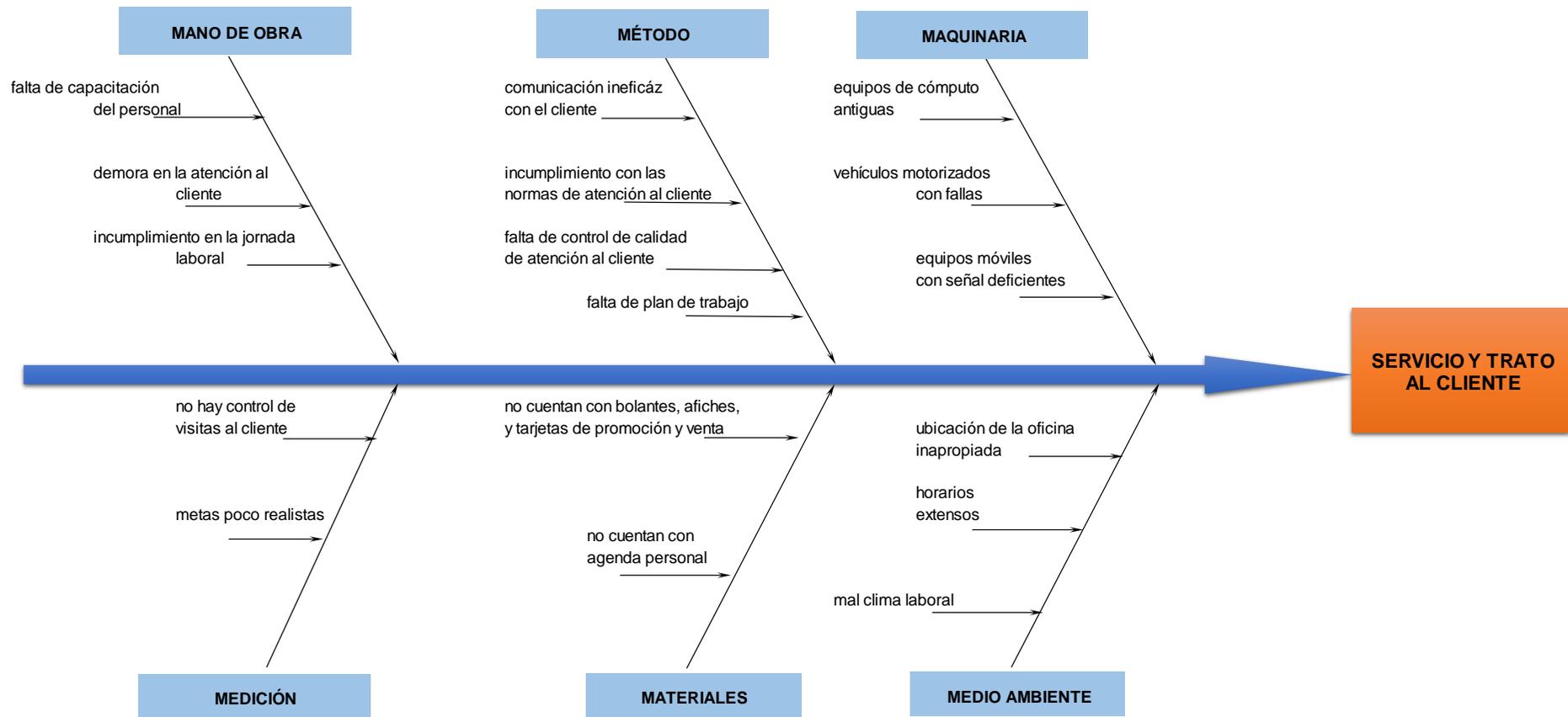
En la tabla N° 4 se observa que el problema con mayor puntuación es servicio y trato al cliente, por lo tanto, analizaremos las causas del dicho problema:

3.2.4. Análisis e identificación de causas del problema

Para el análisis e identificación de causas del problema se tomó la decisión de utilizar la herramienta de la calidad causa efecto (ISHIKAWA), realizando los siguientes pasos: Ubicamos el problema en la cabeza del diagrama, determinamos los elementos, identificamos las causas y/o sub-causas, identificamos la causa principal y establecemos escalas de clasificación.

Para determinar la causa principal daremos valores numéricos de 1 al 3, donde 1 será menos beneficioso y el 3 mayor beneficioso.

Figura 11
Diagrama de Ishikawa Servicio y Trato al Cliente



Fuente propia: (Tarazona Palhua, 2021)

Tabla 5
Matriz de Causa Raíz 1 de 1

CAUSAS	Solución	factor	Causa directa	factible	costo	Total
MANO DE OBRA						
Falta de capacitación del personal	2	2	3	3	3	13
Demora en la atención del cliente	2	2	2	1	1	8
Incumplimiento en la jornada laboral	1	2	2	1	1	7
MÉTODO						
Comunicación ineficaz con el cliente	2	3	3	2	1	11
Incumplimiento con las normas de atención al cliente	1	2	1	1	2	7
Falta de control de calidad de atención al cliente	2	2	1	2	1	8
Falta de plan de trabajo	2	3	2	2	2	11

Fuente propia: (Tarazona Palhua, 2021)

Tabla 6
Matriz de Causa Raíz 1 de 2

CAUSAS	Solución	Factor	Causa directa	Factible	Costo	Total
MAQUINARIA						
Equipos de cómputo antiguas	2	3	2	2	2	11
Vehículos motorizados con fallas	2	2	2	2	2	10
Equipos móviles con señal deficientes	2	3	2	2	2	9
MEDICIÓN						
Metas poco realistas	1	1	2	1	1	6
No hay control de visitas al cliente	2	3	2	2	2	11
MATERIALES						
No cuentan con agenda personal	2	3	2	3	2	12
No cuentan con volantes, afiches y tarjetas de promoción y ventas	2	3	2	2	3	12
MEDIO AMBIENTE						
Mal clima laboral	2	2	2	2	2	10
Horarios extensos	1	2	1	2	1	7
Ubicación de la oficina inapropiada	1	2	2	2	2	9

Fuente propia: (Tarazona Palhua, 2021)

En el cuadro de la matriz de causa raíz se observa que la causa más crítica es la falta de capacitación del personal, por ende, se tiene que empezar a solucionar por esta causa.

Tabla 7

Matriz de Causa Raíz y la Solución 1 de 1

CAUSAS	SOLUCIÓN
MANO DE OBRA	
Falta de capacitación del personal.	Capacitar a los analistas de créditos y gestor de recuperaciones en protocolos de atención al cliente, los factores la amabilidad, respeto, asesoría, agilidad, cumplimiento, etc.
Demora en la atención del cliente.	Capacitar a los analistas de créditos en la agilidad relacionada a la rapidez del analista, en actuar a tiempo y responder de manera asertiva en cada situación
Incumplimiento en la jornada laboral.	hacer cumplir con los horarios laborales establecidas por la CMAC Cusco
MÉTODO	
Comunicación ineficaz con el cliente.	Capacitar a los colaboradores de área de negocios en protocolo de comunicación asertiva como: dar informaciones claras, precisas, concretas, con amabilidad.
Incumplimiento con las normas de atención al cliente.	hacer el seguimiento al cumplimiento de las normas establecidas por la institución por parte de los colaboradores del área de negocios.
Falta de control de calidad de atención al cliente.	Hacer seguimiento continuo en el control de la calidad de atención al cliente.
Falta de plan de trabajo.	Realizar el plan de trabajo de manera mensual el primer día de cada mes.

Fuente propia: (Tarazona Palhua, 2021)

Tabla 8*Matriz de Causa Raíz y la Solución 1 de 2*

MAQUINARIA

Equipos de cómputo antiguas.	Renovar equipos de cómputo antiguos para poder tener la eficiencia y eficacia en acceso al sistema de información.
Vehículos motorizados con fallas.	Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos cada 15 días.
Equipos móviles con señal deficientes.	Cambiar equipos móviles ineficientes y/o cambiar a una red con buena cobertura a nivel de Chumbivilcas

MEDICIÓN

Metas poco realistas.	Trazar metas de acuerdo con el mercado a nivel de la Provincia de Chumbivilcas, que sean reales y alcanzables.
No hay control de visitas al cliente.	Capacitar a los analistas de créditos y gestor de recuperaciones en el control de visitas al cliente.

MATERIALES

No cuentan con agenda personal.	Adquirir materiales de trabajo como agenda personal de los analistas de créditos y gestor de recuperaciones.
No cuentan con volantes, afiches y tarjetas de promoción y ventas.	Gestionar materiales de trabajo en campo y oficina como volantes, afiches, tarjetas y otros para hacer llegar informaciones a los clientes.

MEDIO AMBIENTE

Mal clima laboral.	Incentivar, organizar actividades para todos los personales de la Cmac Cusco para generar un buen clima laboral, realizar trabajos en equipo.
Horarios extensos.	Realizar trabajos en horarios establecidos por la CMAC Cusco.
Ubicación de la oficina inapropiada.	Cambiar la ubicación de la oficina en lugar estratégico.

Fuente propia: (Tarazona Palhua, 2021)

3.3. Solución planteada

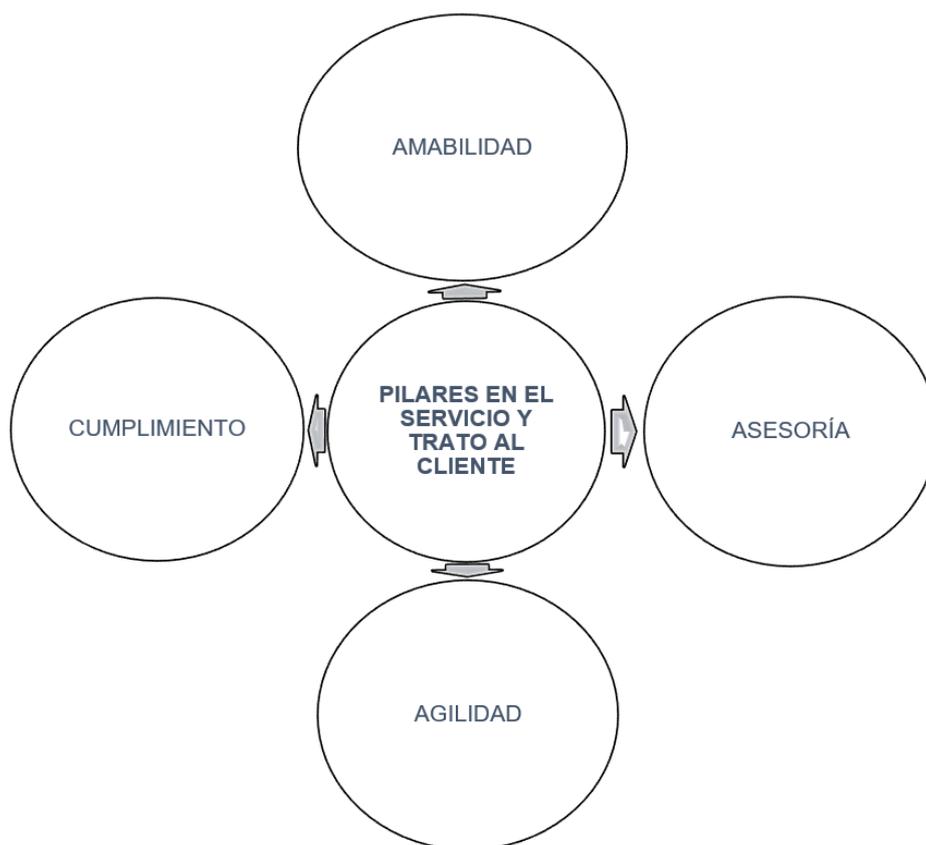
Gracias a la ayuda de las herramientas de calidad utilizada en el desarrollo del proyecto se determinó el problema y la causa raíz que tiene mayor impacto en la calidad de atención y fidelización de clientes en la CMAC Cusco S.A. Agencia Santo Tomás, por lo tanto se propone la solución capacitando a los analistas de créditos y gestor de recuperaciones en protocolos de atención al cliente, atención con amabilidad, respeto, asesoría, agilidad, cumplimiento, relacionada al trato que se brinda a los clientes utilizando un lenguaje sencillo, no técnico y de fácil comprensión para el cliente.

3.3.1. Pilares en el servicio y trato al cliente

En el servicio y trato al cliente existen pilares fundamentales que son factores claves para la satisfacción total de clientes que tienen experiencia percibida de la CMAC Cusco Agencia Santo Tomás, por lo tanto, todos los trabajadores de la Agencia Santo Tomás deben tener el enfoque de satisfacer a todos los clientes sin excepción alguna.

en el siguiente gráfico se muestra los pilares fundamentales.

Tabla 9
Pilares en el Servicio y Trato al Cliente



Fuente propia: (Tarazona Palhua, 2021)

- ✓ **AMABILIDAD:** Este se relaciona al trato que brindan a cada cliente por parte de los trabajadores de la CMAC Cusco Agencia Santo Tomás, para lo cual deben tener en cuenta el respeto, la tolerancia, la calidez, la cordialidad, la empatía, la voluntad e interés, por lo tanto, los trabajadores en el área de negocios no deben de descuidar ninguna de los factores mencionados para así cumplir con la satisfacción total de todos los clientes.
- ✓ **ASESORÍA:** Los personales de negocios principalmente los Analistas de créditos brindan informaciones a cada cliente acerca de los productos y servicios, por lo tanto, la asesoría es fundamental para los clientes, las informaciones que se dan deberán ser verídicas conforme a las normativas y reglamentos que rigen la CMAC Cusco, entonces se deben explicar con detenimiento, conceder consultas, preguntar si está claro y

en consecuencia se debe orientar correctamente a los clientes a tomar la mejor elección de productos y/o servicios y como también en las gestiones de sus documentos solicitados por parte de sus Analistas de créditos.

- ✓ **AGILIDAD:** La agilidad está relacionada con la rapidez de los trabajadores del área de negocios de la CMAC Cusco Agencia Santo Tomás, por lo tanto, cada trabajador deberá actuar a tiempo y responder de manera asertiva en cada situación, se informará al cliente de manera oportuna las resoluciones de sus diferentes solicitudes o cuestiones, se realizará gestiones de inmediato todo trámite u operación de manera que la percepción del cliente sea la mejor.

- ✓ **CUMPLIMIENTO:** El cumplimiento está relacionada con la transparencia de las informaciones que se brinda a los clientes, por lo tanto dichas informaciones deberán ser claras, completas y transparentes, para lo cual cada trabajador del área de negocios deberá utilizar un lenguaje sencillo no técnico y de fácil de comprensión para los clientes, en la Provincia de Chumbivilcas la mayor parte de los clientes son quechua hablantes, entonces se utilizará dicho lenguaje para comunicarse con los clientes, se deberá cumplir compromisos establecidos con los clientes superando sus expectativas respetando y valorando el tiempo de los clientes.

3.3.2. Protocolos de atención al cliente

Los protocolos de atención al cliente son fundamental, por lo tanto, en las siguientes tablas se muestra los detalles.

Tabla 10
Protocolos de Atención al Cliente Dentro de la Oficina

PRPROTOCOLO	¿CÓMO?	¿POR QUÉ?
Saludar con cortesía	Buenos días/ tardes/ noches	Es importante mostrar la educación y el respeto para el cliente.
Identificarse, extender la mano al cliente e invitarlos a tomar el asiento	Identificarse y estrechar la mano con firmeza y con una sonrisa. “mi nombre es” “tome asiento por favor”.	Es fundamental mostrar transparencia y seriedad al cliente de con quien está tratando, transmitir confianza y seguridad al cliente; dar nuestro nombre al cliente, siempre y cuando se trate de un cliente nuevo omitir en clientes recurrentes.
Indagar sobre las necesidades del cliente	¿En qué le puedo atender? ¿En qué lo puedo ayudar?	Es fundamental escuchar un 80% al cliente y hablar el 20%, el cliente dará informaciones necesarias, el escuchar al cliente será la clave para saber qué tipo de crédito se ajusta a su necesidad del cliente
Realizar la atención correspondiente	Explicar al cliente respecto al producto que mejor se acomode a las necesidades del cliente, brindar de forma clara los requisitos y continuar con la gestión del crédito.	Es importante brindar informaciones claras y precisas al cliente para así evitar incomodidades o malos entendimientos.
Preguntar si necesita ayuda o consulta adicional	¿Le puedo ayudar en algo más? O ¿Tiene alguna otra consulta?	Es importante preguntar al cliente si necesita alguna ayuda o si tiene alguna consulta adicional.
Agradecer su visita	Gracias que tenga buen día...	Es importante agradecer al cliente que prefiera la CMAC Cusco Agencia Santo Tomás y además despedirnos con suma cortesía ya que de esta manera estamos invitando al cliente a que regrese para optar más productos.

Fuente propia: (Tarazona Palhua, 2021)

Tabla 11
Protocolos de Atención al Cliente Fuera de la Oficina

PROTOCOLO	¿CÓMO?	¿POR QUÉ?
Saludar con cortesía.	Buenos días/ tardes/ noches	Es importante mostrar la educación y el respeto para el cliente.
Identificarse	Identificarse “Mi nombre es”	Es fundamental mostrar transparencia y seriedad al cliente de con quien está tratando, transmitir confianza y seguridad al cliente; dar nuestro nombre al cliente, siempre y cuando se trate de un cliente nuevo omitir en clientes recurrentes.
Extender la mano y dar el nombre de la Institución.	Al momento de saludar estrechar la mano con firmeza y con una sonrisa, “soy representante de la CMAC Cusco Agencia Santo Tomás”	Transmitir seguridad y confianza al cliente.
Establecer el motivo de la visita.	“En esta oportunidad vengo a visitarlo para ofrecerle... “O escucharlo al cliente (necesidades o metas que quisiera para su negocio).	Es importante informar al cliente el motivo de su visita.
Si el cliente no está interesado.	“Muchas gracias por su tiempo, estamos para servirlo, si Ud., se anima no dude en comunicarse conmigo (entregar tarjeta personal), permítame su número de teléfono para poder informarle sobre promociones que le pueden interesar”.	Al despedirse, mantener una buena relación con el cliente permitirá generar mayor confianza en una próxima visita generando oportunidades de negocios.

Fuente propia: (Tarazona Palhua, 2021)

3.3.3. Costos del desarrollo en la solución planteada

Los costos para el desarrollo de la solución planteada se determinan analizando los costos directos, indirectos y administrativos que se realizará durante la implementación de la solución planteada.

- ✓ **Costos directos:** Los costos directos en el desarrollo de un sistema de mejora para la atención y fidelización de clientes de la CMAC Cusco agencia Santo Tomás, están relacionados en costos en la mano de obra, materiales e implementación.

a). mano de obra.

se necesitará considerar un personal encargado en la supervisión y control de las iniciativas determinadas durante el desarrollo de la implementación del sistema de mejora por un plazo no menor de un año, en la siguiente tabla se muestra el costo de mano de obra.

Tabla 12

Costo de mano de obra

PUESTO	CANTIDAD	Rem. Mensual S/.	Rem. Anual S/.
supervisor	1	S/. 2,500.00	S/. 30,000.00
Mas 33.32% prov. Y ben. sociales			S/. 9,996.00
		Total, Anual	S/. 39.996.00

Fuente propia: (Tarazona Palhua, 2021)

Se consideró el total costo de mano de obra de un personal en supervisar y controlar el desarrollo de iniciativas del proyecto.

b). Materiales directos.

Los materiales directos para usar en el desarrollo de iniciativas del proyecto se detallarán en la siguiente tabla:

Tabla 13
Costo de Materiales Directos

Cantidad	Máquina	Marca	año	PU S/.	Total, en S/.
1	Laptop	Hp	2020	S/. 2.800.00	S/. 2,800.00
1	Impresora	Hp	2020	S/. 600.00	S/. 600.00
				Total, S/.	S/. 3,400.00

Fuente propia: (Tarazona Palhua, 2021)

En el cuadro calculamos el costo total de materiales con proyección de 3 años, por lo tanto, se considera un costo anual de S/. 1,133.33.

En conclusión, los costos directos para un año serán de S/. 41,129.33

- ✓ **Costos indirectos:** En la siguiente tabla se muestra el costo indirecto del desarrollo de iniciativas del proyecto, como se detalla de la siguiente manera:

Tabla 14
Costos Indirectos

RUBROS	MONTO ANUAL S/.
Uniforme para el supervisor	S/. 400.00
Internet	S/. 200.00
Depreciación de equipos	S/. 285.00
Energía eléctrica	S/. 250.00
TOTAL:	S/. 1,135.00

Fuente propia: (Tarazona Palhua, 2021)

Los costos indirectos totales en un año son de S/. 1,135.00

- ✓ **Gastos Administrativos:** Los gastos administrativos se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 15
Gastos Administrativos

RUBROS	MONTO ANUAL S/.
Capacitación externa	S/. 3,500.00
Capacitación interna	S/. 6,000.00
Formatos y papelería	S/. 1,000.00
Imprevistos 5% de rubros anteriores	S/. 56.75
TOTAL:	S/. 10,556.75

Fuente propia: (Tarazona Palhua, 2021)

Se determinó el total de gastos administrativos la suma S/. 10,556.75 mensual.

- ✓ **Costo total del proyecto:** En la siguiente tabla se resume los costos totales del proyecto a desarrollar para la CMAC Cusco agencia Santo Tomás por un periodo de un año.

Tabla 16
Costo Total del Proyecto

COSTOS	TOTAL, S/.
Costos Directos	S/. 41,129.33
Costos Indirectos	S/. 1,135.00
Administrativos	S/. 10,556.75
TOTAL, COSTOS	S/. 15,811.08

Fuente propia: (Tarazona Palhua, 2021)

Se determinó la totalidad de costos que serán destinados en el proyecto por un periodo de un año, la suma sería de S/. 15,811.08.

3.4.4. Tiempo de implementación del proyecto

Las capacitaciones de los colaboradores en el área de créditos serán continuas de manera mensual por un plazo de 2 años donde se desarrollará las iniciativas del proyecto para así obtener los resultados del proyecto.

3.5. Bases Normativas

- a. Ley general de Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la superintendencia de Banca y Seguros SBS aprobada por ley N° 26702
- b. Ley N° 29571 “Código de protección y Defensa del consumidor”.

3.6 Conclusiones

- ✓ El problema más crítico de CMAC Cusco Agencia Santo Tomás, es el servicio y trato al cliente, donde su causa principal es por falta de capacitación del analista de créditos y gestor de recuperaciones.
- ✓ La pérdida de clientes, el alto índice moratorio, el bajo en las colocaciones en la CMAC Cusco Agencia Santo Tomás, es causado por el problema de servicio y trato al cliente causado por la falta de capacitación continua de los personales de créditos.
- ✓ Mediante este proyecto la Cmac Cusco Agencia Santo Tomás, está encaminada a mejorar en la calidad de atención y fidelización de los clientes, para así mejorar la productividad, la competitividad, crecimiento de la cartera de clientes y mejorar el índice moratorio.
- ✓ Este proyecto ayudará a la CMAC Cusco Agencia Santo Tomás, a ser líder en el mercado a nivel de la Provincia de Chumbivilcas y aumentará la imagen institucional.
- ✓ Se dará solución al problema teniendo cuenta los pilares en el servicio y trato al cliente y con cumpliendo con los protocolos de atención al cliente dentro y fuera de la oficina de la CMAC Cusco Agencia Santo Tomás.

- ✓ El costo de implementación de este proyecto será de la suma de S/. 15,811.08 en un periodo de un año, ya que estará a cargo un personal capacitado para hacer seguimiento de dicho proyecto.

3.6. Recomendaciones.

- ✓ Se recomienda tomar énfasis en la capacitación continua de manera mensual por un período de un año a los personales de créditos de la CMAC Cusco agencia Santo Tomás.
- ✓ Se recomienda no delegar en supervisión de desarrollo del proyecto a otras personas quienes no están capacitados.
- ✓ Se recomienda realizar el proceso del desarrollo de un sistema de mejora de manera continua, por lo que es un factor muy importante para la institución.
- ✓ Se recomienda capacitar al personal de créditos, con más énfasis a los Analistas de Créditos en hacer el uso de los pilares en el servicio y trato al cliente, como también capacitar en hacer el uso del protocolo de atención al cliente dentro y fuera de la institución.

CAPÍTULO IV:

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BCRP. (2020). Dinámicas Económicas y Acciones Políticas. Cusco, Perú.

Caja Municipal. (2021). Caja Municipal de Ahorro y crédito Cusco S.A. Cusco, Perú.

Tarazona Palhua, R. (2021). Trabajo de Suficiencia Profesional de la EPII - Para obtener el título de Ingeniero Industrial. Cusco, Perú.

CAPÍTULO V

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- ✓ **CMAC:** Caja Municipal de Ahorro y Crédito.
- ✓ **SBS:** Super Intendencia de Banca y Seguros.
- ✓ **FEPCMAC:** Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito.
- ✓ **COOP:** Cooperativa de ahorro y Crédito.
- ✓ **FODA:** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- ✓ **PESTEL:** Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Económicos y legales.
- ✓ **BCRP:** Banco Central de Reserva del Perú.