



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



TESIS

**"EL RIESGO DE CREDITO Y SU INFLUENCIA EN LA LIQUIDEZ
DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO CUSCO
S.A. EN EL PERIODO 2009-2013"**

PRESENTADO POR EL BACHILER:

PABLO VALDIVIA FERNÁNDEZ.

**PARA OPTAR AL TITULO PROFESIONAL
DE INGENIERO INDUSTRIAL.**

ASESOR:

ING. ARTURO CHUQUIMIA HURTADO.

CUSCO – PERÚ

2016



Agradecimientos:

A Dios por haberme guiado por este camino para que este sueño se haga realidad y llevado hasta donde estoy ahora; a cada uno de los que son parte de mi familia a mi Padre Pablo Valdivia Peña, mi Madre Eliana Fernández Valenzuela, que me apoyaron incondicionalmente en todo este tiempo a mi Esposa Carol Fernández Fuentes por haberme dado su fuerza y apoyo en el tiempo correcto a mi Hermana Katherine Valdivia Fernández que me ayudo en este tiempo, a mis Tíos, Primos y Suegros por su apoyo, a los Ingenieros Guido Vera Monge y Arturo Chuquimia Hurtado por sus sugerencias y aportes en el desarrollo de la presente tesis y a nuestra querida Universidad Andina del Cusco.

Pablo Valdivia Fernández.



Dedicatoria

Dedico este proyecto de tesis a Dios por
encaminarme en este propósito.

A mis amados padres por invertir con mucho
amor su tiempo y oraciones en mi vida.

A mi amada esposa por que llego en el tiempo
correcto para alentarme para cumplir este
sueño.

A mi querida hermana por su apoyo
incondicional.

Es por todos ellos que soy lo que soy ahora.
Los amo mucho.

Pablo Valdivia Fernández.



TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Luis Antonio Díaz Paz

Dictaminante

Ing. Macedo Rueda Quintana

Dictaminante

Ing. Shaili Julie Caveró Pacheco

Replicante

Ing. Oscar Alosilla Salazar

Replicante

Ing. Arturo Chuquimia Hurtado

Asesor



ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	7
INTRODUCCION	8
CAPITULO I. EL PROBLEMA	9
1.1 Tema de Investigación	9
1.2 Planteamiento del Problema	9
1.2.1 Contextualización	9
1.2.1.1 Contextualización Macro	9
1.2.1.2 Contextualización Meso	12
1.2.1.3 Contextualización Micro	14
1.2.2 Análisis Crítico	15
1.2.2.1 Árbol de Problemas	15
1.2.3 Prognosis	15
1.2.4 Formulación del problema	16
1.2.4.1 Problema General	16
1.2.4.2 Problemas Específicos	16
1.2.4.3 Variable Independiente	16
1.2.4.4 Variable Dependiente	17
1.2.6 Delimitación de la Investigación	17
1.3 Justificación	17
1.4 Objetivos	18
1.4.1 Objetivo General	18
1.4.2 Objetivos específicos	18
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	19
2.1 Antecedentes investigativos	19
2.2 Categorías Fundamentales de las Variables	22
2.2.1 Categorías Fundamentales de la Variable Independiente	22
2.2.1.1 Administración Financiera	22
2.2.1.2 Costo de Capital	24
2.2.1.3 Gestión Crediticia	25
2.2.1.4 El Riesgo Crediticio	25
2.2.1.5 Tipos de Créditos	26
2.2.1.6 Factores Externos	27
2.2.2 Categorías Fundamentales de la Variable Dependiente	27
2.2.2.1 Gestión Financiera	27
2.2.2.2 Ingresos de la Caja Cusco	28
2.2.2.3 Intereses por Cartera de Créditos	29
2.2.2.4 Comisiones por Asesoramiento de créditos	29
2.2.2.5 Análisis Financiero	29
2.2.2.6 Índices de Liquidez	30
2.2.2.7 Riesgo de Liquidez	30
2.2.2.8 Objetivo del análisis de riesgo de liquidez	31
2.2.2.9 Naturaleza de la Liquidez	31
2.2.2.10 Funciones de la Liquidez	31
2.2.2.11 Objetivos de la Administración del Riesgo de Liquidez	32
2.2.2.12 Medición del Riesgo de Liquidez: Modelo de los Activos Líquidos	32



2.3	Hipótesis	33
2.3.1	Hipótesis General	33
2.3.2	Hipótesis Específicas	33
2.4	Señalamiento de variables	34
2.4.1	Variable independiente	34
2.4.2	Variable dependiente	34
2.4.3	Unidad de observación	34
2.5	Operalización de Variables	35
CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		36
3.1	Modalidad básica de la investigación	36
3.2	Nivel o tipo de investigación	36
3.3	Población o muestra	37
3.3.1	Cientes de la Caja Cusco	37
3.3.2	Muestra de los Clientes	37
3.3.3	Funcionarios de la Caja Cusco	38
3.4	Plan de procesamiento de la información	38
CAPITULO IV. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS		39
4.1	Análisis e Interpretación de Resultados	39
4.1.1	Análisis referente a las encuestas aplicadas a los clientes de la Caja Cusco	39
4.1.2	Resultados de la Encuesta realizada a los funcionarios y empleados de la Caja Cusco	55
4.2	Análisis Situacional de la Caja Cusco	70
4.2.1	Balance de Situación	70
4.2.1.1	Activos Totales de la Caja Cusco	70
4.2.1.2	Colocaciones de la Caja Cusco	72
4.2.1.3	Obligaciones con el Público	73
4.2.1.4	Patrimonio Total	74
4.3	Índices Financieros	75
4.4	Verificación de hipótesis	75
CAPITULO V. MEJORA DE LA GESTION DEL RIESGO DE CREDITO Y DE LA LIQUIDEZ EN LA CAJACUSCO		79
5.1.	Datos Informativos	79
5.1.1.	Título	79
5.1.2.	Institución Ejecutora	79
5.1.3.	Beneficiarios	79
5.1.4.	Antecedentes de la propuesta	79
5.2.	Justificación	80
5.3.	Objetivos	81
5.3.1.	Objetivo General	81
5.3.2.	Objetivos específicos	81
5.4.	Análisis de Factibilidad	81
5.4.1.	Factibilidad Política	82
5.4.2.	Factibilidad Socio Cultural	82
5.4.3.	Factibilidad Tecnológica	83
5.4.4.	Factibilidad Organizacional	83



5.4.5.	Factibilidad Ambiental	83
5.4.6.	Factibilidad Económico Financiero	84
5.4.7.	Factibilidad Legal	84
5.5.	Fundamentación	84
5.5.1.	Cuadro de Mando Integral (CMI)	85
5.5.1.1.	La perspectiva financiera	85
5.5.1.2.	La perspectiva del Cliente	86
5.5.1.3.	Indicadores básicos	86
5.5.1.4.	La perspectiva del Proceso Interno	87
5.5.1.5.	La perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento	89
5.5.2.	Metodología modelo operativo	91
5.5.3.	Fases y responsables para elaborar el Cuadro de Mando Integral de la Caja Cusco	92
5.5.3.1.	Organigrama Estructural de la Caja Cusco	94
5.6.	Administración	97
5.7.	Previsión de la evaluación	98
5.8.	Modelo de Gestión Crediticia	98
5.8.1.	Cuadro de Mando Integral de la Caja Cusco	98
5.8.1.1.	Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento	98
5.8.1.2.	Aplicación actual de los indicadores de la Perspectiva de Formación y Desarrollo del Talento Humano	100
5.8.1.3.	Perspectiva del Proceso Interno	101
5.8.1.4.	Avances en la aplicación de indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos	102
5.8.1.5.	Perspectiva del Cliente	103
5.8.1.6.	Avances en la aplicación de indicadores de la Perspectiva de Clientes	104
5.8.1.7.	Perspectiva Financiera	105
5.8.1.8.	Avances en la aplicación de indicadores de la Perspectiva Financiera	106
5.8.2.	Aplicación del Modelo Logit	107
5.8.2.1.	Aplicación práctica del Modelo	114
CAPITULO VI.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115
	Conclusiones	115
	Recomendaciones	116
	BIBLIOGRAFIA	117
	ANEXOS	118



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ubicación de las oficinas de la Caja Cusco en la Ciudad del Cusco	40
Tabla 2 Facilidad dada por la Caja Cusco para dar un crédito	41
Tabla 3 Tiempo utilizado para dar un crédito	42
Tabla 4 Créditos de los clientes en otra entidad	43
Tabla 5 Destino del crédito solicitado	44
Tabla 6 Retrasos en los pagos	45
Tabla 7 Motivos de sus retrasos	46
Tabla 8 Monto ahorrado por los clientes al mes en la Caja Cusco	47
Tabla 9 Cuentas de ahorros en otras instituciones financieras	48
Tabla 10 Créditos en otras instituciones financieras	49
Tabla 11 Servicio entregado por los empleados de la Caja Cusco	50
Tabla 12 Nivel de confianza en la Caja Cusco	51
Tabla 13 Valor del cliente para tener confianza en la Caja Cusco	53
Tabla 14 Número Promedio de Créditos realizados por un cliente	54
Tabla 15 Preocupación por el retiro de clientes de la Caja Cusco	55
Tabla 16 Depósitos no vueltos a realizar	56
Tabla 17 Desempeño de los funcionarios de la Caja Cusco	57
Tabla 18 Conoce la satisfacción de los clientes de la Caja Cusco	58
Tabla 19 Métodos para medir el desempeño del personal	59
Tabla 20 Rediseño de la estructura organizativa	61
Tabla 21 Problemas de preocupación de los funcionarios	62
Tabla 22 Riesgo Crediticio versus Crecimiento de la Caja Cusco	63
Tabla 23 Riesgo Crediticio versus Liquidez de la Caja Cusco	64
Tabla 24 Nivel de riesgo crediticio en la Caja Cusco	65
Tabla 25 Efectos del riesgo crediticio en la liquidez de la Caja Cusco	66
Tabla 26 La competencia y su impacto en la Caja Cusco	68
Tabla 27 Plan de control de riesgo crediticio para mejora de la liquidez	69
Tabla 28 Índices Financieros	75
Tabla 29 Tabla de contingencia para verificar si existe relación entre el riesgo crediticio y la liquidez de la Caja Cusco	76
Tabla 30 Fases y Responsables en la elaboración del Cuadro de Mando Integral	93
Tabla 31 Cronograma de Implantación del Modelo de Gestión	97
Tabla 32 Matriz de evaluación del proyecto	98
Tabla 33 Monitoreo de los indicadores de Formación y Desarrollo del Talento Humano	100
Tabla 34 Avances en la aplicación de indicadores de la Perspectiva de Formación y Desarrollo del Talento Humano	101
Tabla 35 Monitoreo de los Indicadores de Procesos Internos	102
Tabla 36 Avances en la aplicación de indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos	102
Tabla 37 Monitoreo de los Indicadores de la Perspectiva del Cliente	104
Tabla 38 Avances en la aplicación de indicadores de la Perspectiva de Clientes	105
Tabla 39 Monitoreo de los Indicadores de la Perspectiva Financiera	106
Tabla 40 Avances en la aplicación de indicadores de la Perspectiva Financiera	107
Tabla 41 Resumen del procesamiento de los casos	108
Tabla 42 Codificación de la variable dependiente	108
Tabla 43 Codificaciones de variables categóricas	109
Tabla 44 Historial de iteraciones ^{a,b,c}	109



Tabla 45	Tabla de clasificación a,b	110
Tabla 46	Resumen de los modelos	111
Tabla 47	Prueba de Hosmer y Lemeshow	112
Tabla 48	Tabla de clasificación	112
Tabla 49	Variables en la ecuación	113



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Ubicación de las oficinas de la Caja Cusco en la Ciudad del Cusco	40
Gráfico 2 Facilidad dada por la Caja Cusco para dar un crédito	41
Gráfico 3 Tiempo estimado para otorgar un crédito	42
Gráfico 4 Créditos de los clientes en otra entidad	43
Gráfico 5 Destino del crédito solicitado	44
Gráfico 6 Retrasos en los pagos	45
Gráfico 7 Motivos de sus retrasos	46
Gráfico 8 Monto ahorrado por los clientes al mes en la Caja Cusco	47
Gráfico 9 Cuentas de ahorros en otras instituciones financieras	48
Gráfico 10 Créditos en otras instituciones financieras	50
Gráfico 11 Servicio entregado por los empleados de la Caja Cusco	51
Gráfico 12 Nivel de confianza en la Caja Cusco	52
Gráfico 13 Valor del cliente para tener confianza en la Caja Cusco	53
Gráfico 14 Número Promedio de Créditos realizados por un cliente	54
Gráfico 15 Preocupación por el retiro de clientes de la Caja Cusco	55
Gráfico 16 Depósitos no vueltos a realizar	56
Gráfico 17 Desempeño de los funcionarios de la Caja Cusco	57
Gráfico 18 Conoce la satisfacción de los clientes de la Caja Cusco	58
Gráfico 19 Métodos para medir el desempeño del personal	60
Gráfico 20 Rediseño de la estructura organizativa	61
Gráfico 21 Problemas de preocupación de los funcionarios	62
Gráfico 22 Riesgo Crediticio versus Crecimiento de la Caja Cusco	63
Gráfico 23 Riesgo Crediticio versus Liquidez de la Caja Cusco	64
Gráfico 24 Nivel de riesgo crediticio en la Caja Cusco	65
Gráfico 25 Efectos del riesgo crediticio en la liquidez de la Caja Cusco	67
Gráfico 26 La competencia y su impacto en la Caja Cusco	68
Gráfico 27 Plan de control de riesgo crediticio para mejora de la liquidez	69
Gráfico 28 Activos Totales	71
Gráfico 29 Crecimiento de los Activos Totales	71
Gráfico 30 Colocaciones	72
Gráfico 31 Crecimiento de las Colocaciones	73
Gráfico 32 Obligaciones con el Público	73
Gráfico 33 Patrimonio Total	74
Gráfico 34 Verificación de la Hipótesis en la Curva Chi-Cuadrado	78
Gráfico 35 Cadena Interna de Valor	88
Gráfico 36 Flujograma del Modelo Operativo	92
Gráfico 37 Organigrama Estructural de la Caja Cusco	94



RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo se centra en el estudio de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. (en adelante Caja Cusco), específicamente en el tema de la gestión del impacto del riesgo crediticio en la liquidez. El riesgo crediticio es un problema de todas las entidades financieras, por lo que es necesario plantear y desarrollar herramientas, métodos, etc., para que este sea gestionado y con ello obtener mayores beneficios.

Esta consideraciones permiten visualizar que el mercado potencial es reducido y altamente disputado, lo que hace que los posibles clientes de la Caja Cusco no siempre sean los más idóneos o adecuados; al existir un espectro menor de posibles clientes y bajo la premisa que el negocio de la Caja Cusco es colocar créditos en el mercado financiero, esto con lleva a tomar riesgos como otorgar préstamos inclusive al remanente de posibles clientes no aptos, este tipo de limitaciones hace que la Caja Cusco tenga un elevado potencial entre su cartera de créditos de incurrir en default, lo que afecta su flujo de caja y por ende su crecimiento.

ABSTRACT

This work focuses on the study of the Municipal Savings and Credit Cusco SA (Hereinafter Box Cusco), specifically on the issue of managing the impact of credit risk on liquidity. Credit risk is a problem of all financial institutions, making it necessary to plan and develop tools, methods, etc., for it to be managed and thus higher profits.

This considerations to visualize the potential market is small and highly contested, making the prospects of Cusco Case are not always the most appropriate or adequate; to be a narrower spectrum of potential customers and on the premise that the business case is put Cusco loans in the financial market, this leads to taking risks with lending even as the remnant of prospects unsuitable, such limitations ago Cusco case that has a high potential between its loan portfolio incurring default, which affects your cash flow and therefore growth.



CAPITULO I

INTRODUCCION

La Caja Cusco, como muchas otras instituciones microfinancieras, se enfrenta a un mercado muy competitivo y hasta saturado, ya que en la Región del Cusco existen un número considerable de entidades financieras reguladas y no reguladas. Esta consideración permite visualizar que el mercado potencial es reducido y altamente disputado, lo que hace, que no todos los posibles clientes de préstamos y ahorros de las entidades financieras, sean los más idóneos o adecuados para las organizaciones, ya que los mejores se encuentran ubicados y catalogados por las principales entidades.

Al existir un espectro menor de posibles clientes y bajo la premisa que las empresas microfinancieras deben colocar créditos en el mercado financiero, conlleva a tomar riesgos como otorgar préstamos al remanente de posibles prestatarios no aptos, haciendo que las microfinancieras de ahorro y crédito incrementen su riesgo de crédito, afectando a sus flujos de caja y por ende a su crecimiento.

Este contexto es vivido también por la Caja Cusco, la cual presenta ciertos aspectos que debe mejorar para potencializar su crecimiento, por supuesto y que es el motivo de esta tesis es reducir el impacto negativo del riesgo crediticio en la liquidez de la institución. Para ello es necesario plantear una serie de fases que permitan evaluar estas variables.

Lo que sí es evidente y prioritario es entender que el riesgo de crédito es un problema recurrente entre las organizaciones financieras, por lo tanto proponer o sentar las bases para que este sea monitoreado y controlado es una alternativa plausible que se intenta tratar en este documento, para con ello beneficiar a la Caja Cusco.



EL PROBLEMA

1.1 Tema de Investigación

"El riesgo de crédito y su influencia en la liquidez de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. en el periodo 2009-2013"

1.2 Planteamiento del Problema

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Contextualización Macro:

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

Perú es un país "... donde tres de cada cuatro personas que trabajan pertenecen al sector microempresarial, las instituciones microfinancieras (IMFs) han encontrado un nicho perfecto para desarrollarse."¹. Las microempresas requieren así de acceso a financiamiento en condiciones apropiadas a sus especiales circunstancias y características. "La promoción del microcrédito ocupa un lugar destacado, ya que el acceso al financiamiento puede incrementar la productividad, el volumen de producción

¹ "Microfinanzas, ¿una verdadera promesa?" artículo publicado por CENTRUM, disponible en <http://www.centrum.pucp.edu.pe/St08Especial1> [consulta 10 de Mayo de 2014]



y/o ventas y la inversión, fomentando así una mejora de los ingresos familiares y la creación de nuevos puestos de trabajo”².

La entidad reguladora y supervisora de las IMFs, al igual que las instituciones bancarias y financieras, es la Superintendencia de Banca Seguros y AFPs³ (SBS).

Los principios que rigen a la SBS en el desarrollo de sus funciones son:

- a) No discriminación entre capitales nacionales y extranjeros,
- b) No intervención del Estado, salvo excepciones establecidas por ley (como son: Agrobanco, Cofide, Banco de la Nación y Fondo Mi Vivienda).
- c) Libertad de asignación de recursos.
- d) Libertad para determinar tasas de interés y comisiones.
- e) Autorización requerida, para captar recursos del público.

Las microfinanzas en Perú se han desarrollado a partir del trabajo realizado por las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMACs). Estas entidades son entidades de

² Microcrédito en el Perú: Quienes piden, quienes dan. Publicado por el Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES) (Felipe Portocarrero, Carolina Trivelli y Javier Alvarado).

³ Art 345 Ley 26702: “La Superintendencia de Banca y Seguros es una institución constitucionalmente autónoma y con personería de derecho público, cuyo objeto es proteger los intereses del público en el ámbito de los sistemas financiero y de seguros.

La Superintendencia ejerce en el ámbito de sus atribuciones, el control y la supervisión de las empresas conformantes del Sistema Financiero y Sistema de Seguros y de las demás personas naturales y jurídicas incorporadas por esta ley o por leyes especiales, de manera exclusiva en los aspectos que le corresponda.

La Superintendencia supervisa el cumplimiento de la Ley Orgánica y disposiciones complementarias del Banco Central, sin perjuicio del ejercicio de su autonomía, no incluyendo lo referente a la finalidad y funciones contenidas en los artículos 83° al 85° de la Constitución Política del Perú.” Disponible en www.sbs.gob.pe [consulta 10 de Mayo de 2014]



los gobiernos locales⁴, pueden captar recursos del público y se han especializado en el desarrollo de operaciones de financiamiento, preferentemente a las pequeñas y micro empresas y al público en general.

De acuerdo a la información de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs (SBS) en su página web⁵, a febrero de 2009 existían en el Perú 13 CMACs que proveían de créditos a microempresas, habiendo también extendido sus operaciones a créditos comerciales, de consumo e hipotecarios (para adquisición o construcción de vivienda). Sin embargo, las CMACs no son las únicas entidades que han colaborado con el desarrollo de este sector. También están otras entidades, como son las Entidades de Promoción de las Pequeñas y Microempresas (EDPYMEs), que se crearon originalmente sobre la base de ONGs que desarrollaban proyectos de financiamiento mediante otorgamiento de créditos revolventes u otras modalidades.

De acuerdo a la información oficial de la SBS⁶, a febrero de 2009 existían 13 EDPYMEs que otorgan créditos similares a los otorgados por las CMACs (crédito a microempresas, crédito de consumo, así como comerciales e hipotecarios para fines de vivienda⁷. Una característica distintiva de las EDPYME es que no captan ahorros del público. Su financiamiento proviene de otras fuentes. Es pertinente señalar que una EDPYME de las señaladas ha iniciado ya su proceso de conversión a Financiera y que es previsible que la obtenga en el corto plazo. Esto significa una conversión fundamental pues dicha entidad podrá captar ahorros del público, ampliar sus operaciones y competir en mejores condiciones con las demás entidades del Sistema Financiero Peruano.

⁴ La estructura política del Perú está constituida por un Gobierno Nacional, 25 gobiernos regionales y 195 municipalidades provinciales y 1833 municipalidades distritales.

⁵ www.sbs.gob.pe [consulta 10 de Mayo de 2014]

⁶ www.sbs.gob.pe [consulta 10 de Mayo de 2014]

⁷ Sin embargo hay que precisar que algunas EDPYMEs no otorgan todos los tipos de financiamiento señalados.



Las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRACs) son otras entidades que trabajan en el tema de las microfinanzas. Estas son empresas que sí pueden captar recursos del público y cuya especialidad consiste en otorgar financiamiento de manera preferente a la mediana, pequeña y micro empresa del ámbito rural. De acuerdo a la SBS⁸, a febrero de 2009 existían 10 CRACs, que otorgaban créditos tanto para microempresas, como de consumo, comerciales e hipotecarios para vivienda.

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

No podemos terminar esta sección sin referirnos a las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) que desarrollan proyectos en este ámbito de microfinanciamiento. Estas entidades no están autorizadas a captar recursos del público y por tanto, no son supervisadas por la SBS.

1.2.1.2 Contextualización Meso:

La gran mayoría prioriza a los pobladores de las zonas urbanas, haciendo más caro y menos accesible el financiamiento rural por la falta de infraestructura, el bajo nivel de formación de la población rural y los altos niveles de riesgo que significa el traslado de dinero a zonas alejadas

⁸ www.sbs.gob.pe [consulta 10 de Mayo de 2014]



Según el último Censo Nacional del Perú del año 2007, el 45% de la población de la Región Cusco vive en zonas rurales, con elevados niveles de pobreza (desnutrición crónica alta e ingresos monetarios inferiores a tres nuevos soles o U.S \$1.20 diarios) y presencia del Estado notoriamente débil. Si bien en una comparación inter censal entre el Censo de Población del año 1993 y el del 2007 podemos ver que la población rural en Cusco se ha reducido de un 54% a un 45%, éste continúa todavía siendo alto como para que el sistema financiero lo ignore. Otro ejercicio comparativo, relacionado esta vez a la actividad de microfinanzas, nos muestra que en el año 1993, el Cusco tenía sólo dos empresas dedicadas a este tipo de actividad (la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco y la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán) en tanto que, casi 20 años después, el número se ha incrementado a más de 10 instituciones de micro finanzas (las cajas municipales de ahorro y crédito Cusco, Arequipa, Tacna y Piura, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán, ONGs como Arariwa, Pro Mujer, la Caja Rural CREDINKA, EDPYMEs como EDYFICAR, Solidaridad y Nueva Visión, entre otras), lo que da una clara muestra del interés que han generado las micro finanzas en instituciones que trabajan en este rubro en todo el país.

Sin embargo, la gran mayoría de estas instituciones priorizan a los pobladores de las zonas urbanas (Cusco ciudad o ciudades intermedias medianas), como su clientela principal; y es que incide en ese tipo de decisión la falta de infraestructura, el bajo nivel de formación de la población rural y los altos niveles de riesgo que significa el traslado de dinero a zonas muy alejadas. Todo esto hace al micro financiamiento rural más caro y menos accesible. De la experiencia desarrollada por la Asociación Arariwa, en ámbitos estrictamente rurales, se ha podido verificar que cuanto más cerca del cliente está la institución de micro finanzas, mayor es el número de clientes incorporados al sistema (lo que ocurre es que el poblador rural, generalmente pobre, no está en condiciones de gastar en el traslado desde su comunidad o centro poblado a las oficinas de la entidad financiera que se halla en la ciudad y tampoco en la alimentación que demandaría su traslado). Otro elemento importante que se ha constatado, es la gran responsabilidad demostrada por este tipo de pobladores, para cumplir con el pago de cuotas a las que se compromete. Es decir, el poblador rural tiene la capacidad y la responsabilidad de asumir créditos adecuados a sus capacidades y cumplir con su pago oportuno, siempre y cuando el acceso a las



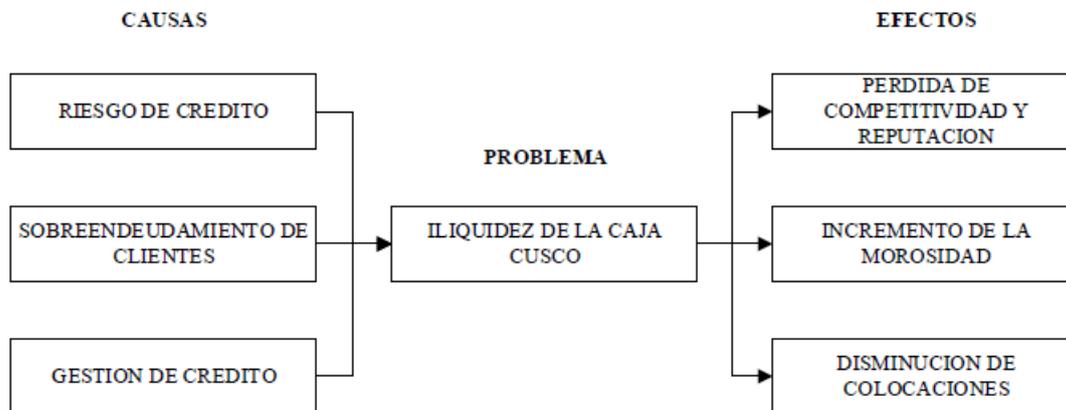
oficinas que les proporcione el crédito no les genere gastos. Este comportamiento sin embargo, podría sufrir modificaciones debido a la aparición de una sobre oferta de créditos (principalmente en zonas urbanas) que ha derivado en un incremento de las tasas de mora que dan paso a un círculo vicioso que pone en riesgo el micro crédito rural. Tal parece que lo que se quiere es crear “burbujas” en el campo de las microfinanzas, otorgando créditos sin garantizar su adecuado respaldo, que lo único que lograrían sería hacer desaparecer este mercado. Para evitar una situación como la planteada, se hace necesario la adecuada supervisión e intervención de la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú, sobre la calidad de los créditos que vienen manejando en todo el Cusco las diversas instituciones de micro finanzas que desarrollan actividades en esta Región.

1.2.1.3 Contextualización Micro

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco inició sus operaciones en marzo de 1988, contando con el apoyo de la Municipalidad Provincial de Cusco y la asesoría de la Cooperación Técnica Alemana-GTZ. Desde esa fecha, la institución apoya a segmentos empresariales y laborales que anteriormente no tenían acceso a la banca tradicional (principalmente clientes vinculados a sectores agropecuarios y a la pequeña y a la micro empresa), teniendo como objetivos básicos el apoyo a la descentralización financiera del país, el fomento del ahorro y la creación de un circuito financiero regional.

1.2.2 Análisis Crítico

1.2.2.1 Árbol de Problemas



Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández

La Caja Cusco, siendo una entidad financiera que capta y coloca dinero, debe someterse a ciertos parámetros que establecen su salud financiera, el estudio del riesgo crediticio y su influencia en la liquidez de la institución es un tema de gran importancia, puesto que de ello depende el crecimiento y desarrollo de la institución, por tal motivo en el árbol de problemas se han seleccionado estas variables de investigación, sin desmerecer a las otras que se encuentran detalladas como es el caso del sobreendeudamiento de los clientes, o el incremento del índice de morosidad.

1.2.3 Prognosis

Como mencionamos anteriormente el riesgo crediticio es un factor importante dentro de la organización, ya que al no mantener estándares razonables, afectaría a la misma en lo posterior. Sin embargo la excesiva competencia que a la vez tiene un efecto positivo por una oferta variada de servicios, tiene como contrapartida efectos colaterales como que, las instituciones financieras menos preparadas o con menor acumulación de activos y patrimonio, elevan su riesgo de fracasar dentro de esta actividad económica, no por fallos del mercado como competencia desleal, sino más bien por una reducida gestión, disminución del mercado objetivo, iliquidez, insuficiente imagen corporativa



entre otros factores, ello significa que por captar mercado ofrecen créditos sin el respectivo análisis, ello hace que la demanda de créditos se someta un grupo de demandantes que ya están comprometidos con otras instituciones, y así se incrementa el riesgo crediticio.

El contexto mencionado anteriormente permite visualizar, que el riesgo crediticio de la Caja Cusco, sin el ajuste respectivo a estándares mínimos indispensables está ocasionando una reducción de la liquidez en la misma, lo cual en un largo plazo podría conllevar a problemas dentro de la institución.

1.2.4 Formulación del problema

1.2.4.1 Problema General

¿Cómo el incremento del riesgo crediticio influye en liquidez de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, durante el periodo 2009 - 2013?

1.2.4.2 Problemas específicos

- a) ¿Cuáles son los indicadores que señalan que existe un incremento del riesgo de crédito?
- b) ¿Cuál es el motivo de la reducción de la liquidez de la Caja Cusco?
- c) ¿La gestión crediticia de la Caja Cusco es adecuada para controlar el riesgo crediticio?

1.2.4.3 Variable Independiente (Causa)

Riesgo de crédito.



1.2.4.4 Variable Dependiente (Efecto)

La liquidez de la Caja Cusco.

1.2.5 Delimitación de la Investigación

La presente investigación está delimitada por los siguientes aspectos:

Campo : Ingeniería Industrial.

Área : Finanzas.

Aspecto : Indicadores de gestión.

Espacial : Clientes y trabajadores de la Caja Cusco.

Temporal : El periodo de estudio corresponderá al año 2009 -2013.

Poblacional : Cusco urbano.

1.3 Justificación

La importancia de esta investigación se fundamenta en el hecho del aporte socio-económico que realiza la Caja Cusco al sistema financiero nacional y en especial al regional, en distintas áreas como: producción, servicios, comercio, consumo, emprendimiento, entre otros, permiten que la Región Cusco presente índices de crecimiento y desarrollo económico importantes. Tales criterios hacen notar la relevancia que tiene el fortalecimiento del sector micro financiero para la economía local, es por ello que analizar y describir la situación actual que vive la Caja Cusco en el sector, es preponderante, pues así como su aporte es significativo para el desarrollo de la economía,



también una alteración en su riesgo de crédito puede traer consecuencias no previstas en su liquidez.

La presente investigación tratará de analizar el papel del riesgo de crédito en la liquidez de la Caja Cusco, pues la misma actúa vinculada mucho con los agentes económicos menos perfilados para un crédito, lo que generaría si no se realiza un adecuado control, en una serie de escenarios llenos de incertidumbre (Futuro Claro, Escenarios alternos, Gama de futuros potenciales, Total Confusión), evitar ello y establecer posibles alternativas es el fin de esta investigación.

Este trabajo de investigación financiera, contribuirá a la solución de problemas prácticos que aquejan a la Caja Cusco y enriquecerá al sistema de conocimientos teóricos que servirán como fuente de información a los docentes y alumnos futuros investigadores de Ingeniería Industrial de la Universidad Andina del Cusco. Su importancia radica en que es un tema de actualidad y de significatividad en el rubro de gestión empresarial.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Analizar el incremento del riesgo crediticio y su relación con la liquidez de la Caja Cusco, en la Región Cusco durante el periodo 2009-2013.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Determinar el nivel de riesgo crediticio de la Caja Cusco.
- b) Identificar los niveles de liquidez de la Caja Cusco.
- c) Formular una propuesta para mejorar la gestión crediticia y disminuir el riesgo crediticio de la Caja Cusco.



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

En la UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, en la Facultad de Ciencias Económicas, María Lidia Morales Guerra, realizó un trabajo investigativo "ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO EN LA CARTERA DE CONSUMO DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA", en este trabajo investigativo con el cual se llegó a las siguientes conclusiones:

- a) El Consejo de Administración y la Gerencia General por medio del Departamento de Riesgos de una Institución Bancaria, son los responsables de medir y evaluar constantemente el Riesgo de Crédito, tomando acciones preventivas y correctivas que minimicen las pérdidas que puedan afectar substancialmente la situación financiera.
- b) Las Instituciones Bancarias que no logran controlar adecuadamente sus niveles de morosidad, consecuentemente aumentan sus costos de operación y no logran mejorar las condiciones financieras para sus clientes, obteniendo una desventaja competitiva. Ya que existe un traslado excesivo de riesgos hacia el prestamista, que se traduce en mayores tasas de interés e incremento en las restricciones del crédito.
- c) El Reglamento para la Administración del Riesgo de Crédito, Resolución JM 93-2005 debe ser una ayuda para la autorregulación y no sólo una norma de cumplimiento general de las instituciones Bancarias, estableciéndose políticas, prácticas y procedimientos propios, más conservadores que el estándar.
- d) La Adopción de un Modelo de Calificación que incluya políticas preventivas desde el otorgamiento de un Crédito de Consumo, aumenta la posibilidad de



encarar el problema de la Administración del Riesgo de Crédito de una forma planificada y reduce la necesidad del trabajo correctivo.

- e) En los últimos años el mercado de Crédito de Consumo en Guatemala, ha sido altamente competitivo, con una clara tendencia al descenso en los márgenes de intermediación, aunque también a un preocupante incremento de la cartera morosa.

En Ecuador, en la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, en la facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas, los señores Octavio Molina Vera y Liliana Peñaloza Carpio, realizaron un trabajo investigativo. "RIESGO DE MERCADO Y LIQUIDEZ EN EL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO: UNA MEJOR ALTERNATIVA A LA ACTUAL REGULACIÓN", a la culminación del trabajo investigativo se concluyó que:

- a) A pesar de que la introducción formal de la gestión de riesgos dentro de la regulación financiera ecuatoriana fue una excelente decisión por parte de la SIB, hemos llegado a la conclusión de que contiene errores en su formulación técnica, principalmente lo relacionado a la elaboración de los reportes destinados a medir el riesgo de mercado y en menor medida el riesgo de liquidez.
- b) Cumpliendo el objetivo de determinar si los supuestos aplicados en los diferentes reportes dan una condición real de lo que ocurre en las instituciones financieras, se ha concluido que el reporte de sensibilidad por brecha (R1) considera premisas poco probables, como cambios paralelos de tasa para todas las bandas, una sola revisión para todo lo que queda del año, el mismo cambio de tasa para todos los productos de balance, que no hayan cambios en la estructura de balance y que la duración de activos y pasivos sea la misma (mitad de la banda).
- c) Todo lo mencionado hace que se obtenga un resultado muy restrictivo, aplicable sólo a este escenario muy particular, por lo que este estudio



determina que la medición del impacto de precios de tasas debe ser medido únicamente en un corte transversal, tal como lo plantea el Reporte de Sensibilidad del margen financiero (R2), el cual valora todos los productos sensibles a cambios de tasa a su valor actual, para luego calcular la duración por producto con sus respectivos importes en riesgos y evaluar el impacto de los precios estimados. Por todo lo mencionado, el R1 es irrelevante e inútil, por lo que recomendamos debe ser eliminado de la regulación, o en su defecto no realizar análisis o imposición de límites en base a dicho reporte.

En la Universidad Técnica De Ambato, en la facultad de Contabilidad y Auditoría, la Srta. Karolita Belén Moreno Silva, realizaron un trabajo investigativo con tema del proyecto en mención es "Políticas de Crédito Inadecuadas y su incidencia en la liquidez de AmbatoL Cía. Ltda. Matriz", a la culminación de este trabajo investigativo se concluyó que:

- a) En la presente investigación se llegó a concluir que la fijación de estándares de políticas de crédito empresarial no se vienen dando ya que la implementación de estos son necesarios para la salida de sus productos o servicios. La correcta implementación de estos estándares pueden convertirse en la manera de obtener o no ingresos, en el corto plazo.
- b) La empresa no da un lineamiento para determinar si se debe conceder un crédito a un cliente y el modelo de este.
- c) No se desarrollan fuentes adecuadas de información y de métodos de análisis de crédito.
- d) No existen estándares de créditos máximos y mínimos de créditos y evaluación de crédito, referencias periodos promedios de pagos e índices.
- e) Además es importante que la empresa evalúe políticas de negociación con los proveedores.



- f) La liquidez que presenta la empresa no es agresiva pero debe tomarse en cuenta para que en lo posterior no tenga problemas que le puedan llevar incluso a la venta de activos o en el peor de los casos el cierre de la misma.
- g) Toda institución financiera tiene la necesidad de captar y colocar dinero en el sector productivo, laboral, industrial, del comercio etc. lo que acarrea consigo un porcentaje de riesgo en la recuperación de dichos valores, esto significa que los departamentos especializados en créditos y cobranzas deben contar con personal suficientemente capacitado e idóneo que cuente con iniciativas y planes de contingencia en las eventualidades, no consentidas, de dificultades de recuperación.

Muchas empresas productivas o de servicio han desaparecido a nivel mundial por administración equivocada de sus créditos, mientras que otras han fortalecido su posición en el mercado.

2.2 Categorías Fundamentales de las Variables

2.2.1 Categorías Fundamentales de la Variable Independiente

2.2.1.1 Administración Financiera

La Administración Financiera (Besley, Brigham, 2000, Pág. 5,6) es importante en todos los tipos de empresas, indistintamente que sean públicas o privadas, que operan en el sistema financiero.

Se encarga de ciertos aspectos específicos de una organización que varían de acuerdo con la naturaleza de acuerdo con la naturaleza de cada una de estas funciones, las funciones más básicas que desarrolla la Administración Financiera son: La Inversión, El Financiamiento y las decisiones sobre los dividendos de una organización.



La Administración financiera es el área de la Administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. La Administración Financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

Funciones de la Administración Financiera:

- La Administración Financiera interactúa con otros para que la empresa funcione de manera eficiente. Este a su vez trata de crear planes financieros para que la empresa obtenga los recursos financieros y lograr así que la empresa pueda funcionar y a largo expandir todas sus actividades.
- Debe saber Administrar los recursos financieros de la empresa para realizar operaciones como: inversiones, colocación de créditos y equipos, pago de salarios entre otros.
- Debe saber invertir los recursos financieros excedentes en operaciones como: inversiones en el mercado de capitales, adquisición de inmuebles, terrenos u otros bienes para la empresa.
- Manejar de forma adecuada la elección de productos y de los mercados de la empresa.
- La responsabilidad de la obtención de calidad a bajo costo y de manera eficiente.
- Y por último la meta de la Administración Financiera consiste en planear, obtener y usar los fondos para maximizar el valor de la organización.

2.2.1.2 Costo de Capital

Las inversiones realizadas por las cajas de ahorro y crédito son fundamentales para el desarrollo del objeto social de la organización, el costo de capital surge como un factor relevante en la evaluación que el administrador financiero realiza de los proyectos de inversión que se tengan a corto plazo.

El costo de capital es el rendimiento requerido sobre los distintos tipos de financiamiento.

Este costo puede ser implícito o explícito y ser expresado como el costo de oportunidad para una alternativa equivalente de inversión.

Factores implícitos fundamentales del costo de capital:

- El grado de riesgo financiero.
- Las imposiciones tributarias e impuestos.
- La oferta y demanda por recursos de financiamiento

Costo de Capital, (Besley, Brigham, 2000, Pág. 526) el riesgo financiero resulta del uso del apalancamiento financiero, el cual existe cuando una empresa utiliza valores de renta fija, tales como deudas y acciones preferentes para obtener recursos de capital.

Cuando recurre al apalancamiento financiero, una empresa intensifica el riesgo de negocio que corren los accionistas comunes. Como ilustración, suponga que diez personas deciden formar una corporación para producir sistemas operativos para computadoras personales. Existe una cierta cantidad de riesgo de negocio en la operación. Si el capital de la empresa consta sólo de instrumentos de capital contable común y cada socio comprara solamente 10% de las acciones, cada inversionista compartirá una parte igual del riesgo del negocio- Sin embargo, suponga que el capital de la empresa está conformada por 50% de deudas y 50% de capital contable y que cinco de



los inversionistas aportan su capital como deudas y los otros cinco lo hacen como instrumentos de capital contable.

El objetivo de nuestro análisis es determinar la estructura de capital que maximiza el valor de la empresa, la cual se conoce como la estructura de capital fijada como meta.

Las entidades financieras están sujetas a las tasas de interés que les da como referencia el Banco Central de Reserva.

2.2.1.3 Gestión Crediticia

La gestión de riesgos financieros es una rama especializada de las finanzas corporativas, que se dedica al manejo o cobertura de los riesgos financieros. es un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza, a través de una secuencia de actividades humanas que incluyen evaluación de riesgo, estrategias de desarrollo para manejarlo y mitigación del riesgo utilizando recursos gerenciales. Las estrategias incluyen transferir el riesgo a otra parte, evadir el riesgo, reducir los efectos negativos del riesgo y aceptar algunas o todas las consecuencias de un riesgo particular.

2.2.1.4 El Riesgo Crediticio

El riesgo de crédito representa el riesgo presente y futuro que podría afectar la rentabilidad o el patrimonio de la Caja Cusco por deterioro en la capacidad de pago del prestatario o de la contraparte. Este riesgo puede manifestarse de la siguiente manera (Glosario de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP).

Los tipos de riesgos crediticios son:

- a) Riesgo de incumplimiento ("Default Risk") Consiste en que el prestatario se encuentra económicamente imposibilitado de continuar con los pagos de su

préstamo. Esta situación se incrementa cuando se presentan alzas en las tasas de interés o recesión económica que conlleva un aumento en la tasa de desempleo.

- b) Riesgo de incremento en la prima de riesgo ("Credit Spread Risk") Se refiere a incumplimientos de la contraparte como en el caso de colocaciones en otras entidades financieras donde puede existir la probabilidad de que se produzcan incumplimientos a la fecha de vencimiento producto de fallas de liquidez, demora por fallas gerenciales o por quiebra.

2.2.1.5 Tipos de Créditos

Es el uso de un capital ajeno por un tiempo determinado a cambio del pago de una cantidad de dinero que se conoce como interés.// Obtención de recursos financieros en el presente sin efectuar un pago inmediato, bajo la promesa de restituirlos en el futuro en condiciones previamente establecidas. Crédito bancario: es un contrato por el cual una entidad financiera pone a disposición del cliente cierta cantidad de dinero, el cual deberá de devolver con intereses y comisiones según los plazos pactados.

- a) Crédito Mes, préstamo que contempla un pie y un número de cuotas a convenir. Habitualmente estas cuotas incluyen seguros ante cualquier siniestro involuntario. (TEA 39.80%)
- b) Crédito de consumo, otorgados a personas naturales que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios; que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas y cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por éste el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales. (TEA 29.80%)



- c) Crédito comercial, está destinado específicamente para el área de comercio, compra de insumos, maquinaria y actividades productivas. Por lo cual las entidades al tener un alto riesgo en la emisión del crédito. (TEA 37.60%)
- d) Crédito hipotecario, aquel en el que el deudor cuenta con el respaldo de una garantía de un bien inmueble hipotecado a la institución financiera. Por lo general, es de mediano o largo plazo y se otorga para la compra, ampliación, reparación o construcción de una vivienda, compra de sitios, oficinas o locales comerciales, o para libre disponibilidad; tales propiedades quedan como garantía del préstamo, a favor de la institución financiera que lo otorga, para asegurar el cumplimiento de su pago. (TEA 13.80%)
- e) Crédito consolidado, es un préstamo que añade todos los otros préstamos que usted tiene en curso, es uno único y nuevo crédito. Reunificar todos sus préstamos le permite bajar la tasa de interés de los créditos a corto plazo y pagar menos al mes. (TEA Negociable)

2.2.1.6 Factores Externos

Factores externos, que no dependen de la administración, tales como inflación, depreciaciones no previstas de la moneda local, desastres climáticos, etc. aquí aparecen como importante el estado de los equilibrios básicos macroeconómicos que comprometan la capacidad de pago de los prestatarios.

2.2.2 Categorías Fundamentales de la Variable Dependiente

2.2.2.1 Gestión Financiera

El objeto de la Gestión Financiera y Administrativa es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones a través de



las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, Servicios Administrativos y Recursos Humanos.

En el libro de Gerencia Financiera de (Block, Hirt 2001, pág. 3) se refiere las finanzas son un campo fascinante y en constante cambio. En esta introducción se estudia la naturaleza dinámica de la gerencia financiera. En cualquier empresa, el gerente financiero es el responsable último ante los accionistas por el desempeño en sus obligaciones, y si falta a su responsabilidad, deberá responder por ello, la gerencia financiera ofrece la oportunidad de recibir grandes remuneraciones, pero un desempeño deficiente también se mide con facilidad mediante pruebas de rentabilidad y el desempeño del mercado accionario.

El gerente financiero exitoso debe entender cómo se pueden adquirir fondos de los mercados financieros y los criterios que los posibles inversionistas emplean para decidir en dónde hacer sus inversiones. Durante la última década, el gerente financiero se ha vuelto cada vez más consciente de la naturaleza internacional de los mercados de acciones y bonos, y el "campo de juego" ya no se restringe a Nueva York, Chicago u otras ciudades importantes de EE.UU., sino que se extiende a Londres, Tokio y resto del mundo.

2.2.2.2 Ingresos de la Caja Cusco

La Caja Cusco, genera sus ingresos principalmente de los créditos otorgados a los clientes los cuales generan intereses, y de distintas operaciones de intermediación financiera, es receptor recursos través de depósitos o cualquier otra forma de captación, con el objeto de utilizar los recursos así obtenidos, total o parcialmente, en operaciones de crédito e inversión.



2.2.2.3 Intereses por Cartera de Créditos

Cantidad de dinero que debe pagarse al final de períodos determinados de tiempo como compensación al dinero prestado, depositado o invertido.

2.2.2.4 Comisiones por Asesoramiento de créditos

Porcentaje diferenciado que cobran las instituciones financieras, de acuerdo con el monto del crédito o tipo de crédito por una sola vez, o un valor fijo determinado que se le adiciona a cada cuota del pago.

2.2.2.5 Análisis Financiero

Los estados financieros nos muestran la situación actual y la trayectoria histórica de la empresa, de esta manera podemos anticiparnos, iniciando acciones para resolver problemas y tomar ventajas de las oportunidades.

En su libro de Gerencia Financiera (Block, Hirt 2001, pág. 53) nos refiere al análisis financiero como:

- El análisis de índices es un mecanismo significativo de comparación entre una compañía y su industria.
- Los índices o razones se pueden usar para medir rentabilidad, utilización de activo, liquidez y utilización del endeudamiento.
- El sistema de análisis Du Pont identifica las verdaderas fuentes del retorno sobre activos y de retorno para los accionistas.
- El análisis de tendencias muestra el desempeño de la compañía en el tiempo.



- Los ingresos reportados se tienen que evaluar para identificar las fuentes de distorsión.

2.2.2.6 Índices de Liquidez

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones en el lapso menor a un año. De esta forma, los índices de liquidez aplicados en un momento determinado evalúan a la empresa desde el punto de vista del pago inmediato de sus acreencias corrientes en caso excepcional.

El índice de liquidez es uno de los elementos más importantes en las finanzas de una empresa, por cuando indica la disponibilidad de liquidez de que dispone la empresa. La liquidez está basada en el libro de Gerencia Financiera (Block, Hirt 2001, pág. 61) después de considerar la rentabilidad y la utilización de activos, el análisis debe examinar.

2.2.2.7 Riesgo de Liquidez

El riesgo de liquidez consiste en la posibilidad de que la IMF no pueda hacer frente a las obligaciones de pago de forma puntual o que para hacerlo se incurra en costos excesivos.

Es la incapacidad de la Institución para cumplir con sus obligaciones o cumplimiento de las mismas a costos muy altos.

2.2.2.8 Objetivo del análisis de riesgo de liquidez

El objetivo del análisis de riesgo de liquidez debe permitir a la Entidad Financiera medir adecuadamente la volatilidad de los depósitos, los niveles de endeudamiento, la estructura del pasivo, el grado de liquidez de los activos, la disponibilidad de líneas de financiamiento y la efectividad general de la gestión de activos y pasivos.

2.2.2.9 Naturaleza de la Liquidez

Si la Entidad Financiera es solvente pero carece de liquidez, los clientes reaccionarán ante el incumplimiento de obligaciones tratando de retirar sus depósitos. Esto agravará el problema de iliquidez, y posiblemente la Entidad y tenga que vender sus activos incurriendo en pérdidas para hacer frente a sus compromisos.

- Aunque la mayoría de las crisis bancarias han estado motivadas por la calidad en la cartera de préstamos, lo que verdaderamente acaba con una Entidad Financiera en pocos días es la pérdida de confianza de sus depositantes, pues origina pérdidas masivas de fondos.
- Lo más peligroso de las crisis de liquidez es que son contagiosas.

2.2.2.10 Funciones de la Liquidez

- Demostrar al mercado, que se es adverso al riesgo en términos globales, que la entidad es "segura" y por lo tanto capaz de hacer frente a sus obligaciones.
- Permitir a la Entidad Financiera cumplir los compromisos con sus clientes.
- Evitar una venta precipitada de activos.



- Reducir la prima de riesgo crediticio que el Entidad Financiera debe pagar por sus fondos.
- Evitar los costos de recurrir excesivamente al mercado interbancario y a las facilidades crediticias del Banco Central de Reserva del Perú.

2.2.2.11 Objetivos de la Administración del Riesgo de Liquidez

- El objetivo que tiene la Entidad Financiera al manejar su posición de liquidez es estar seguros de que ante cualquier eventualidad, puede responder a sus obligaciones con fondos propios sin que ello signifique incurrir en costos elevados y en pérdida de rentabilidad.
- Cuando las Entidad Financieras mantienen una posición deficiente de liquidez, podrían tener que incurrir en costos excesivos para cubrir sus necesidades de efectivo; y en casos extremos, es posible que ni siquiera puedan obtener los fondos que requieren por más que paguen por ellos. Esta última situación refleja una de insolvencia por iliquidez.
- Por otra parte, cuando las Entidad Financieras mantienen liquidez en exceso, el rendimiento de sus activos suele ser más bajo, lo que a su vez afecta sus utilidades.

2.2.2.12 Medición del Riesgo de Liquidez: Modelo de los Activos Líquidos

Para efectos de establecer los Activos Líquidos de los reportes del riesgo de liquidez, el valor de las inversiones que se incluyan en este agregado, previamente se ajustarán a su precio de mercado.



Los activos líquidos no se colocarán en ninguna banda en particular y para calcular la posición liquidez en Riesgo (LER) se compararán con la brecha acumulada en cada banda, como se indica a continuación:

$$\text{Liq.R} = (|\text{brecha acumulada de liquidez } n < 0| - \text{ALN}) > 0$$

Donde:

Liq.R = liquidez en riesgo.

|| = Valor absoluto

ALN = fondos disponibles + fondos interbancario netos + pacto de reventa + pactos de recompra o inversiones negociables.

n = n-ésima banda de tiempo y n= 1,2,3,...,q, donde q es el número de bandas

2.3 Hipótesis

2.3.1 Hipótesis general

"El incremento del riesgo crediticio influye en la liquidez de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco durante el periodo 2009 - 2013"

2.3.2 Hipótesis Específicas

- a) Existe un incremento del riesgo de crédito en la Caja Cusco.
- b) La reducción de la liquidez afecta el flujo de efectivo de la Caja Cusco.



- c) La propuesta controla el riesgo crediticio y potencializa el crecimiento sano y sostenible de la Caja Cusco.

2.4 Señalamiento de variables

2.4.1 Variable independiente

Riesgo crediticio

2.4.2 Variable dependiente

La liquidez de la Caja Cusco

2.4.3 Unidad de observación

“Caja Cusco”.



2.5 Operalización de las Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Independiente</p> <p>Riesgo de Crédito: Se define como la posibilidad de que el emisor no tenga la capacidad financiera de cumplir con sus obligaciones de principal o interés en los términos contractuales pactados se denomina riesgo crediticio</p>	<ol style="list-style-type: none"> Riesgo de incumplimiento: ("Default Risk") Consiste en que el prestatario se encuentra económicamente imposibilitado de continuar con los pagos de su préstamo. Riesgo de incremento en la prima de riesgo: ("Credit Spread Risk") Se refiere a incumplimientos de la contraparte como en el caso de colocaciones en otras entidades financieras donde puede existir la probabilidad de que se produzcan incumplimientos a la fecha de vencimiento 	<ol style="list-style-type: none"> Factores Externos: Estos Factores no dependen de la administración, tales como inflación, depreciaciones no previstas de la moneda local, desastres climáticos, etc. Tipos de Créditos: <ul style="list-style-type: none"> - Crédito Mes - Crédito de Consumo - Crédito Comercial - Crédito Hipotecario - Crédito Consolidado 	<ol style="list-style-type: none"> Niveles de incumplimiento. Destino del Crédito. Calificación financiera del cliente. 	<ol style="list-style-type: none"> Índices de Morosidad. Calificación obtenida de los clientes según la central de Riesgos. Nivel de endeudamiento de los clientes.
<p>DEPENDIENTE</p> <p>Liquidez: Se define como: Se miden las inversiones liquidas y las reservas en liquides frente a los volúmenes de ahorro y depósitos a plazo fijo, a fin de asegurar que exista liquidez institucional suficiente para satisfacer todas las solicitudes de retiro de depósitos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Índices de Liquidez: Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes. Riesgo de Liquidez: El riesgo de liquidez consiste en la posibilidad de que la IMF no pueda hacer frente a las obligaciones de pago de forma puntual o que para hacerlo se incurra en costos excesivos. Es la incapacidad de la Institución para cumplir con sus obligaciones o cumplimiento de las mismas a costos muy altos. 	<ol style="list-style-type: none"> Ingresos de la Caja Cusco: La Caja Cusco, genera sus ingresos principalmente de los créditos otorgados a los clientes los cuales generan intereses, y de distintas operaciones de intermediación financiera, es receptor recursos través de depósitos o cualquier otra forma de captación, con el objeto de utilizar los recursos así obtenidos. Intereses por Cartera de Créditos: Cantidad de dinero que debe pagarse al final de períodos determinados de tiempo como compensación al dinero prestado, depositado o invertido. Comisiones por Asesoramiento de créditos: Porcentaje diferenciado que cobran las instituciones financieras, de acuerdo con el monto del crédito o tipo de crédito por una sola vez, o un valor fijo determinado que se le adiciona a cada cuota del pago. 	<ol style="list-style-type: none"> Captaciones. Colocaciones. Reservas. Inversiones. 	<ol style="list-style-type: none"> Activo Corriente/Activo Total Activo Corriente/ Pasivo Total Volumen de depósitos. Volumen de cartera.



CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Modalidad básica de la investigación

En esta investigación se seguirá la modalidad de investigación bibliográfica y de campo.

Bibliográfica porque se basará en libros y documentos escritos referentes al tema e información obtenida de distintas direcciones electrónicas.

La investigación de campo se desarrollará por medio de encuestas aplicadas a los clientes, directivos y empleados de la Caja Cusco, para realizar la recolección de la información pertinente para esta investigación.

3.2 Nivel o tipo de investigación

Con el trabajo de investigación se llegará a un nivel exploratorio de manera que permita ampliar el tema seleccionado y analizar las posibles soluciones habiendo planteado una hipótesis previa.

Finalmente en la investigación se llegará al nivel descriptivo, correlacional y propositivo por medio de la relación de variables y la determinación de la relación de los objetos de la investigación de campo con el problema, El nivel descriptivo se refiere a describir el comportamiento de las variables o su representación en frecuencias lo que indica que se aplicará la estadística descriptiva para estimar la presencia de las variables en el problema y la herramienta utilizada para ello serán las encuestas aplicadas a la población de estudio.



3.3 Población o muestra

3.3.1 Clientes de la Caja Cusco

La población a investigar asciende a 7,000 clientes de la Caja Cusco, dada la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el tesista. De esta población se determinará algunas características, necesidades y percepción que tienen los mismos sobre la Caja Cusco.

3.3.2 Muestra de los Clientes

Con la población anteriormente detallada se procede a calcular el tamaño de la muestra respectiva:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{Z^2 p * q + N * e^2}$$

$$n = (1.96)^2 * (0.5) * (0.5) * (0.5) * (7,000) / ((1.96)^2 * (0.5) * (0.5) + (7,000) * (0.05)^2)$$

$$n = 364$$

N = 7,000 clientes

Z = 1.96

P = 0.5

Q = 0.5

e = 5%

n = 364 clientes

3.3.3 Funcionarios de la Caja Cusco

La Caja Cusco, cuenta actualmente con una considerable cantidad de personas para el funcionamiento de las áreas administrativas y de operaciones, tomándose en cuenta a 35 colaboradores del área respectiva (créditos) para el estudio, por tener las mismas vinculaciones con el área estudiada, determinándose una muestra de 32 trabajadores.

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{Z^2 p * q + N * e^2}$$

$$n = (1.96)^2 * (0.5) * (0.5) * (35) / ((1.96)^2 * (0.5) * (0.5) + (35) * (0.05)^2)$$

$$n = 32$$

En vista de que la población es accesible para la investigación se omite el cálculo de la muestra, de tal manera que se van a investigar a toda la población (35 funcionarios del área de créditos).

3.4 Plan de procesamiento de la información

El análisis e interpretación de datos seguirá el siguiente procedimiento: A continuación de la recolección de datos se procederá a clasificar las principales medidas estadísticas que nos permitan elaborar un análisis profundo sobre las tendencias, evoluciones y realidades de las variables dentro de la Caja Cusco, de igual manera se tomará en cuenta la información cualitativa que de información relevante al trabajo de acuerdo a sus objetivos e hipótesis.

La comparación de los datos se realizará con la realidad de años pasados sobre las actividades. De forma seguida se procederá a comprobar la hipótesis y extraer las principales conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 Análisis e Interpretación de Resultados

La presente investigación es de carácter probabilístico con el correspondiente muestreo al azar.

Una vez calculada la muestra se aplicará el método aleatorio simple para la selección de los clientes de la Caja Cusco a quienes se aplicará una encuesta en base a los datos previamente diseñados para el efecto.

Considerando que el problema de investigación detallado en el Capítulo I, de esta tesis es: "¿Cómo el riesgo de crédito influye en liquidez de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco?", siendo la variable independiente o de causa el riesgo crediticio y la variable dependiente o de efecto la liquidez de la Caja Cusco, se procedió a plantear la hipótesis de la investigación la cual es: "El riesgo de crédito influye en la liquidez de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco."

Con este escenario se procedió a recolectar la información necesaria para contrastar dicha hipótesis, la cual se someterá a la prueba chi-cuadrado de independencia entre las variables puesto que esta determina si dos cualidades o variables referidas a individuos de una población están relacionadas. Es decir que esta prueba me permitirá evaluar si existe relación entre el riesgo crediticio y la liquidez de la Caja Cusco.

No se considera las tasas de interés por ser planteados por la Caja Cusco.

4.1.1 Análisis referente a las encuestas aplicadas a los clientes de la Caja Cusco.

1.- ¿Considera que la ubicación de las oficinas de la Caja Cusco en la Ciudad del Cusco es?

Adecuada () Inadecuada ()

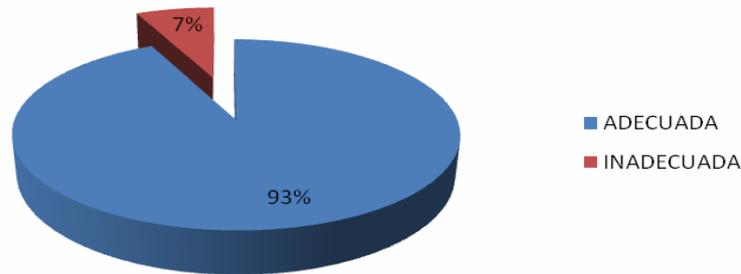
Tabla 1. Ubicación de las oficinas de la Caja Cusco en la Ciudad del Cusco

DESCRIPCION	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Adecuada	338	93%	93%
Inadecuada	26	7%	100%
TOTAL	364	100%	

Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández

Fuente: Encuestas

Gráfico 1. Ubicación de las oficinas de la Caja Cusco en la Ciudad del Cusco



Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández

Fuente: Tabla 1

Análisis

Según la encuesta realizada a los clientes de la Caja Cusco, el 93% considera adecuada la ubicación de la misma

Interpretación

La ubicación para cualquier tipo de actividad empresarial tiene una elevada importancia, puesto que ello puede implicar la reducción de costo de transporte, expansión de las ventas, según el sector económico en el que se desenvuelva una organización, y esta percepción no es la excepción para la Caja Cusco, y la oportunidad de negocios dentro de lo cual se maneja la misma

2.- ¿La Caja Cusco le brinda facilidades para darle un crédito?

Sí () No ()

Tabla 2. Facilidad dada por la Caja Cusco para dar un crédito

DESCRIPCION	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Sí	338	93%	93%
No	26	7%	100%
TOTAL	364	100%	

Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Encuestas

Gráfico 2. Facilidad dada por la Caja Cusco para dar un crédito



Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Tabla 2

Análisis

Según la encuesta realizada a los clientes de la Caja Cusco, el 93 % de clientes nos dice que la Caja Cusco, sí les brinda las facilidades para entregar el crédito, en cuento el 7% dice que no le da facilidades

Interpretación

La filosofía de la Caja Cusco persigue como uno de sus fines ayudar a sus clientes mediante créditos para que impulsen su nivel de vida, ya sea mediante créditos para el emprendimiento, actividad de consumo, etc., ello hace notar que la apertura dada por la institución a sus clientes será un reflejo de confianza y credibilidad de parte ellos hacia la institución, por lo tanto la Caja Cusco fiel a sus principios, otorga las facilidades necesarias para que los clientes se beneficien de la actividad financiera ejecutada por ella.

3.- ¿Tiempo utilizado para dar el crédito?

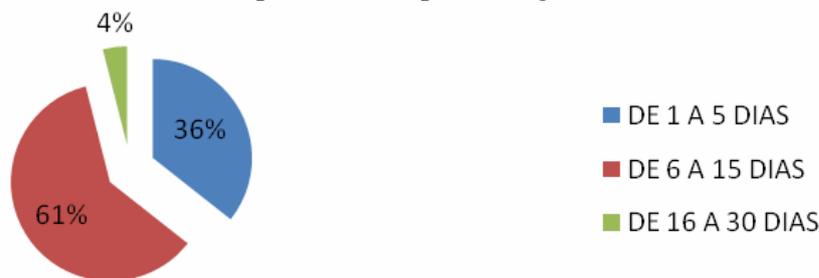
De 1 A 5 Días () De 6 A 15 Días () De 16 A 30 Días () De 16 A 30 Días ()

Tabla 3. Tiempo utilizado para dar un crédito

DESCRIPCION	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
De 1 a 5 días	130	36%	36%
De 6 a 15 días	221	61%	97%
De 16 a 30 días	13	4%	100%
TOTAL	364	100%	

Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Encuestas

Gráfico 3. Tiempo estimado para otorgar un crédito



Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Tabla 3

Análisis

El 61% de los clientes manifiestan que los créditos tardan de 6 a 15 días, seguido por el 36% de 1 a 5 días y 4% que se tarda más de 16 a 30 días en adelante, esto nos ayuda a conocer el tiempo promedio en que la Caja Cusco logra emitir un crédito a un cliente.

Interpretación

Los clientes de la Caja Cusco, al solicitar un crédito requieren con prontitud en el análisis de los requisitos exigidos por la institución, para determinar si fueron aprobados

o rechazados, este proceso de análisis demuestra en el área encargada eficiencia y eficacia de los procesos y justamente con estos parámetros se determina que la Caja Cusco realiza el proceso de determinación sobre la capacidad de crédito del cliente en un plazo menor a 15 días, siendo esto aceptable para la institución.

4.- ¿Tiene algún crédito en la actualidad en la Caja Cusco?

Sí () No ()

Tabla 4. Créditos de los clientes en otra entidad

DESCRIPCION	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Sí	286	79%	79%
No	78	21%	100%
TOTAL	364	100%	

Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Encuestas

Gráfico 4. Créditos de los clientes en otra entidad



Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Tabla 4

Análisis

El 79% de los clientes encuestados confirmaron que tienen créditos en otra entidad.

Interpretación

La Ciudad del Cusco, se caracteriza por una elevada concentración de entidades de ahorro y crédito, y en relación a la densidad poblacional existente dichas instituciones realizan todos los esfuerzos necesarios para captar clientes y colocar la mayor cantidad de créditos en un mercado tan competitivo, esto hace que los clientes tengan muchas alternativas para acceder a un crédito, por tal razón además de un crédito en la Caja Cusco los clientes confirmaron tener crédito en otras entidades y lo que puede incidir en una dificultad en la capacidad de pago de los clientes, por ende, en un futuro incremento de la cartera vencida de la Caja Cusco por incumplimiento de pago de los clientes.

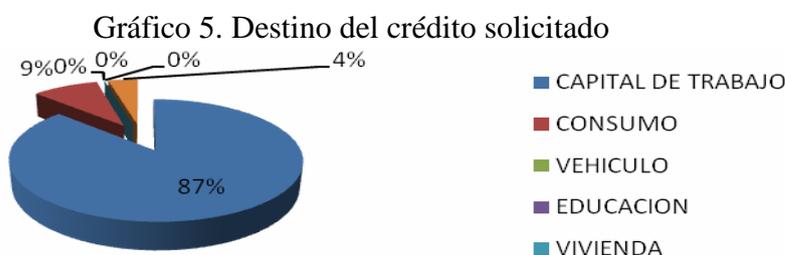
5.- ¿Destino del crédito solicitado?

Capital Trabajo() Consumo() Vehículo() Educación() Vivienda() Imprevisto ()

Tabla 5. Destino del crédito solicitado

DESCRIPCION	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Capital de trabajo	317	87%	87%
Consumo	32	9%	96%
Vehículo	0	0%	96%
Educación	0	0%	96%
Vivienda	0	0%	96%
Imprevisto	16	4%	100%
TOTAL	364	100%	

Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Encuestas



Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Tabla 5

Análisis

En la encuesta realizada el 87% de los clientes realizan sus créditos para capital de trabajo, en un 9% para consumo y en un 4% para imprevistos.

Interpretación

La Caja Cusco está más especializada hacia el otorgamiento de créditos al sector del microempresa informal, lo que hace que la mayor parte de sus clientes sujetos de créditos, requieran un apoyo financiero para sus actividades económicas, justificándose así la concentración de créditos para capital de trabajo especialmente para clientes ubicados en el mercado minorista y mayorista y vendedores informales entre otros.

6.- ¿Ha tenido alguna vez retrasos en el pago de sus cuotas?

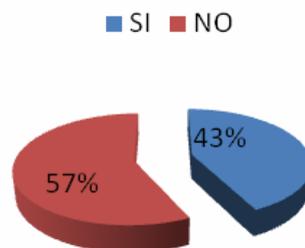
Sí () No ()

Tabla 6. Retrasos en los pagos

DESCRIPCION	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Si	156	43%	43%
No	208	57%	100%
TOTAL	364	100%	

Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Encuestas

Gráfico 6. Retrasos en los pagos



Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Tabla 6

Análisis

En la encuesta realizada el 57% afirma no haber tenido retrasos y el 43% afirma haber tenido algún retraso en sus pagos del crédito.

Interpretación

Debido a las características de quienes conforman el grupo de clientes que tienen créditos en la Caja Cusco, siendo estos microempresarios en gran parte informales. Estos clientes dependen de sus ingresos variables, ya sea por la temporada o periodicidad de la producción, ciclo económico, etc., hace que tengan una probabilidad más alta de a veces incumplir con el pago en el tiempo estipulado en el cronograma de amortización.

7.- ¿Cuáles han sido los motivos de sus retrasos?

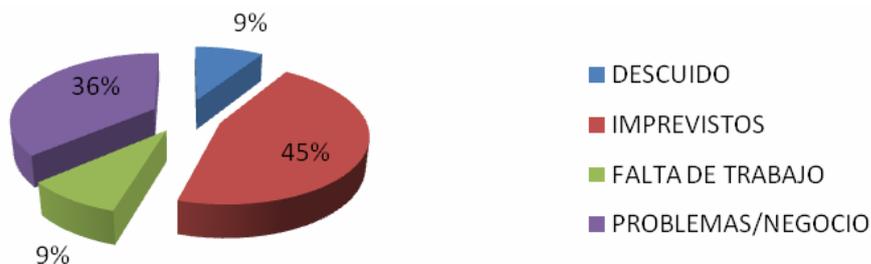
Descuido () Imprevistos () Falta de trabajo () Problemas/negocio ()

Tabla 7. Motivos de sus retrasos

DESCRIPCION	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Descuido	33	9%	9%
Imprevistos	165	45%	55%
Falta de trabajo	33	9%	64%
Problemas/negocio	132	36%	100%
TOTAL	364	100%	

Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Encuestas

Gráfico 7. Motivos de sus retrasos



Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Tabla 7

Análisis

En la encuesta realizada a los clientes de la Caja Cusco el 45% de sus retrasos es debido a imprevistos, el 36% por problemas en sus negocios, el 9% por falta de trabajo, y el 9% por descuido.

Interpretación

Como se manifestó anteriormente el carácter de las actividades económicas de los deudores de un crédito en la Caja Cusco es un factor de riesgo para el incumplimiento de sus pago de sus cuotas, siendo un motivo de alto impacto los imprevistos y la marcha de sus negocios y el 45% de los clientes por que se olvidó o no previno los recursos para esa fecha, un 36% por problemas en su negocio, lo que nos indica que el sector por su naturaleza es muy riesgosa.

8.- ¿Qué monto (%) destina para su ahorro en la Caja Cusco?

De 1-20 () De 21-40 () De 41-100 () 100 en adelante () Ninguno ()

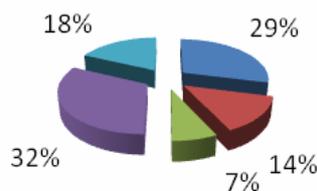
Tabla 8. Monto ahorrado por los clientes al mes en la Caja Cusco

DESCRIPCION	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
De 1-20	104	29%	29%
De 21-40	52	14%	43%
De 41-100	26	7%	50%
100 en adelante	117	32%	82%
Ninguna	65	18%	100%
TOTAL	364	100%	

Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Encuestas

Gráfico 8. Monto ahorrado por los clientes al mes en la Caja Cusco

■ DE 1-20 ■ DE 21-40 ■ DE 41-100 ■ 100 EN ADELANTE ■ NINGUNO



Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Tabla 8

Análisis

Después de la encuesta realizada a los clientes de la Caja Cusco, el 32% tiene un ahorro de 100 dólares en adelante, el 29% tiene un ahorro de hasta 20 dólares, el 18% no tiene ahorros, el 14% ahorra de 20 a 40 dólares mensuales un 7% destina para su ahorro hasta 100 dólares al mes.

Interpretación

Es importante recalcar que las Cajas Municipales de ahorro y crédito obtiene fondos líquidos a través de las captaciones, es decir de los ahorros de los clientes, es así que puede decirse que la cultura de ahorro de los clientes en promedio es del 28.5 de su ahorro generado entre todos sus clientes, lo que significa que es bajo.

9.- ¿Tiene cuentas en otras instituciones financieras?

Sí () No ()

Tabla 9. Cuentas de ahorros en otras instituciones financieras

DESCRIPCION	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Sí	273	75%	75%
No	91	25%	100%
TOTAL	364	100%	

Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Encuestas

Gráfico 9. Cuentas de ahorros en otras instituciones financieras



Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Tabla 9

Análisis

De la encuesta realizada se observa que el 75% de los clientes tienen cuentas en otras Institución del Sistema Financiero, en tanto que, el 25% restante afirman no pertenecer a otras instituciones.

Interpretación

En vista de la disponibilidad existente por parte de la competencia en el sector financiero de captar clientes, la suposición a priori de que dichos clientes poseen cuentas en otras instituciones financieras, se convierte en cierta, de tal manera que dichos clientes tienen varias opciones financieras para distintos ámbitos, como el ahorro o créditos dependiendo que tipo de institución le brinde las facilidades, lo que hace que los recursos financieros que ellos poseen no se concentre en una sola organización financiera. Asimismo, es perceptible que los clientes están utilizando a la Caja Cusco para obtener créditos y posiblemente también para cancelar cuentas pendientes en otras instituciones financieras

10.- ¿Tiene créditos en otras instituciones financieras?

Sí () No ()

Tabla 10. Créditos en otras instituciones financieras

DESCRIPCION	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Sí	169	46%	46%
No	195	54%	100%
TOTAL	364	100%	

Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández

Fuente: Encuestas

Gráfico 10. Créditos en otras instituciones financieras



Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández

Fuente: Tabla 10

Análisis

De la encuesta realizada se observa que el 54% de los clientes no tienen créditos en otras instituciones financieras, en tanto el 46% restante afirman poseer un crédito en otra institución.

Interpretación

Por la necesidad de otorgar créditos las Cajas Municipales y otras instituciones financieras, se ven avocadas a sobre endeudar a los clientes, esta percepción se confirma con el hecho de que el 46% de los clientes de la Caja Cusco además de tener un crédito en la Caja Cusco, también son deudores de otras instituciones.

11.- ¿Cómo califica el servicio dado por los empleados de la Caja Cusco?

Muy bueno () Bueno () Malo ()

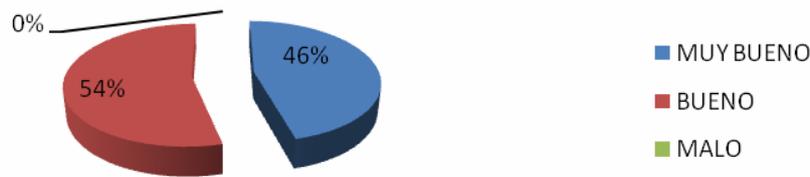
Tabla 11. Servicio entregado por los empleados de la Caja Cusco

DESCRIPCION	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Muy bueno	169	46%	46%
Bueno	195	54%	100%
Malo	0	0%	0%
TOTAL	364	100%	

Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández

Fuente: Encuestas

Gráfico 11. Servicio entregado por los empleados de la Caja Cusco



Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Tabla 11

Análisis

De acuerdo al servicio que reciben los clientes de la Caja Cusco, evidencia que la Caja Cusco brinda un buen servicio al cliente, razón por la cual un 54% de los clientes se encuentran satisfechos con este factor analizado, al mismo tiempo el 46% sostiene que el servicio es muy bueno.

Interpretación

La imagen que proyecta la Caja Cusco a sus clientes, tiene gran importancia porque permite que los clientes elaboraren esquemas de calificación y confianza sobre quienes depositan sus recursos financieros, es así que 54% de los clientes califican que el servicio es bueno.

12.- ¿Qué nivel de confianza tiene en la Caja Cusco?

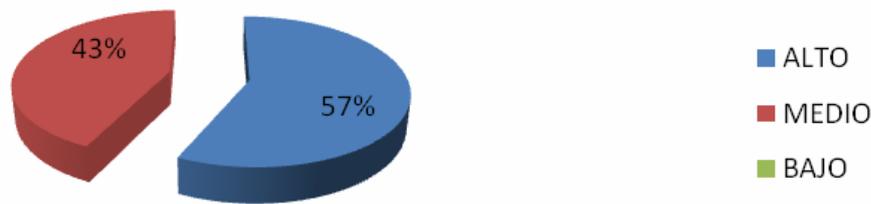
Alto () Medio (...) Bajo (...)

Tabla 12. Nivel de confianza en la Caja Cusco

DESCRIPCION	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Alto	208	57%	57%
Medio	156	43%	100%
Bajo	0	0%	0%
TOTAL	364	100%	

Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Encuestas

Gráfico 12. Nivel de confianza en la Caja Cusco
0%



Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Tabla 12

Análisis

Después de la encuesta realizada a los clientes se determina que el 57% afirma tener un nivel de confianza alto y el 43% manifiesta que tienen una confianza medía en la Caja Cusco.

Interpretación

La confianza permite generar cadenas de valor dentro de una empresa, si la confianza en las operaciones, administración y finanzas es reducida se crea en la psicología del demandante de un producto o servicio, un alejamiento de la organización, es decir se pierde un cliente. Este aspecto desde la visión de los clientes de la Caja Cusco está calificado en su mayoría en un nivel alto, siendo óptimo la totalidad de ellos.

13.- ¿Qué aspectos considera usted para tener esa confianza?

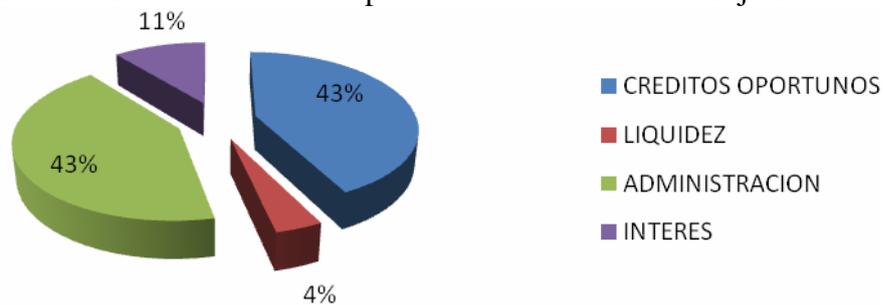
Créditos oportunos (...) Liquidez () Administración () Interés (...)

Tabla 13. Valor del cliente para tener confianza en la Caja Cusco

DESCRIPCION	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Créditos oportunos	156	43%	43%
Liquidez	13	4%	46%
Administración	156	43%	89%
Interés	39	11%	100%
TOTAL	364	100%	

Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Encuestas

Gráfico 13. Valora el cliente para tener confianza en la Caja Cusco



Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Tabla 13

Análisis

De la encuesta realizada el 43% de los clientes consideran que la confianza es por los créditos oportunos, el 43% considera que es por su administración, el 11% por sus intereses y el 4% por su liquidez

Interpretación

El feeling que existen entre los empleados de la Caja Cusco y los clientes, establece que este factor sea un determinante de confianza, sumado a la entrega de créditos oportunos.

14.- ¿Cuántos créditos ha realizado en la Caja Cusco?

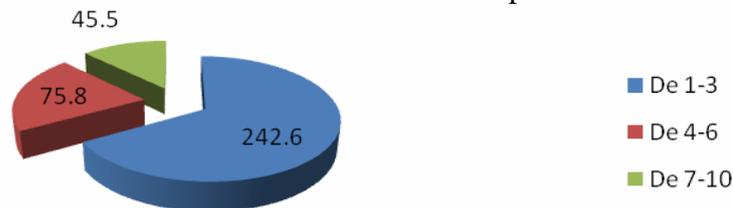
De 1-3 () De 4-6 () De 7-10 ()

Tabla 14. Número Promedio de Créditos realizados por un cliente

DESCRIPCION	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
De 1-3	242.6	67%	67%
De 4-6	75.8	21%	88%
De 7-10	45.5	13%	100%
TOTAL	364	100%	

Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Encuestas

Gráfico 14. Número Promedio de Créditos realizados por un cliente en la Caja Cusco

Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Tabla 14

Análisis

De la encuesta realizada a los clientes, el 67% mantiene con la Caja Cusco entre 1 y 3 créditos; el 21% de 4 a 6 créditos; y un 13% dice tener entre 7 y 10 créditos.

Interpretación

Podría decirse que el número de créditos que realice un cliente en la Caja Cusco es una medida de confianza y de fidelidad, por tanto se determinó que el 88% de los clientes han realizado menos de 6 créditos recurrentes en la Caja Cusco, siendo esto positivo.

4.1.2 Resultados de la Encuesta realizada a los funcionarios y empleados de la Caja Cusco

1.- ¿Se preocupa por saber cuáles son las razones por las que los clientes se retiran de la Caja Cusco?

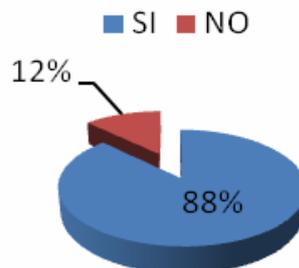
Sí () No()

Tabla 15. Preocupación por el retiro de clientes de la Caja Cusco

DESCRIPCION	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Sí	28	88%	88%
No	4	13%	100%
TOTAL	32	100%	

Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Encuestas

Gráfico 15. Preocupación por el retiro de clientes de la Caja Cusco



Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Tabla 15

Análisis

Para verificar si existe un proceso de seguimiento del comportamiento de los clientes dentro de la Caja Cusco por parte de los funcionarios y empleados, se procedió a preguntarles si les preocupa las razones por la que los clientes se retiran de la Caja Cusco y el 88% manifestó que “Sí” frente a un 13% que dijo que “No”.

Interpretación

Toda organización que note que sus clientes no se sienten identificados con los productos y servicios que presta y que ello signifique la disminución en el número de clientes, se siente preocupada. Este es el caso de la Caja Cusco, en la que sus funcionarios y trabajadores se preocupan por sus clientes.

2.- ¿Ha preguntado a los clientes que no han vuelto a depositar por qué no lo han hecho hasta ahora?

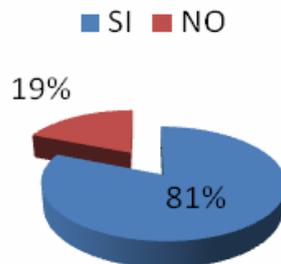
Si () No ()

Tabla 16. Depósitos no vueltos a realizar

DESCRIPCION	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Sí	26	81%	81%
No	6	19%	100%
TOTAL	32	100%	

Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Encuestas

Gráfico 16. Depósitos no vueltos a realizar



Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Tabla 16

Análisis

Las Cajas de ahorro y crédito, captan dinero a través de los depósitos de ahorros, es decir que estos recursos son pasivos, que pueden ser utilizados para realizar créditos o no usarlos para ello, por tal motivo se investigó entre los funcionarios y trabajadores si

han realizado un seguimiento acerca de por qué los clientes ahorristas no depositan en la Caja Cusco, y ellos manifestaron que “Sí” en un 81%, y “No” en un 19%.

Interpretación

Los depósitos son las captaciones de la Caja Cusco, una reducción de los mismos afecta la liquidez para realizar colocaciones, es así que no investigar porque razón los clientes dejan de ahorrar, demuestra un deficiente análisis de las necesidades de los clientes.

3.- ¿Conoce cuál es el pensamiento de los clientes acerca del desempeño de los funcionarios de la Caja Cusco?

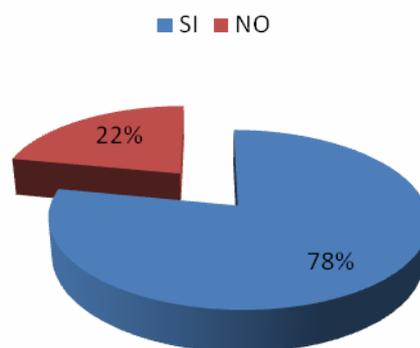
Sí () No ()

Tabla 17. Desempeño de los funcionarios de la Caja Cusco

DESCRIPCION	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Sí	25	78%	78%
No	7	22%	100%
TOTAL	32	100%	

Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Encuestas

Gráfico 17. Desempeño de los funcionarios de la Caja Cusco



Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Tabla 17

Análisis

Esta pregunta se refiere a como los clientes ven a la Caja Cusco. La imagen que tiene la Caja Cusco de como es percibida por los clientes, según sus directivos y empleados. Respondieron que “Sí” conocen el pensamiento de los clientes con respecto al desempeño de la Caja Cusco en un 78%, seguido de un 22% que “No”.

Interpretación

La Caja Cusco sabe a priori que debe establecer como los clientes perciben el funcionamiento de la institución, por eso investigan este tipo de temas a través del uso de ciertas herramientas.

4.- ¿Se ha preocupado por saber si los clientes están satisfechos con el servicio recibido?

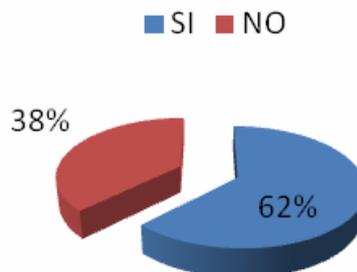
Sí () No ()

Tabla 18. Conoce la satisfacción de los clientes de la Caja Cusco

DESCRIPCION	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Sí	20	63%	63%
No	12	38%	100%
TOTAL	32	100%	

Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Encuestas

Gráfico 18. Conoce la satisfacción de los clientes de la Caja Cusco



Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Tabla 18

Análisis

Medir la satisfacción de los clientes con respecto a los servicios y productos que ofrece la Caja Cusco, es de suma importancia puesto que ello permite detectar debilidades y convertirlas en fortalezas. Es así, que se preguntó a los funcionarios sobre este tema y ellos manifiestan en un 62% que si se han preocupado por saber “Si” los clientes están satisfechos, mientras que la no preocupación de este tema representan el 38%.

Interpretación

Conocer la satisfacción del cliente, significará determinar cuáles son las necesidades que tienen los mismos, y con esa información crear alternativas para satisfacerlas.

5.- ¿Cuenta la Caja Cusco con métodos y documentos adecuados para medir el desempeño del personal?

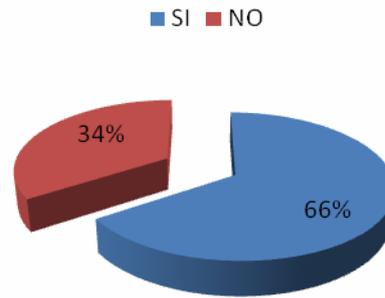
Si () No ()

Tabla 19. Métodos para medir el desempeño del personal

DESCRIPCION	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Sí	21	63%	63%
No	11	38%	100%
TOTAL	32	100%	

Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Encuestas

Gráfico 19. Métodos para medir el desempeño del personal



Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Tabla 19

Análisis

En las encuestas realizadas el 34% dice que no y el 66% dice que si hay métodos para medir el desempeño del personal.

Interpretación

La existencia de métodos para medir el desempeño son necesarios, ya que determinan el aporte del capital humano a las operaciones de la Caja Cusco. El recurso humano y el aporte que trae consigo para realizar eficientemente las actividades son de suma importancia para las organizaciones, puesto que de ellos depende la generación de resultados satisfactorios.

6.- ¿Está de acuerdo en que la Caja Cusco debe rediseñar su estructura organizativa y manuales de funciones para mejorar sus actividades y servir mejor a sus clientes

Muy de acuerdo () De acuerdo () Poco de acuerdo (...)

Tabla 20. Rediseño de la estructura organizativa

DESCRIPCION	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Muy de acuerdo	20	63%	63%
De acuerdo	7	22%	84%
Poco de acuerdo	5	16%	100%
TOTAL	32	100%	

Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández

Fuente: Encuestas

Gráfico 20. Rediseño de la estructura organizativa

■ MUY DE ACUERDO ■ DE ACUERDO ■ POCO DE ACUERDO



Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández

Fuente: Tabla 20

Análisis

Entender cuáles son las funciones, actividades, metas y objetivos que debe cumplir cada puesto, para realizar eficientemente las operaciones de la organización, tiene gran importancia y frente a este escenario el 62% de los encuestados manifestaron que están “Muy de Acuerdo” que se realizará un rediseño de la estructura administrativa de la Caja Cusco, seguido de un 22% que está “De acuerdo” y 16% que esta “Poco de acuerdo”.

Interpretación

Los funcionarios de la Caja Cusco, encuentran necesario realizar un rediseño de la estructura administrativa de la misma.

7.- ¿Cuál es problema que más le preocupa?

Desempeño de los recursos humanos () Finanzas de la empresa ()

Cumplimiento de los clientes con los créditos () Crecimiento de la Caja Cusco ()

Tabla 21. Problemas de preocupación de los funcionarios

DESCRIPCION	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Desempeño de los recursos humanos	5	16%	16%
Finanzas de la empresa	9	28%	44%
Cumplimiento de los clientes con los créditos	10	31%	75%
Crecimiento de la Caja Cusco	8	25%	100%
TOTAL	32	100%	

Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Encuestas

Gráfico 21. Problemas de preocupación de los funcionarios



Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Tabla 21

Análisis

Al 31% de los encuestados les preocupa el incumplimiento de los clientes con los pagos, seguido de un 28% que consideran a las finanzas de la Caja Cusco, 25% el crecimiento de la Caja Cusco y a un 16% el desempeño de los recursos humanos.

Interpretación

Un grupo humano proactivo, una clase directiva de alto nivel tiene como característica una visión holística del entorno interno y externo donde se desenvuelven las actividades de la Caja Cusco. Se evaluó dichos parámetros y se estableció que los funcionarios están muy pendientes de los problemas que enfrenta la Caja Cusco como es el caso del cumplimiento de los clientes en los pagos.

8.- ¿Cree usted que el riesgo crediticio es un factor que influye en el crecimiento de la Caja Cusco?

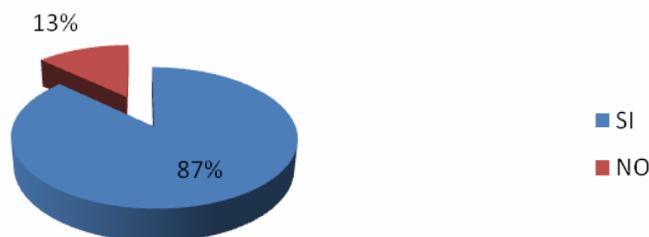
Si () No ()

Tabla 22. Riesgo Crediticio versus Crecimiento de la Caja Cusco

DESCRIPCION	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Sí	28	87%	88%
No	4	13%	100%
TOTAL	32	100%	

Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Encuestas

Gráfico 22. Riesgo Crediticio versus Crecimiento de la Caja Cusco



Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Tabla 22

Análisis

Según la percepción de los funcionarios investigados se puede decir que, con respecto a que si el riesgo crediticio influye en el crecimiento de la Caja Cusco, el 87% manifestó que “Sí”, frente a un 13% que dijo que “No”

Interpretación

Toda actividad conlleva una cierta medida de riesgo, el manejo del mismo para reducir los efectos negativos de este sobre las actividades de una empresa es de suma importancia, es así, que la Caja Cusco actúa dentro del mercado financiero a través del otorgamiento de créditos, los mismos que tienen un riesgo que se define como crediticio y que también pueden influir en el crecimiento de la institución; bajo esta perspectiva los funcionarios manifestaron su consciencia respecto a este tema.

9.- ¿Cree usted que el riesgo crediticio influye en la liquidez de la Caja Cusco?

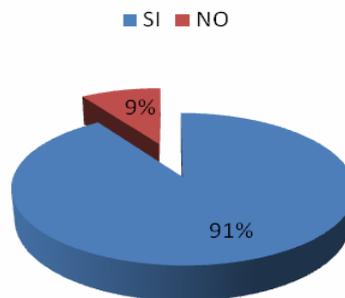
Si () No ()

Tabla 23. Riesgo Crediticio versus Liquidez de la Caja Cusco

DESCRIPCION	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Sí	29	91%	91%
No	3	9%	100%
TOTAL	32	100%	

Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Encuestas

Gráfico 23. Riesgo Crediticio versus Liquidez de la Caja Cusco



Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Tabla 23

Análisis

La relación del riesgo crediticio y su influencia en la liquidez de la Caja Cusco según los funcionarios tienen una participación afirmativa de 91%, es decir que en ese porcentaje los funcionarios están de acuerdo, que existe influencia de esa variable sobre la otra.

Interpretación

La liquidez tiene una elevada relevancia dentro de la Caja Cusco, puesto que ella permite medir la capacidad de respuesta de la organización para atender sus obligaciones, colocar préstamos y expandir las operaciones. Por lo que saber qué tipo de variables pueden influir en la liquidez es prioritario, de tal manera que a priori y técnicamente los funcionarios han comprobado dicha relación por las experiencias tratadas en las operaciones de la Caja Cusco.

10.- ¿Cuál es el nivel de riesgo que existe en la Caja Cusco?

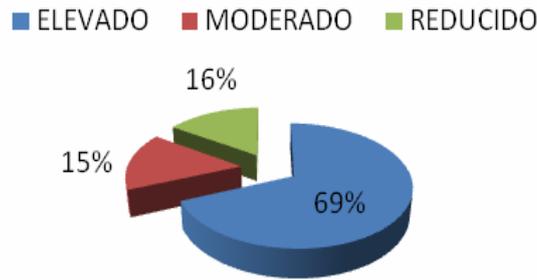
Elevado () Moderado () Reducido ()

Tabla 24. Nivel de riesgo crediticio en la Caja Cusco

DESCRIPCION	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Elevado	22	69%	69%
Moderado	5	16%	84%
Reducido	5	16	100%
TOTAL	32	100%	

Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Encuestas

Gráfico 24. Nivel de riesgo crediticio en la Caja Cusco



Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Tabla 24

Análisis

Según la evidencia muestral se concluyó que el nivel de riesgo crediticio de la Caja Cusco es calificado como elevado por 69% de los encuestados, seguido de un 16% que considera que es moderado y otro 16% que dice que es reducido.

Interpretación

El riesgo crediticio es una variable que tiene gran importancia para una organización financiera. Su control y el análisis de su tendencia permite tomar decisiones para corregir su influencia en los activos líquidos de la Caja Cusco, es de esta manera que casi el 70% de los funcionarios están conscientes de que la Caja Cusco cuenta con un elevado nivel de riesgo crediticio.

11.- ¿Cuáles han sido los efectos del riesgo crediticio en la liquidez de la Caja Cusco?

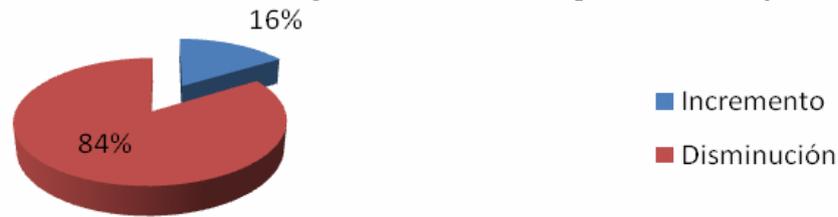
Incremento () Disminución ()

Tabla 25. Efectos del riesgo crediticio en la liquidez de la Caja Cusco

DESCRIPCION	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Incremento	5	16%	16%
Disminución	27	84%	100%
TOTAL	32	100%	

Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Encuestas

Gráfico 25. Efectos del riesgo crediticio en la liquidez de la Caja Cusco



Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Tabla 25

Análisis

Los efectos del riesgo crediticio en la liquidez de la Caja Cusco, se han manifestado en una disminución de la liquidez, coincidiendo en esto el 84% de los investigados, seguido de un 16% que dice que ha habido un incremento de la liquidez.

Interpretación

Una variable como el riesgo crediticio y su inadecuado manejo y control genera efectos negativos en la Caja Cusco, como reducción de la liquidez, reducción de las colocaciones entre otros factores. Este escenario es recurrente entre las organizaciones financieras que actúan en el mercado financiero, y la Caja Cusco no es la excepción ya que el 84% de los funcionarios considera que ha existido una disminución de la liquidez.

12.- ¿Cuáles han sido los efectos de la elevada competencia en el sector financiero para la Caja Cusco

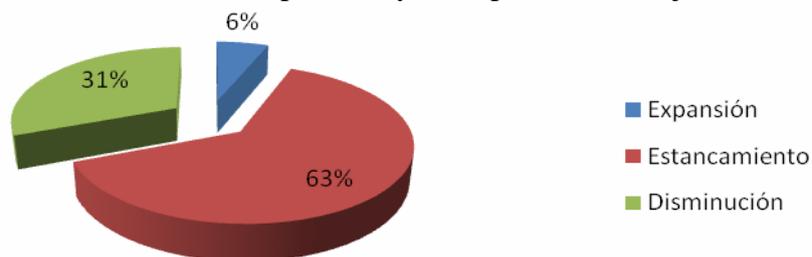
Expansión () Estancamiento() Disminución ()

Tabla 26. La competencia y su impacto en la Caja Cusco

DESCRIPCION	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Expansión	2	6%	6%
Estancamiento	20	63%	69%
Disminución	10	31%	100%
TOTAL	32	100%	

Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Encuestas

Gráfico 26. La competencia y su impacto en la Caja Cusco



Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Tabla 26

Análisis

El 63% de los funcionarios entrevistados indican que la Caja Cusco se encuentra estancada, seguida del 31% que ha perdido mercado y un 6% que manifiesta que ha tenido algo de expansión.

Interpretación

La competencia permite establecer un análisis de las ventajas competitivas que tiene una organización respecto a otras, es así que el elevado nivel de competencia en el sector financiero del Cusco, afecta negativamente a la Caja Cusco ya que el 94% considera que la organización está estancada o perdiendo mercado.

13.- ¿Está de acuerdo con la propuesta de implementación de un plan de control de riesgo crediticio para mejorar la liquidez de la Caja Cusco?

Si () No ()

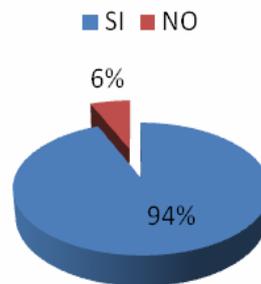
Tabla 27. Plan de control de riesgo crediticio para mejora de la liquidez

DESCRIPCION	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Sí	30	94%	94%
No	2	6%	100%
TOTAL	32	100%	

Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández

Fuente: Encuestas

Gráfico 27. Plan de control de riesgo crediticio para mejora de la liquidez



Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández

Fuente: Tabla 27

Análisis

El 94% de los investigados manifiestan están de acuerdo con la propuesta de implementación de un plan de manejo crediticio para mejorar la liquidez de la Caja Cusco y el 6% expresa que no.

Interpretación

Considerando que sí existe el problema del riesgo crediticio y como este influye en la liquidez, es oportuno proponer alternativas de corrección para cambiar este



escenario, ya que la mayoría de los funcionarios están de acuerdo que se implemente algún tipo de correctivo o guía de control para manejar mejor el riesgo crediticio.

4.2 Análisis Situacional de la Caja Cusco

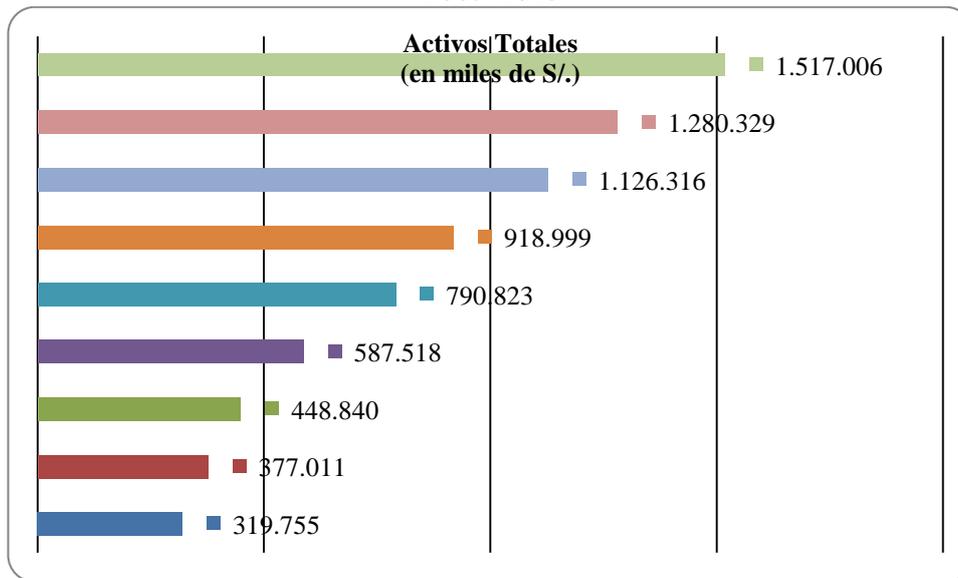
En esta sección se realizará un análisis de los estados financieros e índices de la Caja Cusco.

4.2.1 Balance de Situación

4.2.1.1 Activos Totales de la Caja Cusco

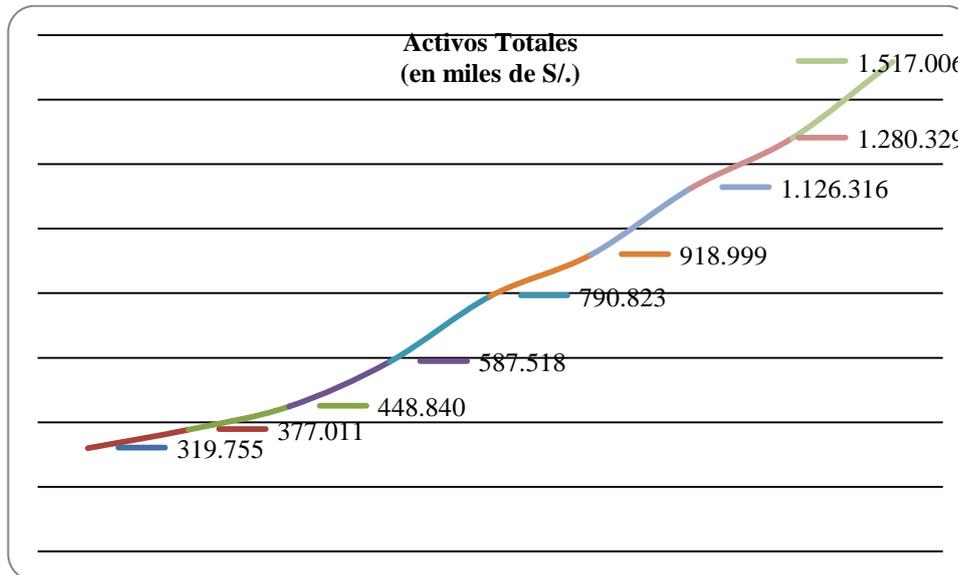
Los activos de la Caja Cusco muestran una clara tendencia de crecimiento en el periodo 2005-2013, llegando al 2013 a un valor total de 1,517,006 miles de S/. (ver gráfico 28).

Gráfico 28. Activos Totales 2005-2013



Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Balances Generales, Caja Cusco

Gráfico 29. Crecimiento de los Activos Totales 2005-2013



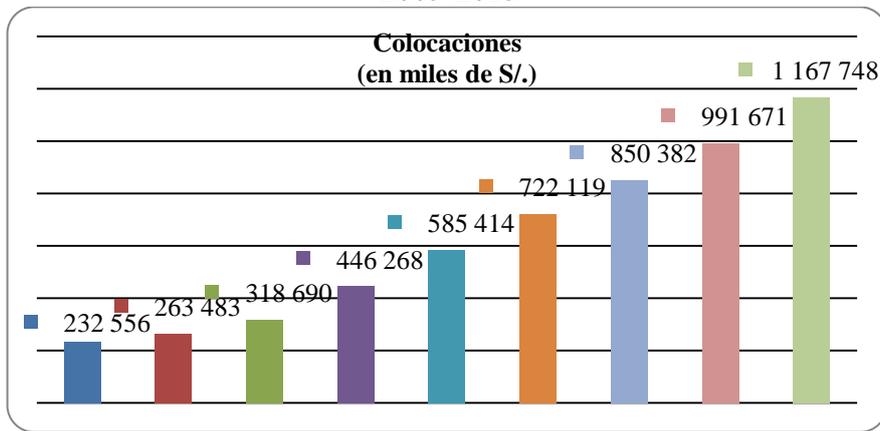
Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Balances Generales, Caja Cusco

El crecimiento ha sido positivo durante el periodo 2005 al 2013, tal como se muestra en el gráfico 29.

4.2.1.2 Colocaciones de la Caja Cusco

Las colocaciones al 2013 ascienden a 1,167,748 miles de Nuevos Soles, este valor con respecto al activo total representa el 76.97%.

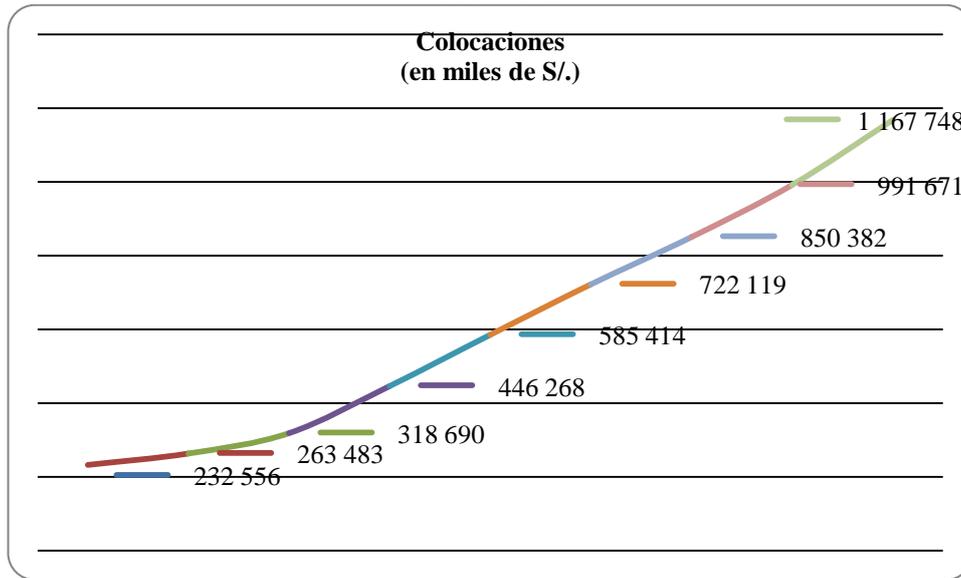
Gráfico 30. Colocaciones 2005-2013



Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Balances Generales, Caja Cusco

La cartera total de la Caja Cusco desde el año 2005 presenta un crecimiento constante, es así que en el último periodo evaluado, año 2013 con respecto al 2012 tuvo un crecimiento de 17.75%.

Gráfico 31. Crecimiento de las Colocaciones
2005-2013

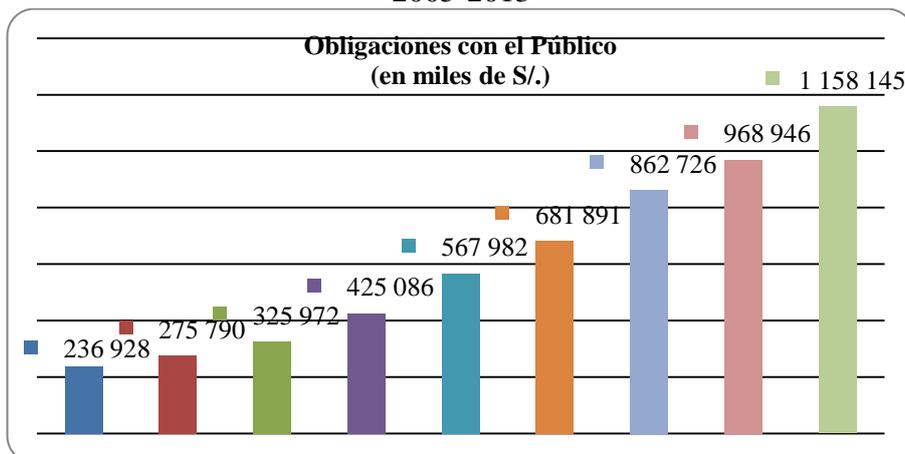


Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Balances Generales, Caja Cusco

4.2.1.3 Obligaciones con el Público

Las obligaciones con el público dentro de la Caja Cusco, ascienden a un monto total al 2013 de 1,158,145 miles de Nuevos Soles.

Gráfico 32. Obligaciones con el Público
2005-2013



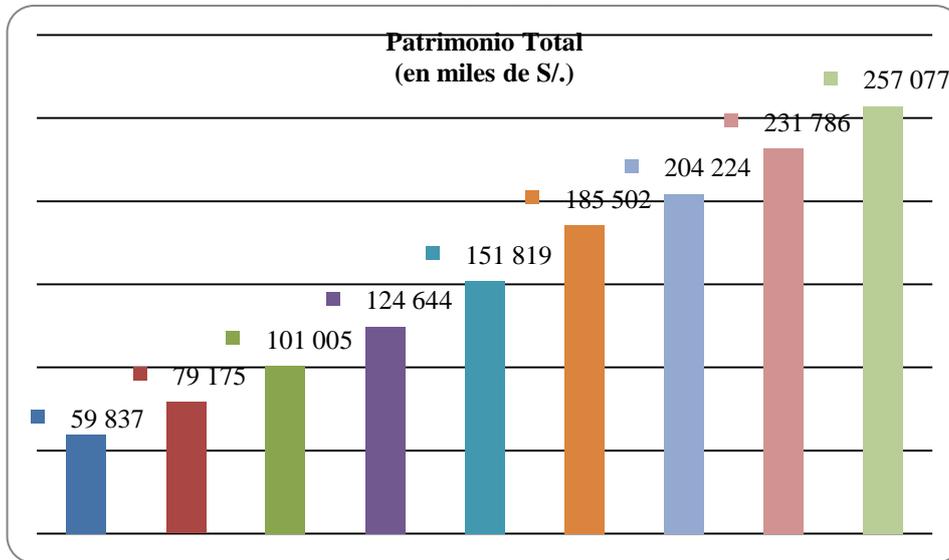
Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Balances Generales, Caja Cusco

El crecimiento de las obligaciones con el público en la Caja Cusco ha tenido un crecimiento constante desde el año 2005, hasta el año 2013, impactando directamente en el margen financiero y la liquidez de la Caja Cusco.

4.2.1.4 Patrimonio Total

El patrimonio total de la Caja Cusco asciende a 257,077 miles de Nuevos Soles al 2013 y ha tenido una evolución positiva durante el periodo 2005 al 2013, esto puede observarse en el grafico 34.

Gráfico 33. Patrimonio Total
2005-2013



Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández
Fuente: Balances Generales

4.3 Índices Financieros

Tabla 28. Índices Financieros
2008-2013

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
SOLVENCIA						
Apalancamiento Global	4.00	21.84	20.90	18.98	18.46	16.04
Pasivo Total / Capital Social y Reservas (N° de veces)	4.84	5.38	6.18	5.50	5.40	5.84
CALIDAD DE ACTIVOS						
Cartera Atrasada / Créditos Directos (%)	2.85	2.97	3.66	3.83	3.81	4.01
EFICIENCIA Y GESTIÓN						
Gastos de Administración / Créditos Promedio (%)	8.90	9.12	8.42	8.65	7.81	7.87
Gastos de Operación / Margen Financiero Total (%)	42.44	47.19	47.83	53.75	53.59	55.24
RENTABILIDAD						
Utilidad Neta Anualizada sobre Patrimonio Promedio (%)	25.28	23.59	19.87	19.18	17.37	16.33
Utilidad Neta Anualizada sobre Activo Promedio (%)	5.68	4.80	3.88	3.59	3.13	2.83
LIQUIDEZ						
Ratio de Liquidez en M.N. (%)	28.09	21.91	19.86	21.97	25.50	24.51
Ratio de Liquidez en M.E. (%)	31.76	44.03	38.21	48.43	31.10	46.77

Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández

Fuente: Balances Generales

4.4 Verificación de hipótesis

A continuación se presentan los siguientes resultados de la recolección y procesamiento de la información mediante una tabla de contingencia que compara las respuestas de las variables de estudio:

Las preguntas utilizadas para la demostración de la Hipótesis son:

10. ¿Cuál es el nivel de riesgo que existe en la Caja Cusco?

Elevado () Moderado () Reducido ()

11. ¿Cuáles ha sido los efectos del riesgo crediticio en la liquidez de la Caja Cusco?

Incremento () Disminución ()

Tabla 29. Tabla de contingencia para verificar si existe relación entre el riesgo crediticio y la liquidez de la Caja Cusco

RIESGO CREDITICIO	LIQUIDEZ		TOTAL
	DISMINUCION	INCREMENTO	
Elevado	20	2	22
Moderado	5	0	5
Reducido	2	3	5
Total	27	5	32

Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández

Fuente: Encuestas

Para realizar el cálculo de la prueba chi-cuadrado se procedió primero a calcular el valor esperado o medias de respuestas de cada una de las opciones de la siguiente manera:

$$EV_{11} = \frac{27 * 22}{32} = 18.5625$$

$$EV_{12} = \frac{5 * 22}{32} = 3.4375$$

$$EV_{21} = \frac{27 * 5}{32} = 4.21875$$

$$EV_{22} = \frac{5 * 5}{32} = 0.78125$$

$$EV_{31} = \frac{27 * 5}{32} = 4.21875$$

$$EV_{32} = \frac{5 * 5}{32} = 0.78125$$

Luego de la obtención de las medias esperadas o valor esperado se procede a la aplicación de la formula de la chi-cuadrado de la siguiente manera:

Formula:



$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Donde:

o_{ij} = Valores observados

e_{ij} = Valores esperados

Entonces:

$$\begin{aligned} \chi^2 = & \frac{(20 - 18.5625)^2}{18.5625} + \frac{(2 - 3.4375)^2}{3.4375} + \frac{(5 - 4.21875)^2}{4.21875} + \frac{(0 - 0.78125)^2}{0.78125} \\ & + \frac{(2 - 4.2187)^2}{4.2187} + \frac{(3 - 0.78125)^2}{0.78125} = 9.11 \end{aligned}$$

Para la contrastación de la hipótesis mediante la prueba chi-cuadrado se plantean las siguientes hipótesis:

Hipótesis Nula: H_0 = Es la elevación del riesgo crediticio uno de los factores que influye en la liquidez de la Caja Cusco.

Hipótesis Alternativa: H_1 = Es la elevación del riesgo crediticio uno de los factores que no influye en la liquidez de la Caja Cusco.

Siendo:

Nivel de confianza del 95%, lo que da como un valor de significación de 5%

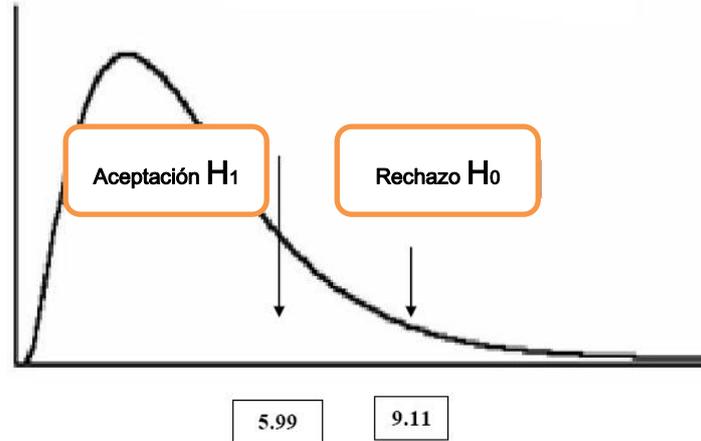
Las filas en la tabla de contingencia son 3

Las columnas son 2

Por lo tanto los grados de libertad son $(Filas-1) (Columnas -1) = (3-1) (2-1) = 2$

Con esta información se determinó que el punto crítico o el valor chi-cuadrado en la tabla es: 5.99

Gráfico 34. Verificación de la Hipótesis en la Curva Chi-Cuadrado



Considerando que el valor de chi-cuadrado X^2 calculado es menor al valor de la distribución X_t o punto crítico $9.11 > 5.99$, se aprueba la hipótesis nula y se concluye que el riesgo crediticio es una de los factores que influye en la liquidez de la Caja Cusco.



CAPITULO V

MEJORA DE LA GESTION DEL RIESGO DE CREDITO Y DE LA LIQUIDEZ EN LA CAJA CUSCO

5.1. Datos Informativos

5.1.1. Título:

Propuesta de Modelo de Gestión Crediticia para la Caja Cusco.

5.1.2. Institución Ejecutora

Caja Cusco.

5.1.3. Beneficiarios

Clientes de la Caja Cusco.

5.1.4. Antecedentes de la propuesta

El desarrollo de la Caja Cusco, se ha especializado particularmente en las finanzas y más enfocado hacia las microfinanzas, ha contribuido a la inclusión de agentes económicos que las instituciones tradicionales debido a sus estándares no se ajustan a sus perfiles para beneficiarse del mercado financiero, este ámbito ha permitido que la Caja Cusco tenga un crecimiento sostenido, que se ve reflejado en una presencia que le ha permitido permanecer en el sector financiero.

Sin embargo no todo son escenarios positivos, como se demostró mediante esta investigación en la Caja Cusco, existe una relación con efectos negativos entre la liquidez y el riesgo crediticio, frente a esta situación es necesario hallar alternativas que permitan



cambiar hacia un rumbo positivo la relación entre la liquidez y el riesgo crediticio, en el sentido de que este último debe tener una reducida influencia en la liquidez, para ello se ha recurrido a modelos de gestión crediticia empleados en otras instituciones financieras.

Los modelos aplicados en otras instituciones parten de premisas principalmente administrativas y de objetivos, donde el modelo que más se destaca y que tiene mayor aceptación y uso es el Cuadro de Mando Integral (CMI), ya que permite partir del análisis de los componentes de la cadena de valor interna de la empresa, y los agrupa en unas perspectivas que evalúan la parte del recurso humano, los procesos, los clientes. Estas tres ayudan a lograr los objetivos financieros, mediante la elaboración de indicadores gestión de estos aspectos.

Por otro lado uno de los grandes inconvenientes que enfrentan las organizaciones dedicadas a las finanzas ya sean bancos, financieras, cajas, etc., la Caja Cusco en el caso del estudio de esta tesis, es determinar si un cliente que solicita un crédito es el más apto para recibirlo, es decir que si tiene este cliente la propensión a incumplir en sus pagos. Este problema ha sido analizado por distintos expertos, los cuales recomiendan y aplican modelos estadísticos de probabilidades para establecer si un cliente tiene algún tipo de inclinación a incumplir y en base a ese dictamen se otorgan los créditos, este tipo de modelos estadísticos toman en cuenta aspectos como retrasos en los pagos, activos, ingresos, porcentaje de morosidad y otras variables exógenas, con esta información se generan modelos econométricos llamados a predecir el riesgo crediticio de un cliente.

En base a este tipo de antecedentes se propone realizar una fusión de los modelos de Cuadro de Mando Integral y de los modelos econométricos para reducir el riesgo crediticio, y por otro lado para mejorar los indicadores financieros de la Caja Cusco.

5.2. Justificación

La justificación para generar un modelo de gestión crediticia basado en el Cuadro de Mando Integral y los modelos econométricos, es que el CMI es una herramienta que permite plantear objetivos que se alineen con la misión de la Caja Cusco, es decir, si la



Caja Cusco sabe lo que quiere o necesita en función de su potencial y del análisis de sus debilidades y fortalezas es más posible que pueda lograr dichos objetivos, considerando que luego de planteados los mismos es necesario seleccionar las herramientas e indicadores que va a ser utilizados para lograrlo algo que proporciona el Cuadro de Mando Integral. Con lo que respecta a los modelos estadísticos y econométricos estos, son herramientas técnicas que permiten pronosticar el comportamiento de variables económicas como el PIB, la inflación, el tipo de cambio, etc., claro está con un cierto nivel de error la interacción entre variables endógenas y exógenas, esto hace que los modelos econométricos sean muy útiles en la economía y los negocios, y por ello esta investigación considera que es pertinente utilizar este tipo de herramientas para predecir la probabilidad de default que puede tener un cliente, y al fusionar estos dos aspectos se establece la **elaboración de un modelo de gestión crediticia** que contribuya a mejorar los índices de la Caja Cusco.

5.3. Objetivos

5.3.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión crediticia para la Caja Cusco.

5.3.2. Objetivos específicos

- a) Fortalecer los procesos de análisis crediticio.
- b) Aplicar calificaciones de riesgo.
- c) Mejorar la liquidez de la Caja Cusco.

5.4. Análisis de Factibilidad

El proyecto de un Modelo de Gestión Crediticia para la Caja Cusco, es factible debido a que existe un problema que resolver como es la relación del riesgo crediticio y



su impacto en la liquidez, con este contexto los responsables de la Caja Cusco han manifestado su apertura para realizar dicho proyecto ya que ellos son los potenciales beneficiarios del mismo. Con respecto a la parte técnica se cuenta con toda la información financiera y administrativa que puede impulsar de una manera adecuada el proyecto. De esta manera se puede decir que el modelo, elaboración y ejecución cuenta con todos los parámetros facilitadores para su realización.

5.4.1. Factibilidad Política

La propuesta sugerida en esta investigación desde el punto de vista político no tiene ninguna clase de impedimento, más bien por el contrario, la actual conformación propietaria de la Caja Cusco estimula su mejoramiento. Sin embargo a pesar de las buenas intenciones, se pueden dar influencia de poderes políticos que a veces repercuten en contra de la Caja Cusco. Asimismo, es meritorio mencionar, sobre otros factores externos significativos que se han presentado en los últimos años, los mismo que no han presentado fuertes impactos, o que la Caja Cusco ha sabido gestionar, con lo cual se sustenta la viabilidad política de la presente propuesta, además de que ningún aspecto político está en contra de que las empresas utilicen herramientas para mejorar sus procesos.

5.4.2. Factibilidad Socio Cultural

A pesar de que la posible aplicación de un Modelo de Gestión Crediticia es totalmente plausible, uno de los posibles escollos que enfrentará esta iniciativa, es la resistencia al cambio que presenta los componentes humanos de la Caja Cusco, que si bien son excelentes seres humanos, la adaptación hacia un nuevo estilo de trabajo conlleva un proceso paulatino y constante para cambiar paradigmas metales personales, lo que de cierta manera va a impedir la ejecución de la propuesta de manera más pronta, pero un adecuado trabajo y socialización se podrá superar dicho obstáculo.



5.4.3. Factibilidad Tecnológica

Considerando que la sociedad mundial se encuentra en la era del conocimiento, la tecnología es un factor de presencia omnipotente para las empresas y personas que la conforman, puesto que facilita procesos técnicos y administrativos, es así, que desde este ámbito la tecnología no presenta ningún barrera sino más bien, va a facilitar la implantación del modelo de gestión crediticia ya que será necesario adaptar los sistemas contable, financiero y otros de la Caja Cusco, para que entreguen informes con los indicadores y cumplimiento de metas y objetivos propuestos al inicio, y ya que dichas actividades implican un trabajo intelectual importante, cabe recalcar que en el medio existe el suficiente recurso humano y técnico para llevar a cabo este menester, significando la factibilidad plena del proyecto.

5.4.4. Factibilidad Organizacional

Este ámbito no presenta resistencia gracias a la estructura o nivel de la Caja Cusco, la cual no tiene un nivel burocrático u operativo excesivo, facilitando la elaboración de planes y actividades llamados a mejorar los procesos internos e impulsar de manera más eficaz y eficiente el desarrollo e implementación nuevos modelos de gestión.

5.4.5. Factibilidad Ambiental

Siendo la Caja Cusco, una institución que esta enmarcada en el área de los servicios, la empresa no afecta directamente con sus procesos al medio ambiente. Por otro lado como este tema es de suma importancia para la sociedad actual, más bien la Caja Cusco podría propiciar ciertas actividades llamadas a impulsar la concientización ambiental. En términos generales desde el punto de vista ambiental el proyecto es viable.



5.4.6. Factibilidad Económico Financiero

La Caja Cusco, cuenta con una salud financiera y económica estable, la implementación de la propuesta de un modelo de gestión crediticia no significará una excesiva carga en estos aspectos, lo cual hace que la iniciativa puede ejecutarse.

5.4.7. Factibilidad Legal

La constitución y las leyes orgánicas no presentan inconvenientes que puedan frenar la aplicación de un modelo de gestión crediticia, y como la Caja Cusco cuenta con un reglamento o manual de funciones internos, que tampoco contradicen esta iniciativa, desde el punto de vista legal es perfectamente viable la iniciativa de mejorar las estrategias y procesos de la Caja Cusco.

5.5. Fundamentación

El modelo que se plantea en este documento va a partir del establecimiento de políticas, estrategias para conseguir los objetivos institucionales de la Caja Cusco, para lo cual se aplicará el Cuadro de Mando Integral de Norton y Kaplan, ya este permite resumir, y organizar los objetivos y metas para poder ver si se están cumpliendo y determinar si la misión y visión de la Caja Cusco se están logrando.

Con respecto a ¿cómo reducir el riesgo crediticio y su influencia en la liquidez? se aplicará el Modelo Logit el cual permite tomar distintas variables para explicar o pronosticar el comportamiento de una variable endógena.

Con estas dos herramientas se pretende contribuir al mejoramiento de la gestión crediticia de la Caja Cusco.

Para entender de una manera más efectiva estos temas, en los siguientes párrafos se explicará cada uno de ellos.

5.5.1. Cuadro de Mando Integral (CMI)

El cuadro de mando integral proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro.

Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El Cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye inductores de actuación de esos objetivos.

El Cuadro de Mando Integral mantiene el interés en la actuación a corto plazo (mediante la perspectiva financiera), pero además captura las actividades críticas de creación de valor a largo plazo.

5.5.1.1. La perspectiva financiera

Los objetivos financieros de la compañía constituyen el norte para la construcción del Cuadro de Mando Integral, ya que ellos representan el objetivo a largo plazo de las organizaciones. En función de ellos deberían pautarse los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral, de manera que cada una de las medidas seleccionadas sea un eslabón de relaciones causa-efecto formando una cadena que finaliza en los objetivos financieros. Esta vinculación implica que todas las estrategias se orienten para que la unidad de negocio alcance sus objetivos financieros (objetivo final).

5.5.1.2. La perspectiva del Cliente

El Cuadro de Mando Integral, desde esta perspectiva, identifica los segmentos de cliente y mercado en que las empresas han elegido competir y permite que se equiparen los indicadores claves sobre clientes (satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad) con estos segmentos seleccionados. En general los clientes, existentes y potenciales, tienen preferencias distintas y valoran de forma diferente los atributos del producto y servicio. Un estudio de mercado que ponga de manifiesto los distintos segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, etc., será imprescindible a la hora en que la empresa deba delinear la estrategia que permita convertir esos segmentos en objetivos. El Cuadro de Mando Integral debe identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado.

5.5.1.3. Indicadores básicos

Considerando en particular la perspectiva “clientes”, los indicadores del cuadro de mando integral genéricamente deben brindar información sobre:

Cuota de mercado: Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado, que realiza una unidad de negocio. Puede reflejarse en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de créditos.

Incremento de clientes: Mide la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios. Puede expresarse en términos absolutos o relativos.

Retención de clientes: Sigue la pista, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes. Puede también expresarse en términos absolutos o relativos.

Satisfacción de clientes: Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.



Rentabilidad de los clientes: Mide el beneficio neto de un cliente o segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Los resultados de estas medidas serán los que induzcan los objetivos para los procesos de desarrollo de marketing, operaciones, logística y productos y servicios.

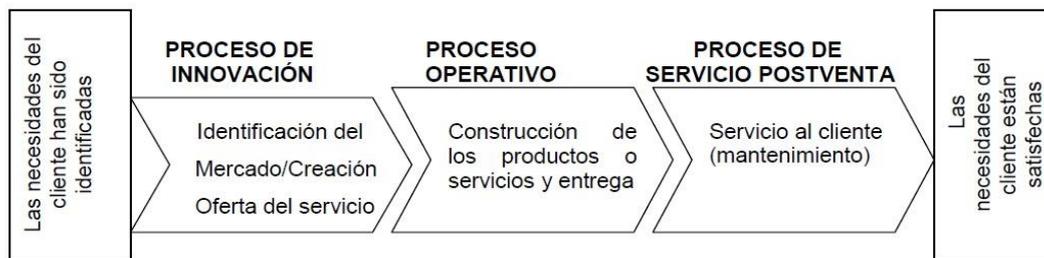
5.5.1.4. La perspectiva del Proceso Interno

Para la perspectiva del proceso interno, se identifican los procesos más críticos para conseguir los objetivos de accionistas y de clientes.

Las empresas generalmente desarrollan los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno luego de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Por esa razón los objetivos de la perspectiva del proceso interno dependen de los definidos con anterioridad para clientes y accionistas.

Por lo general, las empresas diseñan sistemas de medición sobre los procesos ya existentes, centrando el control en las desviaciones producidas sobre los objetivos de resultados financieros deseados o siguen intentando mejorar la actuación de los departamentos individuales. El Cuadro de Mando Integral, en cambio, plantea definir una nueva cadena de procesos integrados (que deberán distinguirse de los de la competencia) y los objetivos e indicadores seleccionados para esta perspectiva derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado.

Gráfico 35. Cadena Interna de Valor



Fuente:<http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/malgioglio02.pdf>

La primera etapa la cumple el proceso de innovación, a través de la cual se identifican las necesidades de los clientes actuales y potenciales y se desarrollan nuevas soluciones para esas necesidades. Este es un proceso crítico, más importante que la excelencia de los procesos operativos, que han sido siempre el centro en la cadena interna de valor.

El proceso de innovación tiene dos componentes:

Identificación del mercado: investigación para determinar el tamaño del mismo, la naturaleza de las preferencias de los clientes y los precios objetivo para el producto o servicio seleccionado.

Diseño y desarrollo del producto/servicio: En esta etapa, el grupo de I+D de la investigación realiza una investigación básica, para desarrollar productos y servicios nuevos; una investigación aplicada, para explotar la tecnología existente para productos y servicios de nueva generación; y esfuerzos de desarrollo, para llevar los nuevos productos y servicios al mercado.

La escasa atención hacia los indicadores de la actuación de los procesos de diseño y desarrollo de productos se ha justificado por el hecho de que históricamente la mayor inversión fluía hacia los procesos operativos. Actualmente, el aumento de la importancia de la inversión en I+D, acrecentó la importancia de los indicadores al respecto. Sin embargo, en esta etapa sigue siendo difícil medir los rendimientos del proceso.



El proceso operativo, segundo en importancia en la cadena genérica de valor interno, cumple con la función de entregar productos y servicios existentes a clientes existentes.

Este proceso fue siempre el centro de los sistemas de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones.

Finalmente, el servicio de post-venta ofrece servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

5.5.1.5. La perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos de las otras tres. Dentro del objetivo de aprendizaje y crecimiento se resaltan tres categorías principales de variables:

- a) Las capacidades de los empleados.
- b) Las capacidades de los sistemas de información.
- c) Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Las capacidades de los empleados

Uno de los cambios más espectaculares en el pensamiento directivo en los últimos años, ha sido el cambio en el papel de los empleados de la organización. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes. Este cambio exige una recualificación de los empleados para que sus mentes y sus capacidades creativas puedan ser movilizadas en favor de la consecución de los objetivos de la empresa.



Los tres indicadores claves sobre los empleados son:

- La satisfacción del empleado.
- La retención del empleado.
- La productividad del empleado.

Dentro de estos parámetros, el objetivo de satisfacción del empleado se considera, generalmente, como el inductor de las otras dos medidas, la retención y la productividad del empleado.

Las capacidades de los sistemas de información

La motivación y la capacitación de los empleados, si bien son importantes para el logro de los objetivos del cliente y del proceso interno, no son suficientes, ya que en un entorno competitivo como el actual, los empleados, para ser eficaces, necesitarán sin duda de una información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones. Unos sistemas de información excelentes son una exigencia para que los empleados mejoren los procesos. Los indicadores relativos a la capacidad de los sistemas de información evalúan la disponibilidad de información relativa a las necesidades previstas. Por ejemplo algunos indicadores podrían ser:

- % de empleados que tratan con el público y que disponen acceso on-line a la información sobre clientes.
- % de procesos con feedback disponible sobre calidad de tiempo real.
- Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos

El tercero de los factores claves para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados. Aún, un empleado que dispone de acceso a la información, dejará de contribuir al éxito de la organización si no se le concede libertad para tomar decisiones y actuar. Los



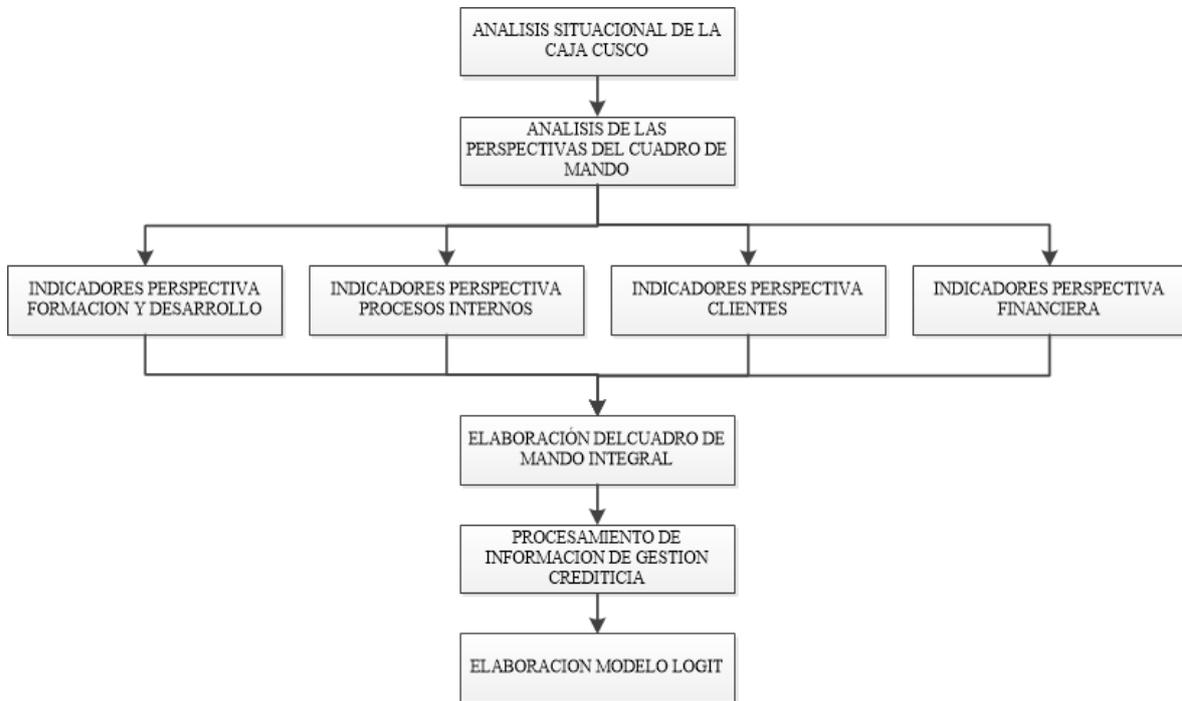
indicadores representativos de la motivación y el poder de los empleados se refieren fundamentalmente a:

- Indicadores de sugerencias por parte de los empleados (efectuadas y puestas en práctica).
- Indicadores de mejoras.
- Indicadores de coherencia de los objetivos individuales y de la organización
- Indicadores de la actuación en equipo

5.5.2. Metodología modelo operativo

Para la aplicación del Modelo de Gestión Crediticia para la Caja Cusco, se iniciará con la construcción del Cuadro de Mando Integral y posteriormente con la estimación del Modelo Logit.

Gráfico 36. Flujograma del Modelo Operativo



Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández

5.5.3. Fases y responsables para elaborar el Cuadro de Mando Integral de la Caja Cusco

A continuación se presenta en la tabla, el detalle de las actividades y responsables de contribuir a la elaboración del CMI:

Tabla 30. Fases y Responsables en la elaboración del Cuadro de Mando Integral

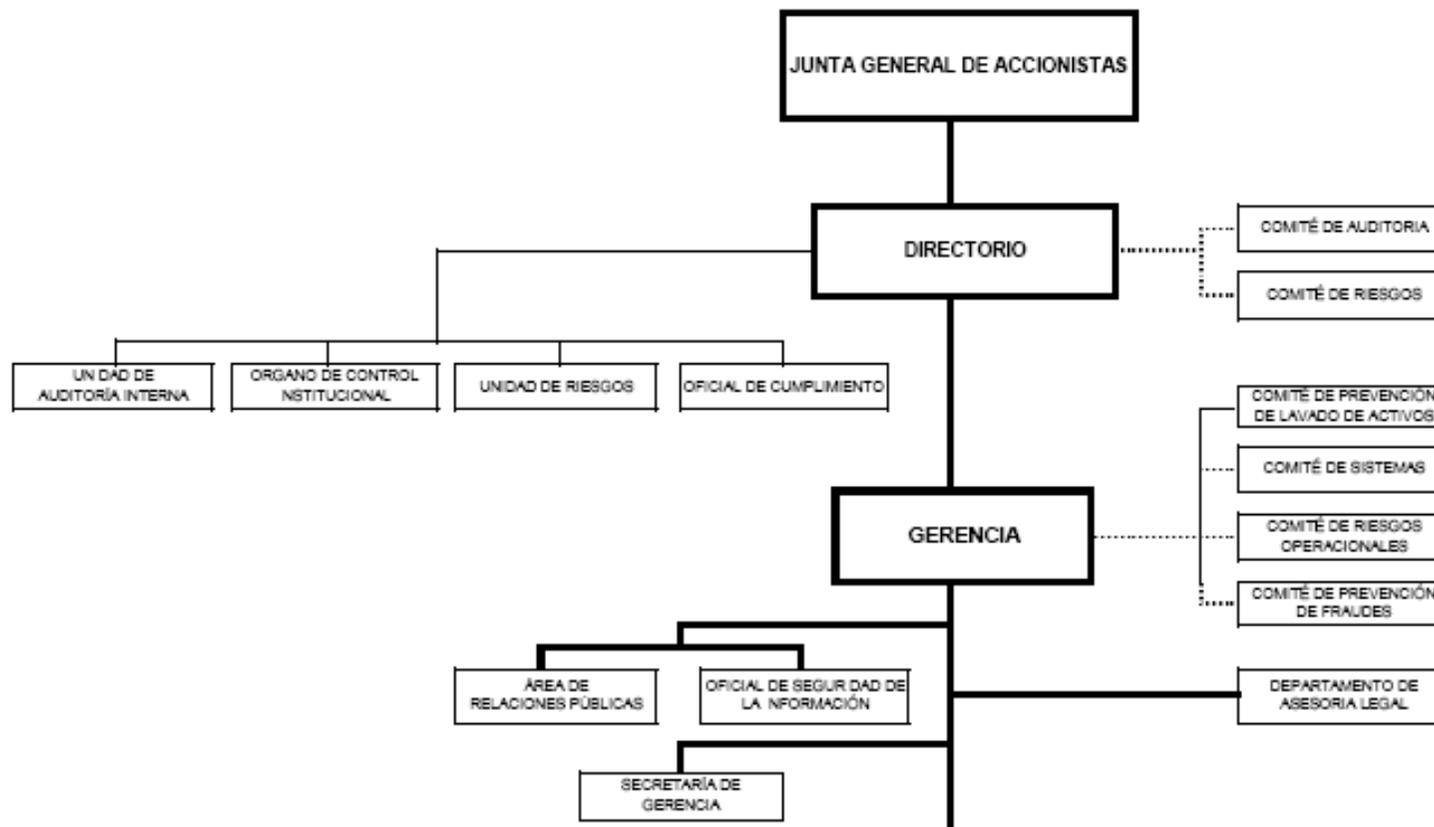
Procedimientos	Instrumentos	Responsables	Tiempo Estimado
Aplicar el Análisis FODA	Reuniones Matriz FODA	Gerentes Jefes de Crédito Directivos	7 días
Análisis de Misión y Visión	Reuniones	Gerentes Jefes de Crédito Directivos	7 días
Establecer las perspectivas del CMI para la Caja Cusco	Reuniones Informes de los departamentos	Gerentes Jefes de Crédito Directivos	7 días
Desglosar la visión y misión y formular metas estratégicas de la Caja Cusco	Reuniones Lluvia de ideas Informes de las áreas	Gerentes Jefes de Crédito Directivos	7 días
Identificar los factores críticos de éxito y su revisión con los puntos anteriores	Reuniones Lluvia de ideas Informes de las áreas	Gerentes Jefes de Crédito Directivos	7 días
Desarrollar indicadores, identificar causas y efectos, y su equilibrio todo dentro de la visión de la Caja Cusco	Reuniones Lluvia de ideas Informes de las áreas	Gerentes Jefes de Crédito Directivos	15 días
Establecer el Cuadro de Mando Integral	Reuniones Lluvia de ideas Informes de las áreas	Gerentes Jefes de Crédito Directivos	30 días

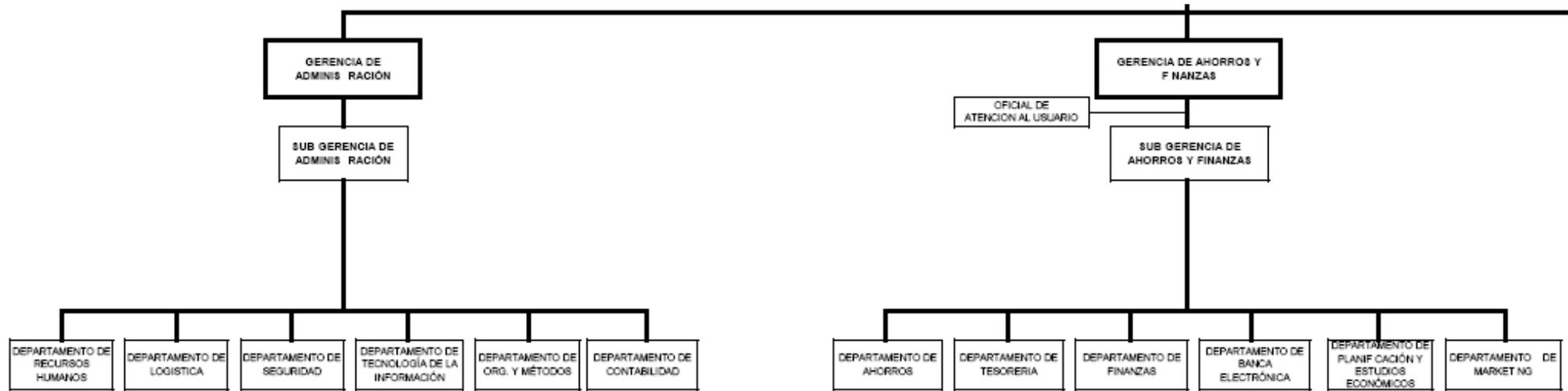
Elaborado por: Pablo Valdivia Fernández

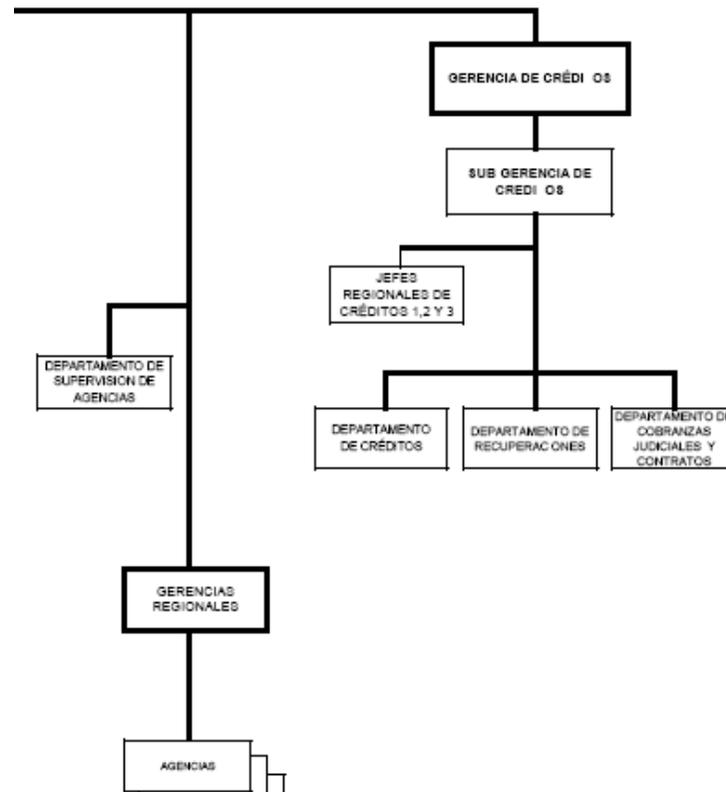
5.5.3.1. Organigrama Estructural de la Caja Cusco

La Caja Cusco presenta el siguiente organigrama estructural:

Gráfico 37. Organigrama Estructural de la Caja Cusco







Fuente: Caja Cusco

Con este organigrama se puede observar las jerarquías y actividades que realizan los empleados y directivos de la Caja Cusco.

5.6. Administración

La Gerencia de la Caja Cusco, será la encargada de gestionar, y elaborar la información consolidada acerca de los indicadores, además inicialmente tendrá como funciones la ejecución del cronograma de actividades que permitirán implantar el modelo de gestión.

Tabla 31. Cronograma de Implantación del Modelo de Gestión

Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades																
I. Arquitectura del programa de indicadores																
1. Seleccionar la unidad de la organización	■	■														
2. Identificar los vínculos corporativos / UEN			■	■												
II. Definir los objetivos estratégicos																
3. Primera ronda de entrevista					■	■										
4. Sección de síntesis							■	■								
5. Taller Ejecutivo: primera ronda									■	■						
III. Seleccionar los indicadores estratégicos																
6. Reuniones de subgrupos										■	■					
7. Taller Ejecutivo: segunda ronda												■	■			
IV. Construir el plan de implantación																
8. Desarrollar el plan de implantación													■	■		
9. Taller ejecutivo: Tercer ronda															■	■
10. Finalizar el plan de implantación																■

Fuente: Caja Cusco
Elaboración: Pablo Valdivia Fernández

5.7. Previsión de la evaluación

Para la evaluación de la presente propuesta se elaboró la siguiente matriz:

Tabla 32. Matriz de evaluación del proyecto

Interesados	¿Por qué evaluar?	¿Para qué evaluar?	¿Qué evaluar?	¿Quién evalúa?	¿Cuándo evaluar?	¿Cómo evaluar?	¿Con qué evaluar?
Caja Cusco	Constatar la obtención de resultados	Conocer el estado de avance de la alternativa planteada	Estados Financieros	Los propietarios	Semestral	Informes de resultados	Recurso Humano: reconocimiento de horas extras Materiales: mediante informes escritos
	Realizar correctivos		Perspectiva Financiera	Administrador del modelo		Estados Financieros	
	Implementar nuevas actividades		Perspectiva de Clientes				
	Aplicar feedback		Perspectiva de Procesos Internos				
			Perspectiva de formación y desarrollo				

Fuente: Caja Cusco

Elaboración: Pablo Valdivia Fernández

5.8. Modelo de Gestión Crediticia

5.8.1. Cuadro de Mando Integral de la Caja Cusco

Este cuadro se construirá en función de las actividades operacionales y administrativas de la Caja Cusco.

5.8.1.1. Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

La perspectiva del aprendizaje y crecimiento propuesta para la Caja Cusco presenta los siguientes indicadores:

- Nivel de satisfacción con el trabajo, este indicador se mide en porcentajes.



- Productividad del empleado: Este indicador se refiere al rendimiento de empleado en su área, formulas a emplear:

Fórmulas

- Nivel de efectividad en logro de objetivos: $\frac{\text{objetivos logrados}}{\text{Objetivos propuestos}}$.
 - Resolución de problemas: $\frac{\text{Problemas resueltos}}{\text{Problemas detectados}}$.
- Nivel de preparación: Corresponde a los empleados que tiene estudios aplicados a la Caja Cusco.

Fórmulas

- % Empleados estudios superiores: $\frac{\text{Empleados estudios superiores}}{\text{Total empleados}}$
- % Empleados con carreras a fines a las finanzas: $\frac{\% \text{ Empleados con carreras a fines a las finanzas}}{\text{Total Empleados}}$.

Tabla 33. Monitoreo de los indicadores de Formación y Desarrollo del Talento Humano
Periodo 2014

Indicador	Valoración	Valor Actual*	Análisis	Valor Deseado**	Objetivo	Actividades
Nivel de satisfacción con el trabajo	Este indicador se expresa en porcentajes	70%	El 70% de los empleados de la Caja Cusco están satisfechos con su trabajo	100%	Mejorar del nivel de satisfacción	Generar condiciones para un ambiente laboral atractivo y desafiante
Productividad del empleado	Este indicador se expresa en porcentajes	60%	El 60% de los empleados son efectivos	100%	Mejorar la efectividad del personal de la Caja Cusco	Capacitar a los trabajadores en sus áreas
Nivel de preparación Promedio	Este indicador se expresa en porcentajes	70%	El 70% de los empleados tienen un perfil adecuado para trabajar en la Caja Cusco	100%	Poseer un grupo humano altamente competitivo	Contratar un personal con el mejor perfil para la Caja Cusco Exigir a los empleados que mejoren su perfil profesional

*: Valor actual: Son los indicadores actuales de la Caja Cusco.

** : Valor deseado: Son los indicadores que se esperan logran por la aplicación de correctivos en la Caja Cusco.

Fuente: Caja Cusco

Elaboración: Pablo Valdivia Fernández

5.8.1.2 Aplicación actual de los indicadores de la Perspectiva de Formación y Desarrollo del Talento Humano

Actualmente la Caja Cusco, está aplicando los indicadores de la perspectiva de formación y desarrollo, para determinar si estos realmente pueden medir los objetivos propuestos en la tabla anterior. A continuación se presenta los resultados actuales de este proceso:

Tabla 34. Avances en la aplicación de indicadores de la Perspectiva de Formación y Desarrollo del Talento Humano

Objetivo	Indicador	V. actual	Meta	Avance	Responsable	Instrumento	Periodo de ejecución
Mejorar del nivel de satisfacción	Nivel de satisfacción con el trabajo	70%	100%	Para esta primera etapa de aplicación del indicador se ha conseguido un avance de logro de 80% de la meta, es decir que hay un nivel de satisfacción de 80%	El Dpto. de R.H. es el encargado de realizar el seguimiento de estos indicadores	Encuestas mensuales aplicadas a los empleados	Estos indicadores se midieron durante el mes de julio del 2013.
Mejorar la efectividad del personal de la Caja Cusco	Productividad del empleado	60%	100%	La productividad de los trabajadores ha subido a 65%	El Dpto. de R.H. es el encargado de realizar el seguimiento de estos indicadores	Informes de labores de los empleados	Estos indicadores se midieron durante el mes de julio del 2013.
Poseer un grupo humano altamente competitivo	Nivel de preparación Promedio	70%	100%	Este indicador no presenta variaciones	El Dpto. de R.H. es el encargado de realizar el seguimiento de estos indicadores	Actualización de las hojas de vida de los empleados	Estos indicadores se midieron durante el mes de julio del 2013.

Fuente: Caja Cusco

Elaboración: Pablo Valdivia Fernández

5.8.1.3. Perspectiva del Proceso Interno

Esta perspectiva enfocada a la Caja Cusco se relaciona con los procesos internos que generan valor a la institución por ello a continuación se presenta los siguientes indicadores:

- Efectividad en el análisis de solicitudes de crédito: Solicitudes procesadas/Total solicitudes
- % Solicitudes aprobadas para créditos: Solicitudes aprobadas/Solicitudes procesas
- Velocidad de atención a una solicitud de crédito: Tiempo utilizado para atender una solicitud/ Tiempo máximo admisible

Tabla 35. Monitoreo de los Indicadores de Procesos Internos
Periodo 2013

Indicador	Valoración	Valor Actual*	Análisis	Valor Deseado**	Objetivo	Actividades
Efectividad en el análisis de solicitudes de crédito al día	Este indicador se expresa en porcentajes	80%	El 80% de las solicitudes recibidas son analizadas para establecer si el solicitante es idóneo para un crédito.	100%	Mejorar el proceso de análisis para colocar más rápido la cartera	Capacitar en el proceso de análisis a los empleados, para ello se contratará asesores externos
% Solicitudes aprobadas para créditos y que son desembolsadas	Este indicador se expresa en porcentajes	60%	El 60% de las solicitudes analizadas pasan a la aprobación del crédito	100%	Colocar los créditos los más pronto posible	Capacitar en el proceso de análisis a los empleados
Velocidad de atención a una solicitud de crédito	Este indicador se expresa en días	15	Tiempo máximo promedio 15 días	7	Incrementar la eficiencia y eficacia de los trabajadores	Capacitar en el proceso de análisis a los empleados

*: Valor actual: Son los indicadores actuales de la Caja Cusco.

** : Valor deseado: Son los indicadores que se esperan logran por la aplicación de correctivos en la Caja Cusco.

Fuente: Caja Cusco

Elaboración: Pablo Valdivia Fernández

5.8.1.4. Avances en la aplicación de indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos

Esta perspectiva dentro de la Caja Cusco presenta los siguientes resultados:

Tabla 36. Avances en la aplicación de indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos

Objetivos	Indicador	Valor Actual	Meta	Avance	Responsable	Instrumento	Período de ejecución
Mejorar el proceso de análisis para colocar más rápido la cartera	Efectividad en el análisis de solicitudes de crédito al día	80%	100%	Ninguno	Jefes de crédito	Informes de labores	Julio 2013
Colocar los créditos los más pronto posible	% Solicitudes aprobadas para créditos y que son desembolsadas	60%	100%	Ninguno	Jefes de crédito	Informes de labores	Julio 2013
Incrementar la eficiencia y eficacia de los trabajadores	Velocidad de atención a una solicitud de crédito	15	7 días	Ninguno	Jefes de crédito	Informes de labores	Julio 2013

Fuente: Caja Cusco

Elaboración: Pablo Valdivia Fernández



5.8.1.5. Perspectiva del Cliente

Esta perspectiva se logra gracias a la interacción de las dos anteriores ya que al tener un capital humano más motivado y unos procesos internos flexibles, definidos y adaptables se puede proporcionar un mejor trato a los clientes de la Caja Cusco. A continuación se detallan los indicadores de medición de esta perspectiva:

- % Crecimiento de los clientes: $\frac{\text{Nuevos Clientes}}{\text{Total clientes anteriores}}$.
- % de satisfacción del cliente con la Caja Cusco: $\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total clientes}}$.
- % de clientes que hacen créditos: $\frac{\text{Clientes que solicitan créditos}}{\text{Total Clientes}}$.
- Cartera promedio por clientes: $\frac{\text{Cartera total}}{\text{Total Clientes}}$.
- Calidad de clientes: $\frac{\text{Clientes tipo "A"}}{\text{Total clientes}}$.

Tabla 37. Monitoreo de los Indicadores de la Perspectiva del Cliente

Indicador	Valoración	Valor Actual*	Análisis	Valor Deseado**	Objetivo	Actividades
% Crecimiento de los clientes	Este indicador se expresa en porcentajes	7%	El crecimiento de los clientes ha sido de 7% anual	15%	Incrementar la cartera y la confianza de los clientes en la Caja Cusco	Motivar a los potenciales clientes para que abran cuentas de ahorros en la Caja Cusco
% de satisfacción del cliente con la Caja Cusco	Este indicador se expresa en porcentajes	75%	El 75% de los clientes están satisfechos con la Caja Cusco	100%	Incrementar el nivel de satisfacción	Mejorar los procesos internos Motivar a los empleados para que den una atención efectiva a la Caja Cusco
% de clientes	Este indicador se expresa en porcentajes	75%	El 75% de los clientes de la Caja Cusco solicitan crédito	100%	Incrementar la cartera total	Proporcionar facilidades en los créditos
Calidad de clientes	Este indicador se expresa en porcentajes	55%	El 55% de los clientes con créditos son tipo "A"	100%	Reducir la probabilidad de crisis en la Caja Cusco	Elaborar manuales de análisis crediticio Contratar calificadores de riesgos
Cartera promedio por clientess: Cartera total/Total Clientes	Este indicador se expresa en unidades monetarias	320 dólares	En promedio el crédito otorgado a un cliente es de 320 dólares	1,000	Incrementar la cartera total	Proporcionar facilidades para acceder a un crédito

*: Valor actual: Son los indicadores actuales de la Caja Cusco.

** : Valor deseado: Son los indicadores que se esperan logran por la aplicación de correctivos en la Caja Cusco.

Fuente: Caja Cusco

Elaboración: Pablo Valdivia Fernández

5.8.1.6. Avances en la aplicación de indicadores de la Perspectiva de Clientes

La perspectiva clientes presenta los siguientes indicadores de avance:

Tabla 38. Avances en la aplicación de indicadores de la Perspectiva de Clientes

Objetivos	Indicador	Valor Actual	Meta	Avance	Responsable	Instrumento	Período de ejecución
Incrementar la cartera y la confianza de los clientes en la Caja Cusco	% Crecimiento de los clientes	7%	15%	Ninguno	Jefes de crédito	Estados financieros del sector Estudios de mercado	Julio 2013
Incrementar el nivel de satisfacción	% de satisfacción del cliente con la Caja Cusco	75%	100%	77%	Gerencia	Encuestas Buzón de sugerencias	Julio 2013
Incrementar la cartera total	% de clientes que hacen créditos	75%	100%	76%	Gerencia	Informes de la cartera total	Julio 2013
Reducir la probabilidad de crisis en la Caja Cusco	Calidad de clientes	55%	100%	60%	Gerencia	Planificación estratégica y estrategias usadas Informes de carrea total	Julio 2013
Incrementar la cartera total	Cartera promedio por clientes: Cartera total/Total Clientes	320	1,000	500	Gerencia	Informes de cartera Plan de marketing Mayor facilidad de endeudamiento	Julio 2013

Fuente: Caja Cusco

Elaboración: Pablo Valdivia Fernández

5.8.1.7. Perspectiva Financiera

Para evaluar que los indicadores propuestos para las otras perspectivas están midiendo lo que se necesita y los objetivos se están cumpliendo, la perspectiva financiera de la Caja Cusco, es la que permite visualizar como dichas perspectivas están interactuando y coadyuvando a la consecución de la misión de la institución financiera, por tal razón a continuación se adjunta lo siguiente:

Tabla 39. Monitoreo de los Indicadores de la Perspectiva Financiera
Periodo 2013

Indicador	Valoración	Valor Actual*	Análisis	Valor Deseado**	Objetivo	Actividades
ROA	En porcentajes	2.66%	Cada dólar en activos genera casi 3 centavos	10%	Incrementar la rentabilidad	Elaborar planes de marketing y presupuestos
ROE	En porcentajes	12.86%	Cada dólar en patrimonio genera casi 13 centavos	20%	Incrementar la rentabilidad	Elaborar planes de marketing y presupuestos
Morosidad	En porcentajes	22.30%	La cartera total tiene clientes en mora es decir que no están pagando en un 22.30%	10%	Reducir la cartera en riesgo	Mejorar los mecanismos de colocación de créditos
Rendimiento de la cartera	En porcentajes	0.7%	Cada dólar de cartera generada proporciona una utilidad de 0.007 centavos	2.5%	Incrementar el rendimiento de la cartera total	Reducir costos operativos, generar planes de acción en las áreas financieras
Liquidez	En porcentajes	28.40%	En caso de los depositantes deseen retirar todo su dinero de la Caja Cusco solo se podrá devolver los depósitos al 28.40% de ellos	40%	Incrementar la liquidez de la Caja Cusco	Incrementar las reservas, captar más depósitos, colocar más créditos

*: Valor actual: Son los indicadores actuales de la Caja Cusco.

** : Valor deseado: Son los indicadores que se esperan logran por la aplicación de correctivos en la Caja Cusco.

Fuente: Caja Cusco

Elaboración: Pablo Valdivia Fernández

5.8.1.8. Avances en la aplicación de indicadores de la Perspectiva Financiera

Los indicadores que miden la evolución de la perspectiva financiera presentan a julio del 2013 los siguientes resultados:

Tabla 40. Avances en la aplicación de indicadores de la Perspectiva Financiera

Objetivos	Indicador	Valor Actual	Meta	Avance	Responsable	Instrumento	Período de ejecución
Incrementar la rentabilidad	ROA	2.66%	10%	Ninguno	Gerencia	Estados Financieros y los índices financieros	Julio 2013
Incrementar la rentabilidad	ROE	12.86%	20%	Ninguno	Gerencia		
Reducir la cartera en riesgo	Morosidad	22.30%	10%	20%	Gerencia	Ecuaciones econométricas para predecir la probabilidad de riesgo de un cliente	Julio 2013
Incrementar el rendimiento de la cartera total	Rendimiento de la cartera	0.7%	2.5%	Ninguno	Gerencia	Estados Financieros y los índices financieros	Julio 2013
Incrementar la liquidez de la Caja Cusco	Liquidez	28.40%	40%	30%	Gerencia	Flujo de caja Estados Financieros Depósitos captados	Julio 2013

Fuente: Caja Cusco

Elaboración: Pablo Valdivia Fernández

5.8.2. Aplicación del Modelo Logit

Para la aplicación de este modelo se recurrió a la base de datos de la Caja Cusco en donde se encuentran los datos correspondientes a los clientes y su historial crediticio, de esa base de datos se seleccionó 387 carpetas de crédito, de donde se obtuvo las siguientes variables:

- Nivel de educación
- Estado Civil
- Tipo de vivienda
- Meses de obligación
- Numero de pagos al año
- Días máximos de vencimiento
- Porcentaje de incumplimiento

Estas variables se procesaron y se introdujeron al Sistema Estadístico SPSS 19, mediante la aplicación de la regresión binaria para estimar los valores de variables dicotómicas, determinando los siguientes resultados:

Tabla 41. Resumen del procesamiento de los casos

Casos no ponderados ^a		N	Porcentaje
Casos seleccionados	Incluidos en el análisis	387	100,0
	Casos perdidos	0	,0
	Total	387	100
Casos no seleccionados		0	,0
Total		387	100

Fuente: Caja Cusco

Elaboración: Pablo Valdivia Fernández

- Si está activada la ponderación, consulte la tabla de clasificación para ver el número total de casos.
- La variable NUMERO DE PAGOS AL AÑO es constante para los casos seleccionados. Como se ha especificado un término constante, la variable se eliminará del análisis.
- La variable DIAS MAXIMOS DE VENCIMIENTO es constante para los casos seleccionados. Como se ha especificado un término constante, la variable se eliminará del análisis.

La tabla 41 detalla el tamaño de la muestra investigada para determinar el modelo Logit.

La tabla 42, permite ver como se codifico la variable dependiente. En el sistema SPSS 19, esta variable cualitativa se cataloga en dos categorías, en Cumplido con el valor 0 e Incumplido con el valor 1.

Tabla 42. Codificación de la variable dependiente

Valor original	Valor interno
CUMPLIDO	0
INCUMPLIDO	1

Fuente: Caja Cusco

Elaboración: Pablo Valdivia Fernández

Tabla 43. Codificaciones de variables categóricas

		Frecuencia	Codificación de parámetros	
			(1)	(2)
TIPO DE PROPIEDAD	PROPIA	302	1,000	,000
DE VIVIENDA DE LOS	ARRENDADA	40	,000	1,000
CLIENTES DE LA CAJA	FAMILIAR	45	,000	,000
CUSCO				

Fuente: Caja Cusco

Elaboración: Pablo Valdivia Fernández

En la tabla 43, se encuentra la variable en función de la cual se han ordenados las respuestas respecto a qué tipo de vivienda tienen los clientes.

El estadístico -2LL mide hasta qué punto un modelo se ajusta bien a los datos. El resultado de esta medición recibe también el nombre de "desviación". Cuanto más pequeño sea el valor, mejor será el ajuste. Es así en los distintos pasos de un -2LL de 190.876 paso a 157.456, significando que este modelo si se ajusta a los datos (ver tabla 44).

Tabla 44. Historial de iteraciones^{a,b,c}

Iteración		-2 log de la verosimilitud	Coeficientes
			Constant
Paso 0	1	190,876	1,793
	2	160,402	2,537
	3	157,513	2,855
	4	157,456	2,908
	5	157,456	2,910
	6	157,456	2,910

Fuente: Caja Cusco

Elaboración: Pablo Valdivia Fernández

- En el modelo se incluye una constante.
- 2 log de la verosimilitud inicial: 157,456
- La estimación ha finalizado en el número de iteración 6 porque las estimaciones de los parámetros han cambiado en menos de ,001.

Tabla 45. Tabla de clasificación a,b

Observado			Pronosticado		Porcentaje correcto
			PROBABILIDAD DE INCUMPLIMIENTO DEL CREDITO		
			CUMPLIDO	INCUMPLIDO	
Paso 0	PROBABILIDAD DE INCUMPLIMIENTO DEL CREDITO	CUMPLIDO	0	20	,0
		INCUMPLIDO	0	367	100,0
	Porcentaje global				94,8

Fuente: Caja Cusco

Elaboración: Pablo Valdivia Fernández

- En el modelo se incluye una constante.
- El valor de corte es ,400

Por defecto se ha empleado un punto de corte de la probabilidad de Y para clasificar a los individuos de 0,4: esto significa que aquellos sujetos para los que la ecuación –con éste único término– calcula una probabilidad $< 0,4$ se clasifican como los clientes cumplidos, mientras que si la probabilidad resultante es $\geq 0,4$ se clasifican como clientes incumplidos. En este primer paso el modelo ha clasificado correctamente a un 94.8% de los casos (ver tabla 45).

En el siguiente cuadro se suministra el R^2 de Nagelkerke. Este estadístico indica que el 88.6% (ver tabla 47) de las variaciones de la probabilidad de incumplimiento son explicadas por: el porcentaje de incumplimiento en los pagos, y cumple la misma función que el coeficiente de determinación que se utiliza en los modelos lineales de regresión. Por medio de este, se puede establecer la bondad del ajuste que se está realizando. Para el caso de estudio, el R^2 de Nagelkerke arroja un valor aceptable para el modelo ajustado en el paso número 6, que fue confirmado ya con la prueba de hipótesis de Hosmer – Lemeshow explicada posteriormente.

La función de verosimilitud puede también utilizarse para obtener un estadístico, que tiene cierta semejanza con el coeficiente de determinación calculado en la estimación lineal, conocido como “índice de coeficiente de verosimilitudes”. Este estadístico compara el valor de la función de verosimilitud de dos modelos: uno corresponde al

modelo estimado que incluye todas las variables explicativas (modelo completo) y el otro sería el del modelo cuya única variable explicativa es la constante (modelo restringido). El estadístico también conocido como R^2 de McFadden, ya que fue propuesto por McFadden en 1974, se define como:

$$RV = ICV = 1 - \frac{\log L}{\log L(0)}$$

Donde L es el valor de la función de verosimilitud del modelo completo (el estimado con todas las variables explicativas) y $L(0)$ es el valor correspondiente del modelo restringido (el que incluye únicamente en la estimación el término constante).

El ratio calculado tendrá valores comprendidos entre 0 y 1 de forma que:

- Valores próximos a 0 se obtendrán cuando $L(0)$ sea muy parecido a L , situación en la que nos encontraremos cuando las variables incluidas en el modelo sean poco significativas, es decir, la estimación de los parámetros β no mejora el error que se comete si dichos parámetros se igualaran a 0. Por lo que en este caso la capacidad explicativa del modelo será muy reducida.
- Cuanto mayor sea la capacidad explicativa del modelo, mayor será el valor de L sobre el valor de $L(0)$, y más se aproximará el ratio de verosimilitud calculado al valor 1.

Tabla 46. Resumen de los modelos

Paso	-2 log de la verosimilitud	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	21,587 ^a	,296	,886

Fuente: Caja Cusco

Elaboración: Pablo Valdivia Fernández

- a. La estimación ha finalizado en el número de iteración 11 porque las estimaciones de los parámetros han cambiado en menos de ,001.

Tabla 47. Prueba de Hosmer y Lemeshow

Paso	Chi cuadrado	gl	Sig.
1	,103	7	1,000

Fuente: Caja Cusco

Elaboración: Pablo Valdivia Fernández

Luego de definida la bondad del ajuste y confirmada la utilidad para efectuar estimaciones, se establecen las variables que deben ser incluidas y el grado de significancia que cada una de ellas presenta. Para esto el SPSS genera una salida en la que aparece la variable, el valor del parámetro, el error muestral cometido al estimar el parámetro poblacional y el grado de significancia.

El modelo clasifica correctamente los clientes que desembolsaron créditos en un 100% de los casos, lo cual verifica que el modelo es aceptable. Por último, se consigue asignar de forma correcta en su conjunto el 98.4% (véase tabla 49).

Tabla 48. Tabla de clasificación

Observado			Pronosticado		Porcentaje correcto
			PROBABILIDAD DE INCUMPLIMIENTO DEL CREDITO		
			CUMPLIDO	INCUMPLIDO	
Paso 1	PROBABILIDAD DE INCUMPLIMIENTO DEL CREDITO	CUMPLIDO	16	4	80,0
		INCUMPLIDO	2	365	99,5
	Porcentaje global				98,4

Fuente: Caja Cusco

Elaboración: Pablo Valdivia Fernández

- a. El valor de corte es ,400.

Los valores que aparecen en las últimas cinco columnas de la tabla de enseguida, tienen una gran importancia para el análisis estadístico del modelo, ya que con ellos se establece si la variable considerada es importante o no, para establecer variaciones en la

variable dependiente y en caso de serlo, el nivel de significancia está indicando que tan importante es.

Tabla 49. Variables en la ecuación

		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)	I.C. 95% para EXP(B)	
								Inferior	Superior
Paso	PORCENTAJE DE INCUMPLIMIENTO EN PAGOS	91,664	23,074	15,781	1	,000	6,441E39	1,473E20	2,817E59
1 ^a	Constante	-7,478	1,998	14,006	1	,000	,001		

Fuente: Caja Cusco

Elaboración: Pablo Valdivia Fernández

a. Variable(s) introducida(s) en el paso 1: PORCENTAJE DE INCUMPLIMIENTO EN PAGOS.

Bajo las anteriores situaciones, el modelo que se debe emplear para calcular la probabilidad de incumplimiento de los clientes que desembolsaron un crédito viene dada por:

$$PI = \frac{1}{1 + \exp(7.478 - 91.664 * PI_{nc})}$$

En donde:

PI = Probabilidad de incumplimiento

PI_{nc} = Porcentaje de incumplimiento en pagos

Si el valor que se determina es cercano a 0 el cliente tiene una probabilidad reducida de incumplir en sus pagos, si está más cerca a 1 tiene una elevada probabilidad de incumplir en sus pagos.

5.8.2.1. Aplicación práctica del Modelo

Actualmente la Caja Cusco, presenta una índice de morosidad del 22.30% a mayo del 2014, este valor se reemplaza en el modelo y se obtiene:

$$PI = \frac{1}{1 + \exp(7.478 - 91.664 * 0.2230)} = 0.99$$

Este valor indica que existe una alta probabilidad de que los clientes de la Caja Cusco no vayan a cumplir con sus pagos, mientras que si el índice de morosidad a modo de ejemplo fuese de 6% (6/100=0.06) la probabilidad de incumplimiento sería de:

$$PI = \frac{1}{1 + \exp(7.478 - 91.664 * 0.06)} = 0.12$$

Lo que demuestra que la probabilidad de incumplimiento se reduce e indica que la mayor parte de los clientes son cumplidos. Si la mayoría de los clientes son cumplidos la afectación de forma negativa a la liquidez de la Caja Cusco sería menor.

Esta ecuación permite decidir si se otorga o no un crédito a un cliente en función de su probabilidad de incumplimiento permitiendo a la Caja Cusco descartar de una manera más adecuada a los clientes que no cumplen con el perfil mínimo para recibir un crédito.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

Las conclusiones de la presente investigación son las siguientes:

Los directivos, funcionarios, etc., en términos generales se preocupan por saber cómo los clientes de la Caja Cusco ven a la institución. La proximidad al cliente, según las encuestas realizadas, en un 93% ha sido considerada tradicionalmente como un punto fuerte de la Caja Cusco; sin embargo, si las redes de oficinas creadas, para cumplir con su ámbito de acción, son extensas puede convertirse en uno de sus principales puntos débiles por los costos que eso representa.

1. El riesgo crediticio provocado por el **incumplimiento en la recuperación de créditos** que la Caja Cusco tiene **influye en la liquidez** puesto que los **fondos necesarios para emitir nuevos créditos se ven reducidos**.

Según el 91% de funcionarios encuestados están de acuerdo que el riesgo crediticio de la Caja Cusco influye en su liquidez y el 69% de funcionarios encuestados está de acuerdo que el nivel de riesgo crediticio es elevado.

2. El riesgo crediticio de la Caja Cusco es **elevado** y se puede considerar preocupante debido al comportamiento de la **cartera vencida**, esta obedece a que al momento de otorgar el crédito **no se realiza un estudio exhaustivo** de la situación del cliente de su patrón de comportamiento y fidelidad con la Caja Cusco.
3. La liquidez de la Caja Cusco se puede considerar **poco adecuada** ya que para otorgar créditos **el tiempo que utilizan los analistas de créditos en su mayoría oscilan entre 15 y 30 días perdiendo clientes potenciales y perjudicando a la rotación y reinversión de recursos**.
4. El comportamiento actual en la gestión crediticia por parte de la Caja Cusco es **inadecuado** ya que la **cartera vencida se encuentra en aumento debido al incumplimiento de los clientes**, se sugiere aplicar el **Cuadro de Mando Integral** ya que esto proporcionara a los Directivos y Funcionarios instrumentos que necesitan para **controlar el riesgo crediticio**.



Recomendaciones:

Las recomendaciones son las siguientes:

1. Mejorar los procesos de evaluación del perfil de los clientes, mediante la aplicación de tecnologías crediticias que recaben más información del futuro beneficiario del crédito; y además cumplir con la debida verificación de la información e inspección física de dicha evaluación.
2. Para reducir los tiempos de entrega de créditos se recomienda realizar un análisis del flujo de caja de la Caja Cusco en función del riesgo de crédito y su influencia en el riesgo de liquidez.
3. Elaboración de nuevas propuestas de Modelos de Gestión Crediticia para la Caja Cusco.
4. Implementar de la propuesta.



BIBLIOGRAFÍA

- Besley - Brigham, Fundamentos de Administración Financiera, Decimo Segunda Edición, Mexico. 2000. McGraw-Hill.
- Block Stanley, Hirt Geoffrey, Fundamentos de Gerencia Financiera, Novena Edición, Colombia. 2001. McGraw-Hill.
- Jaime Loring Miró, Fuensanta Galán Herrero, Teresa Montero Romero, La gestión financiera, 2007.
- John Maynard Keynes, Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero, 1997.
- Karolita Belén Moreno Silva, "Políticas de Crédito Inadecuadas y su Incidencia en la Liquidez de Ambatol Cía. Ltda. Matriz".
- Ley de la Economía Popular y Solidaria
- María Lidia Morales Guerra, "Administración Del Riesgo De Crédito En La Cartera De Consumo De Una Institución Bancaria, 2008.
- Octavio Molina Vera y Liliana Peñaloza Carpio, RIESGO de Mercado y Liquidez en el Sistema Financiero Ecuatoriano: Una Mejor Alternativa a la Actual Regulación, 2006.
- Pascual, Economía Financiera, 2001.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton, Cuadro de Mando Integral, 2000.
- VAN HORNE, Administración Financiera, 1997.



ANEXOS

Anexo 1

Matriz de Consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Método
<p>General</p> <p>¿Cómo el incremento del riesgo crediticio influye en liquidez de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, durante el periodo 2009 - 2013?</p> <p>Específicos</p> <p>a) ¿Cuáles son los indicadores que señalan que existe un incremento del riesgo de crédito?</p> <p>b) ¿Cuál es el motivo de la reducción de la liquidez de la Caja Cusco?</p> <p>c) ¿La gestión crediticia de la Caja Cusco es adecuada para controlar el riesgo crediticio?</p>	<p>General</p> <p>Analizar el incremento del riesgo crediticio y su relación con la liquidez de la Caja Cusco, en la Región Cusco durante el periodo 2009-2013</p> <p>Específicos</p> <p>a) Determinar el nivel de riesgo de crédito de la Caja Cusco.</p> <p>b) Identificar los niveles de liquidez de la Caja Cusco.</p> <p>c) Formular una propuesta para mejorar la gestión crediticia y disminuir el riesgo de crediticio de la Caja Cusco.</p>	<p>General</p> <p>"El incremento del riesgo crediticio influye en la liquidez de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco durante el periodo 2009 - 2013"</p> <p>Específicos</p> <p>a) Existe un incremento del riesgo de crédito en la Caja Cusco.</p> <p>b) La reducción de la liquidez afecta el flujo de efectivo de la Caja Cusco</p> <p>c) La propuesta controla el riesgo crediticio y potencializa el crecimiento sano y sostenible de la Caja Cusco.</p>	<p>Variable Independiente</p> <p>Riesgo crediticio</p> <p>Variable Dependiente</p> <p>La liquidez</p>	<p>Investigación bibliográfica y de campo.</p> <p>Bibliográfica porque se basará en libros y documentos escritos referentes al tema e información obtenida de distintas direcciones electrónicas.</p> <p>La investigación de campo se desarrollará por medio de encuestas aplicadas a los clientes, directivos y empleados de la Caja Cusco.</p> <p>Con el trabajo de investigación se llegará a un nivel exploratorio de manera que permita ampliar el tema seleccionado y analizar las posibles soluciones habiendo planteado una hipótesis previa.</p> <p>Finalmente en la investigación se llegará al nivel descriptivo por medio de la relación de variables y la determinación de la relación de los objetos de la investigación de campo con el problema, El nivel descriptivo se refiere a describir el comportamiento de las variables o su representación en frecuencias lo que indica que se aplicará la estadística descriptiva para estimar la presencia de las variables en el problema y la herramienta utilizada para ello serán las encuestas aplicadas a la población de estudio.</p>



Anexo 2

ENCUESTA PARA LOS CLIENTES DE LA CAJA CUSCO

Objetivo: Establecer un perfil, necesidades y apreciación de los clientes de la Caja Cusco, con esta información brindar otros productos y servicios.

1.- ¿Considera que la ubicación de las oficinas de la Caja Cusco en la Ciudad del Cusco es?

Adecuada () Inadecuada ()

2.- ¿La Caja Cusco le brinda facilidades para darle un crédito?

Sí () No ()

3.- ¿Tiempo utilizado para dar el crédito?

De 1 A 5 Días () De 6 A 15 Días () De 16 A 30 Días () De 16 A 30 Días ()

4.- ¿Tiene algún crédito en la actualidad en la Caja Cusco?

Sí () No ()

5.- ¿Destino del crédito solicitado?

Capital Trabajo() Consumo() Vehículo() Educación() Vivienda() Imprevisto ()

6.- ¿Ha tenido alguna vez retrasos en el pago de sus cuotas?

Sí () No ()

7.- ¿Cuáles han sido los motivos de sus retrasos?

Descuido () Imprevistos () Falta de trabajo () Problemas/negocio ()

8.- ¿Qué monto (%) destina para su ahorro en la Caja Cusco?

De 1-20 () De 21-40 () De 41-100 () 100 en adelante () Ninguno ()

9.- ¿Tiene cuentas en otras instituciones financieras?



Sí () No ()

10.- ¿Tiene créditos en otras instituciones financieras?

Sí () No ()

11.- ¿Cómo califica el servicio dado por los empleados de la Caja Cusco?

Muy bueno () Bueno () Malo ()

12.- ¿Qué nivel de confianza tiene en la Caja Cusco?

Alto () Medio (...) Bajo (...)

13.- ¿Qué aspectos considera usted para tener esa confianza?

Créditos oportunos (...) Liquidez () Administración () Interés (...)

14.- ¿Cuántos créditos ha realizado en la Caja Cusco?

De 1-3 () De 4-6 () De 7-10 ()



Anexo 3

ENCUESTA REALIZADA A LOS FUNCIONARIOS DE LA CAJA CUSCO

1.- ¿Se preocupa por saber cuáles son las razones por las que los clientes se retiran de la Caja Cusco?

Sí () No ()

2.- ¿Ha preguntado a los clientes que no han vuelto a depositar por qué no lo han hecho hasta ahora?

Si () No ()

3.- ¿Conoce cuál es el pensamiento de los clientes acerca del desempeño de los funcionarios de la Caja Cusco?

Sí () No ()

4.- ¿Se ha preocupado por saber si los clientes están satisfechos con el servicio recibido?

Sí () No ()

5.- ¿Cuenta la Caja Cusco con métodos y documentos adecuados para medir el desempeño del personal?

Si () No ()

6.- ¿Está de acuerdo en que la Caja Cusco debe rediseñar su estructura organizativa y manuales de funciones para mejorar sus actividades y servir mejor a sus clientes

Muy de acuerdo () De acuerdo () Poco de acuerdo (...)

7.- ¿Cuál es problema que más le preocupa?

Desempeño de los recursos humanos () Finanzas de la empresa ()

Cumplimiento de los clientes con los créditos () Crecimiento de la Caja Cusco ()

8.- ¿Cree usted que el riesgo crediticio es un factor que influye en el crecimiento de la Caja Cusco?



Si () No ()

9.- ¿Cree usted que el riesgo crediticio influye en la liquidez de la Caja Cusco?

Si () No ()

10.- ¿Cuál es el nivel de riesgo que existe en la Caja Cusco?

Elevado () Moderado () Reducido ()

11.- ¿Cuáles han sido los efectos del riesgo crediticio en la liquidez de la Caja Cusco?

Incremento () Disminución ()

12.- ¿Cuáles han sido los efectos de la elevada competencia en el sector financiero para la Caja Cusco

Expansión () Estancamiento () Disminución ()

13.- ¿Está de acuerdo con la propuesta de implementación de un plan de control de riesgo crediticio para mejorar la liquidez de la Caja Cusco?

Si () No ()