

Pilar Nely Flores Salazar
Alex Wilfredo Mamani Villasante
Marisol Gonzaga Zirena Cano
Delia Concepcion Cahuana Pacco
Bertelly Turpo Aliaga
Yovana Paola Apaza Coila
Angela Sillo Sillo

POLÍTICAS DE INCENTIVOS Y DESEMPEÑO DE CARTERA DE CRÉDITOS PYMES



científica digital



CIENTÍFICA DIGITAL EDITORIAL LTDA

Barueri - São Paulo - Brasil
www.cientificadigital.org - contato@cientificadigital.org

Diagramação e Arte Edição © 2025 Científica Digital
Diego Santos Texto © 2025 Os Autores
Diogo Lima 1ª Edição - 2025
Imagens da Capa Acesso Livre - Open Access
Adobe Stock - 2025

© COPYRIGHT DIREITOS RESERVADOS. A editora detém os direitos autorais pela edição e projeto gráfico. Os autores detêm os direitos autorais dos seus respectivos textos. Esta obra foi licenciada com uma Licença de Atribuição Creative Commons – Atribuição 4.0 Internacional, permitindo o download e compartilhamento integral ou em partes, desde que seja citada a fonte, com os créditos atribuídos aos autores e obrigatoriamente no formato Acesso Livre (Open Access) e sem a possibilidade de alteração de nenhuma forma. É proibida a catalogação em plataformas com acesso restrito e/ou com fins comerciais.



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F634p Políticas de incentivos y desempeño de cartera de créditos PYMES / Pilar Nely Flores Salazar, Alex Wilfredo Mamani Villasante, Marisol Gonzaga Zirena Cano *et al.* - Guarujá-SP: Científica Digital, 2025.

Outros autores: Delia Concepcion Cahuana Pacco, Bertelly Turpo Aliaga, Yovana Paola Apaza Coila.

Angela Sillo Sillo Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui Bibliografia

ISBN 978-65-83998-32-3

DOI 10.37885/978-65-83998-32-3

1. Administração financeira de empresas. I. Flores Salazar, Pilar Nely. II. Zirena Cano, Marisol Gonzaga. III. Mamani Villasante, Alex Wilfredo. IV. Título.

CDD 658.15

Elaborado por Janaína Ramos – CRB-8/9166

Índice para catálogo sistemático:

I. Administração financeira de empresas

E-BOOK

ACESSO LIVRE ON LINE - IMPRESSÃO PROIBIDA

2025

Pilar Nely Flores Salazar
Alex Wilfredo Mamani Villasante
Marisol Gonzaga Zirena Cano
Delia Concepcion Cahuana Pacco
Bertelly Turpo Aliaga
Yovana Paola Apaza Coila
Angela Sillo Sillo

Políticas de Incentivos y Desempeño de Cartera de Créditos PYMES

1ª EDIÇÃO



científica digital

2025 - BARUERI - SP

CONSELHO EDITORIAL

Prof. Dr. André Cutrim Carvalho
Prof. Dr. Antônio Marcos Mota Miranda
Prof^a. Ma. Auristela Correa Castro
Prof. Dr. Carlos Alberto Martins Cordeiro
Prof. Dr. Carlos Alexandre Oelke
Prof^a. Dra. Caroline Nóbrega de Almeida
Prof^a. Dra. Clara Mockdece Neves
Prof^a. Dra. Claudia Maria Rinhel-Silva
Prof^a. Dra. Clecia Simone Gonçalves Rosa Pacheco
Prof. Dr. Cristiano Marins
Prof^a. Dra. Cristina Berger Fadel
Prof. Dr. Daniel Luciano Gevehr
Prof. Dr. Diogo da Silva Cardoso
Prof. Dr. Ernane Rosa Martins
Prof. Dr. Everaldo dos Santos Mendes
Prof. Dr. Fabricio Gomes Gonçalves
Prof^a. Dra. Fernanda Rezende
Prof. Dr. Flávio Aparecido de Almeida
Prof^a. Dra. Francine Nathalie Ferraresi Queluz
Prof^a. Dra. Geuciane Felipe Guerim Fernandes

Prof. Dr. Humberto Costa
Prof. Dr. Joachin Melo Azevedo Neto
Prof. Dr. Jónata Ferreira de Moura
Prof. Dr. José Aderval Aragão
Prof. Me. Julianno Pizzano Ayoub
Prof. Dr. Leonardo Augusto Couto Finelli
Prof. Dr. Luiz Gonzaga Lapa Junior
Prof. Me. Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva
Prof^a. Dra. Maria Cristina Zago
Prof^a. Dra. Maria Otília Zangão
Prof. Dr. Mário Henrique Gomes
Prof. Dr. Nelson J. Almeida
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes
Prof. Dr. Pedro Afonso Cortez
Prof. Dr. Reinaldo Pacheco dos Santos
Prof. Dr. Rogério de Melo Grillo
Prof^a. Dra. Rosenery Pimentel Nascimento
Prof. Dr. Rossano Sartori Dal Molin
Prof. Me. Silvio Almeida Junior
Prof^a. Dra. Thays Zigante Furlan Ribeiro
Prof. Dr. Wesceley Viana Evangelista
Prof. Dr. Willian Carboni Viana
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme

Acesse a lista completa dos Membros do Conselho Editorial em www.editoracientifica.com.br/conselho

Parecer e revisão por pares

Este livro é fruto de uma pesquisa científica dedicada às atividades de ciência e tecnologia originada da tese **“CARTERA DE CREDITOS DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS Y POLITICAS DE INCENTIVOS POR COLOCACIONES DE CREDITOS DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO TACNA S.A., AGENCIA PUNO; PERIODOS 2012 - 2013”**. Antes de sua publicação, os textos que compõem esta obra foram submetidos à avaliação criteriosa do Conselho Editorial e à revisão por pares acadêmicos externos (Peer Review), sendo, posteriormente, recomendados para publicação.

Nota: Esta é uma produção independente, tornando-se uma obra com reservas de direitos autorais para os autores. Alguns textos podem ser derivados de outros trabalhos já apresentados ou defendidos, todavia, os autores foram instruídos ao cuidado com o autoplágio. A responsabilidade pelo conteúdo é exclusiva dos autores, não representando, necessariamente, a opinião da editora, tampouco dos organizadores, revisores e membros do Conselho Editorial.

AUTORES

Pilar Nely Flores Salazar

Magíster Scientiae en Contabilidad y Administración, mención en Administración y Finanzas

Facultad de Ciencias Administrativas y Humanas Universidad Nacional del Altiplano, Puno

<https://orcid.org/0000-0001-9006-6692> / pflores@unap.edu.pe

Alex Wilfredo Mamani Villasante

Contador Público Colegiado, Magíster en Administración de la Educación Doctorado en Contabilidad y finanzas

Universidad Nacional del Altiplano, Puno

<https://orcid.org/0009-0000-2137-822X> / awmamani@epg.unap.edu.pe

Marisol Gonzaga Zirena Cano

Doctora en Administración

Facultad de Ciencias Administrativas y Humanas Universidad Nacional del Altiplano, Puno

<https://orcid.org/0000-0001-9628-1596> / mzirena@unap.edu.pe

Delia Concepción Cahuana Pacco

Magíster Scientiae en Contabilidad y Administración Mención en: Administración y Finanzas

Facultad de Ciencias Administrativas y Humanas Universidad Nacional del Altiplano, Puno

<https://orcid.org/0000-0003-4857-6095> / dcahuana@unap.edu.pe

Bertelly Turpo Aliaga

Magíster Scientiae en: Contabilidad y Administración Mención en: Gestión Pública

Facultad de Ciencias Administrativas y Humanas

Universidad Nacional del Altiplano, Puno

<https://orcid.org/0000-0002-8930-8946> / bturpo@unap.edu.pe

Yovana Paola Apaza Coila

Doctoris Scientiae en Economía y Gestión

Universidad Nacional de Juliaca

<https://orcid.org/0000-0003-2471-1037> / 42239044.doc@unaj.edu.pe

Angela Sillo Sillo

Magíster en Administración Estratégica de Empresas

Universidad Nacional de Huancavelica

<https://orcid.org/0000-0002-0942-8834> / angela.sillo@unh.edu.pe

AGRADECIMIENTO

A Dios, nuestro Padre Celestial, quien sustenta todas las cosas en su Hijo amado, Cristo Jesús, Señor nuestro. A Él, que con el poder de su infinito amor sostiene mi vida cada día y me ha concedido la gracia y fortaleza necesarias para llevar a cabo el presente trabajo de investigación

Este trabajo no habría sido posible sin la colaboración generosa de múltiples personas e instituciones que compartieron su conocimiento y experiencia. Expresamos nuestro profundo agradecimiento a la Caja Municipal de Ahorro y Crédito estudiada, particularmente a la Agencia del Sur del Perú, por abrir sus puertas y proporcionar acceso a información valiosa para esta investigación. Reconocemos especialmente la colaboración de los analistas de crédito, supervisores y personal administrativo que compartieron sus perspectivas y experiencias.

Agradecemos a la Universidad Nacional del Altiplano, Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, por proporcionar el ambiente académico y los recursos necesarios para desarrollar esta investigación.

Un reconocimiento especial a los colegas académicos y profesionales del sector que proporcionaron retroalimentación valiosa durante el desarrollo de este trabajo, enriqueciendo significativamente los análisis y conclusiones presentados.

Finalmente, agradecemos a nuestras familias por su paciencia y apoyo durante el largo proceso de investigación y escritura que dio lugar a esta obra.

DEDICATORIA

A los profesionales del sector microfinanciero que día a día construyen puentes entre la exclusión y la oportunidad, transformando vidas a través del acceso responsable al crédito.

A las familias emprendedoras que confían en las instituciones financieras locales para materializar sus sueños y proyectos.

A las futuras generaciones de administradores y gestores financieros que encontrarán en estas páginas herramientas para una gestión más humana y efectiva del talento organizacional.

A nuestras familias, por su amor incondicional, paciencia y aliento constante, que han sido el motor para perseverar en cada desafío.

ÍNDICE

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN	6
1.1. CONCEPTO Y NATURALEZA DE LA ADMINISTRACIÓN.....	6
1.2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	7
1.3. LA ADMINISTRACIÓN COMO CIENCIA Y ARTE.....	9
1.4. LOS ROLES GERENCIALES SEGÚN MINTZBERG	10
2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	11
2.1. EVOLUCIÓN Y CONTEXTO DE LA GESTIÓN HUMANA.....	11
2.2. LA INTERDEPENDENCIA PERSONAS-ORGANIZACIONES	12
2.3. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES E INDIVIDUALES	14
2.4. EL CONCEPTO MODERNO DEL TALENTO HUMANO	15
2.5. MODELO SISTÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	16

CAPÍTULO 2

1. TEORÍAS DEL CONTENIDO DE LA MOTIVACIÓN	18
1.1. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES DE LA MOTIVACIÓN	18
1.2. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.....	19
1.3. TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	21
1.4. TEORÍA ERC DE ALDERFER	23
1.5. TEORÍA DE LAS NECESIDADES APRENDIDAS DE MCCLELLAND	24
2. TEORÍAS DEL PROCESO DE LA MOTIVACIÓN	26
2.1. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM	26
2.2. TEORÍA DE LA EQUIDAD DE ADAMS.....	27
2.3. TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE METAS DE LOCKE.....	29
3. SISTEMAS DE COMPENSACIÓN E INCENTIVOS	30
3.1. FUNDAMENTOS DE LA COMPENSACIÓN LABORAL.....	30
3.2. COMPONENTES DE LA COMPENSACIÓN TOTAL.....	31

3.3. SISTEMAS DE INCENTIVOS VARIABLES	32
3.4. INCENTIVOS EN EL SECTOR MICROFINANCIERO	33
4. EL PROCESO DE CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES	36
4.1. NATURALEZA Y SIGNIFICADO DEL CONTROL.....	36
4.2. EL PROCESO DE CONTROL	37
4.3. TIPOS DE CONTROL.....	38
4.4. EL CONTROL EN INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS.....	38

CAPÍTULO III

1. EL SISTEMA FINANCIERO PERUANO.....	40
1.1. MARCO LEGAL Y REGULATORIO	40
1.2. ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO	41
1.3. LAS CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO.....	42
1.4. OPERACIONES DE LAS CAJAS MUNICIPALES	43
2. GESTIÓN DEL RIESGO CREDITICIO EN MICROFINANZAS.....	45
2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DEL RIESGO CREDITICIO	45
2.2. LA MOROSIDAD COMO INDICADOR DE RIESGO.....	46
2.3. TECNOLOGÍA CREDITICIA EN MICROFINANZAS.....	47

CAPÍTULO IV

1. ANALISIS DE POLÍTICAS DE INCENTIVOS Y DESEMPEÑO DE CARTERA DE CRÉDITOS PYMES	48
4.1. DIAGNOSTICO APLICADO A LA INVESTIGACION.....	49
4.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	49
4.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	50
4.4. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	53

CAPÍTULO V

1. EXPOSICION Y ANALISIS DE RESULTADOS	55
1.1. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LA CARTERA DE COLOCACIONES DE LOS ANALISTAS DE CRÉDITOS PYME DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO ESTUDIADA EN SU AGENCIA DEL SUR DEL PERÚ: PERIODOS 2012 Y 2013	56
1.2. ANÁLISIS DE NÚMERO DE CLIENTES; SALDO DE CARTERA, E ÍNDICE DE MORA DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO ESTUDIADA EN SU AGENCIA DEL SUR DEL PERÚ PERÍODO 2013.....	62
1.3. NÚMERO DE CLIENTES; SALDO DE CARTERA, E ÍNDICE DE MORA DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO ESTUDIADA EN SU AGENCIA DEL SUR DEL PERÚ, PERIODOS 2012 Y 2013...68	
1.4. ANÁLISIS COMPARATIVO DE RESULTADOS DE LOS PERIODOS 2012 - 2013 RESPECTO AL NÚMERO DE CLIENTES; SALDO DE CARTERA, E ÍNDICE DE MORA DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO ESTUDIADA EN SU AGENCIA DEL SUR DEL PERÚ	71
1.5. ANÁLISIS DE INCENTIVOS POR COLOCACIÓN POR COLOCACIÓN DE CRÉDITOS PYME A TRAVÉS DE LAS POLÍTICAS DE INCENTIVOS DE COMISIONES POR COLOCACIONES OTORGADAS A LOS ANALISTAS DE CRÉDITOS DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO DE ESTUDIADA EN AGENCIA DEL SUR DEL PERÚ.....	77
1.6. ANÁLISIS DEL MANUAL PARA OTORGAR BONIFICACIÓN DE PRODUCTIVIDAD MENSUAL, POR GESTIÓN DE CARTERA CREDITICIA EN LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO ESTUDIADA VERSIÓN N°11 (APROBADO EL 11 DE AGOSTO DEL 2011).	77
1.7. ANÁLISIS DEL MANUAL PARA OTORGAR BONIFICACIÓN DE PRODUCTIVIDAD MENSUAL, POR GESTIÓN DE CARTERA CREDITICIA EN LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO ESTUDIADA VERSIÓN N°12 (APROBADO EL 24 DE ABRIL DEL 2012).....	88
1.8. ANÁLISIS DEL MANUAL PARA OTORGAR BONIFICACIÓN DE PRODUCTIVIDAD MENSUAL, POR GESTIÓN DE CARTERA CREDITICIA EN LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO ESTUDIADA VERSIÓN N° 13 (APROBADO EL 08 DE JUNIO DEL 2012)	95
1.9. ANÁLISIS DEL MANUAL PARA OTORGAR BONIFICACIÓN DE PRODUCTIVIDAD MENSUAL, POR GESTIÓN DE CARTERA CREDITICIA EN LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO ESTUDIADAVERSIÓN N°14 (APROBADO EL 12 DE ABRIL DEL 2013)	99
1.10. ANÁLISIS DEL MANUAL PARA OTORGAR BONIFICACIÓN DE PRODUCTIVIDAD MENSUAL, POR GESTIÓN DE CARTERA CREDITICIA EN LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO ESTUDIADAVERSIÓN N°15 (APROBADO EL 14 DE NOVIEMBRE DEL 2013)	110
1.12. ANÁLISIS GENERAL DE LAS MODIFICACIONES DEL MANUAL DE BONIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN MENSUAL, POR GESTIÓN DE CARTERA CREDITICIA EN LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO ESTUDIADA., VERSIONES N°11 AL N° 15.....	125
CONCLUSIONES	133
RECOMENDACIONES	136
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	138

INTRODUCCIÓN

En el dinámico panorama del sistema financiero peruano, las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito han emergido como actores fundamentales en la democratización del acceso al crédito, especialmente para las pequeñas y medianas empresas. Estas instituciones, nacidas con la misión de impulsar el desarrollo económico local, enfrentan constantes desafíos en la gestión de su capital humano y en la implementación de políticas de incentivos que motiven a sus colaboradores a alcanzar objetivos organizacionales sin comprometer la calidad de la cartera crediticia.

El presente libro surge de la necesidad de comprender la compleja relación entre las políticas de incentivos aplicadas a los analistas de crédito y su impacto directo en el comportamiento de la cartera de colocaciones. A través del análisis del caso de una Caja Municipal de Ahorro y Crédito del sur del Perú, durante los períodos 2012-2013, esta obra revela patrones que trascienden el ámbito local y ofrecen lecciones valiosas para todo el sector microfinanciero. La relevancia de este estudio radica en su capacidad para demostrar cómo las decisiones administrativas relacionadas con la compensación y motivación del personal pueden influir significativamente en indicadores clave como el número de clientes, el saldo de cartera y, crucialmente, los índices de morosidad. En un sector donde la confianza y la sostenibilidad financiera son pilares fundamentales, comprender estos mecanismos se vuelve esencial para directivos, reguladores y académicos. En ese entender, las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito representan una innovación institucional única en el panorama financiero latinoamericano. Creadas con capital público pero operando bajo lógicas de mercado, estas instituciones han logrado combinar objetivos de rentabilidad con impacto social, atendiendo segmentos de población tradicionalmente excluidos del sistema financiero formal.

Por otro lado, la gestión del talento humano en las Cajas Municipales enfrenta desafíos únicos que derivan de la naturaleza específica de su mercado objetivo y modelo de negocio. Los analistas de crédito, figura central de este estudio, deben combinar competencias técnicas sofisticadas con habilidades interpersonales

excepcionales, trabajando en entornos de alta presión donde las decisiones individuales pueden tener impactos significativos en la sostenibilidad institucional. Asimismo, la rotación del personal, la competencia por talento calificado, las expectativas cambiantes de las nuevas generaciones de trabajadores y la necesidad de mantener estándares éticos elevados mientras se persiguen objetivos comerciales ambiciosos, configuran un contexto complejo que requiere enfoques innovadores en gestión de recursos humanos.

Este libro está dirigido a múltiples audiencias que incluyen profesionales del sector microfinanciero, académicos interesados en gestión organizacional y finanzas, estudiantes de administración y economía, reguladores y formuladores de políticas públicas, y consultores especializados en desarrollo organizacional. A lo largo de estas páginas, el lector encontrará un análisis riguroso pero accesible que combina fundamentos teóricos sólidos con evidencia empírica concreta. Desde los principios básicos de la administración de recursos humanos hasta las complejidades específicas del sistema financiero peruano, este libro construye un puente entre la teoría académica y la práctica profesional. La estructura de la obra ha sido diseñada para facilitar tanto la lectura continua como la consulta específica. Los primeros capítulos establecen las bases teóricas necesarias, mientras que los capítulos finales se enfocan en el análisis aplicado y las recomendaciones prácticas. Esta organización permite que profesionales del sector, estudiantes de administración y finanzas, así como investigadores interesados en políticas públicas, encuentren valor específico según sus necesidades. Más allá de los hallazgos particulares del caso estudiado, este libro aspira a contribuir al debate más amplio sobre cómo las organizaciones financieras pueden equilibrar la necesidad de crecimiento con la gestión responsable del riesgo, todo ello a través de políticas de recursos humanos bien diseñadas y consistentemente aplicadas. Este libro representa, por tanto, no solo un análisis histórico de importancia académica, sino una contribución práctica al desarrollo de mejores prácticas en gestión del talento humano para un sector que continúa siendo fundamental para el desarrollo económico inclusivo en América Latina.

1. FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1. CONCEPTO Y NATURALEZA DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración moderna constituye uno de los pilares fundamentales para el funcionamiento eficiente de cualquier organización contemporánea. Según Chiavenato (2002), en su obra “Administración de los Nuevos Tiempos”, la administración constituye la manera de utilizar los diversos recursos organizacionales, sean estos humanos, materiales, financieros o de información, con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales de manera eficaz y eficiente. Esta concepción integral reconoce que el éxito organizacional depende de la capacidad gerencial para coordinar y optimizar el uso de todos los recursos disponibles.

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012), la administración representa el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente, cumplan los objetivos seleccionados. Esta definición enfatiza la naturaleza procesual de la administración y su orientación hacia el logro de resultados a través del trabajo colectivo. Los autores señalan que la administración se aplica a todo tipo de organizaciones, sean estas públicas o privadas, grandes o pequeñas, con o sin fines de lucro.

La evolución del pensamiento administrativo ha transitado por diversas etapas que reflejan los cambios en la concepción del trabajo, las organizaciones y el papel de las personas en ellas. Harold Koontz describió esta diversidad de enfoques como la “jungla de las teorías administrativas”, reconociendo la multiplicidad de perspectivas que han intentado explicar y orientar la práctica gerencial. No obstante, esta diversidad teórica ha enriquecido la disciplina y ha proporcionado herramientas conceptuales para abordar los desafíos organizacionales contemporáneos.

Robbins y Coulter (2014) definen la administración como la coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas, de manera que sean realizadas de forma eficiente y eficaz. La eficiencia se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos, mientras que la eficacia implica realizar aquellas actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas. Esta distinción es fundamental para comprender el rol de los gerentes en las organizaciones modernas.

En el contexto de las instituciones financieras, particularmente en las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, la administración adquiere una relevancia especial debido a la naturaleza de sus operaciones. Estas entidades manejan recursos de terceros y operan bajo estrictas regulaciones de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, lo que exige una gestión administrativa rigurosa y transparente. La eficiencia administrativa se traduce directamente en la calidad del servicio ofrecido a los clientes y en la sostenibilidad financiera de la institución.

Las Cajas Municipales, como instituciones especializadas en microfinanzas, enfrentan desafíos administrativos particulares derivados de la naturaleza de su mercado objetivo. La atención a pequeños y microempresarios requiere procesos administrativos flexibles pero controlados, personal capacitado en evaluación crediticia, y sistemas de seguimiento que garanticen la calidad de la cartera. La administración efectiva de estos elementos determina en gran medida el éxito o fracaso de la institución.

1.2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo constituye un ciclo dinámico e interrelacionado que engloba las funciones esenciales de la gestión organizacional. Chiavenato (2002) define la administración como un proceso que significa secuencia sistemática de funciones para realizar las tareas de la organización. Este enfoque procesual reconoce que la administración no es un evento aislado, sino una secuencia continua y coordinada de actividades que se retroalimentan mutuamente.

Koontz y O'Donnell (1955), en su obra clásica "Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions", establecieron un proceso administrativo de cinco funciones fundamentales: planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Esta conceptualización ha servido de base para numerosos desarrollos teóricos posteriores y continúa siendo un referente en la enseñanza y práctica de la administración.

La planeación representa la primera función del proceso administrativo y consiste en seleccionar los objetivos, las políticas, los programas y los procedimientos para alcanzarlos. Como señalan Koontz *et al.* (2012), la planeación implica la selección de misiones y objetivos, y de las acciones para cumplirlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas. En las instituciones microfinancieras, la planeación abarca desde la definición de metas de colocación hasta el diseño de estrategias de captación de clientes y control de morosidad.

La organización constituye la segunda función y se refiere al establecimiento de una estructura intencionada de roles, responsabilidades y actividades que facilite el logro de los objetivos. Robbins y Coulter (2014) señalan que organizar es determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones. En las Cajas Municipales, la estructura organizacional típicamente incluye áreas de negocios, operaciones, riesgos y administración, cada una con funciones específicas pero interrelacionadas.

La integración de personal, como tercera función, se trata de llenar y mantener cubierta la estructura organizacional con personas idóneas. Esta función incluye identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, inventariar las personas disponibles, reclutar, seleccionar, ubicar, promover, evaluar, compensar y capacitar al personal. En el contexto microfinanciero, la integración efectiva de analistas de créditos es crítica para el éxito del negocio, dado que son ellos quienes establecen el contacto directo con los clientes y evalúan las solicitudes de financiamiento.

La dirección consiste en influenciar a los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Esta función implica motivar a los empleados, guiar sus esfuerzos, seleccionar los canales de comunicación más efectivos y resolver conflictos. Koontz *et al.* (2012) enfatizan que la dirección requiere un profundo conocimiento del factor humano y la capacidad de crear un ambiente propicio para el desempeño efectivo.

Finalmente, el control consiste en vigilar que el desempeño de las actividades se ajuste a lo planificado y adoptar, si fuera necesario, medidas correctivas para que los hechos se apeguen a los planes. Robbins y Coulter (2014) señalan que controlar es supervisar las actividades para asegurarse de que se realicen de acuerdo con lo planificado y para corregir cualquier desviación significativa. En las instituciones microfinancieras, el control de la cartera crediticia es especialmente relevante, involucrando el monitoreo constante de indicadores como morosidad, saldo de cartera y productividad de los analistas.

1.3. LA ADMINISTRACIÓN COMO CIENCIA Y ARTE

La naturaleza de la administración ha sido objeto de debate entre quienes la consideran una ciencia, un arte o una combinación de ambos. Koontz *et al.* (2012) sostienen que la administración, como otras prácticas, es un arte. Es conocimiento práctico, implica hacer las cosas en función de las realidades de una situación. Sin embargo, los administradores pueden trabajar mejor usando el conocimiento organizado sobre la administración, y este conocimiento es lo que constituye la ciencia.

La administración como ciencia se fundamenta en un cuerpo de conocimientos sistemáticamente organizados que explican los fenómenos organizacionales y proporcionan principios y técnicas para la práctica gerencial. Este conocimiento científico se ha desarrollado a través de la investigación empírica, la observación sistemática y la formulación de teorías explicativas. No obstante, a diferencia de las ciencias exactas, la administración se ocupa de fenómenos sociales complejos donde las leyes universales son difíciles de establecer.

La administración como arte implica la aplicación creativa del conocimiento a situaciones específicas, utilizando el juicio, la intuición y la experiencia para tomar decisiones en contextos únicos e irrepetibles. El arte administrativo se manifiesta en la capacidad del gerente para adaptar los principios generales a las circunstancias particulares de cada situación, considerando las características del entorno, la cultura organizacional y las personas involucradas.

En la práctica microfinanciera, la combinación de ciencia y arte es particularmente evidente. Por un lado, existen metodologías crediticias establecidas, modelos de scoring, indicadores de gestión y procedimientos estandarizados que constituyen el componente científico. Por otro lado, la evaluación de clientes microempresarios requiere un “olfato” desarrollado a través de la experiencia, capacidad de interpretar señales no financieras y habilidad para establecer relaciones de confianza con los clientes, elementos que representan el componente artístico de la gestión.

1.4. LOS ROLES GERENCIALES SEGÚN MINTZBERG

Henry Mintzberg realizó una contribución significativa al estudio de la administración al identificar los roles que desempeñan los gerentes en su trabajo cotidiano. A través de la observación directa de ejecutivos en acción, Mintzberg identificó diez roles agrupados en tres categorías: interpersonales, informativos y decisionales.

Los roles interpersonales incluyen el de figura de autoridad, líder y enlace. El gerente representa a la organización ante externos, motiva y dirige al personal, y establece conexiones con personas fuera de la línea de mando formal. Los roles informativos comprenden el de monitor, difusor y portavoz. El gerente recibe información del entorno, la transmite a los miembros de la organización y comunica información hacia el exterior. Los roles decisionales incluyen el de emprendedor, manejador de perturbaciones, asignador de recursos y negociador. El gerente inicia proyectos de mejora, responde a situaciones inesperadas, decide cómo se distribuyen los recursos y representa a la organización en negociaciones importantes.

En el contexto de las Cajas Municipales, los gerentes de agencia desempeñan todos estos roles de manera integrada. Como figuras de autoridad, representan a la institución ante las autoridades locales y la comunidad empresarial. Como líderes, motivan a su equipo de analistas para alcanzar las metas de colocación y mantener la calidad de cartera. Como manejadores de perturbaciones, responden a situaciones de morosidad elevada o problemas con clientes importantes. Como negociadores, participan en la estructuración de créditos significativos y en la recuperación de cuentas difíciles.

2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

2.1. EVOLUCIÓN Y CONTEXTO DE LA GESTIÓN HUMANA

La gestión del talento humano constituye una de las áreas más estratégicas de la administración moderna, habiendo evolucionado significativamente desde las concepciones tradicionales de administración de personal. Como señala Chiavenato (2002) en “Gestión del Talento Humano”, el contexto de esta disciplina está conformado por la interacción dinámica entre las personas y las organizaciones. Las personas dedican gran parte de su vida a las organizaciones, las cuales a su vez dependen enteramente del capital humano para funcionar, crecer y alcanzar el éxito.

Llanos (2017), en su obra “Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales”, describe la evolución de la gestión humana a través de diferentes eras organizacionales. La era de la industrialización clásica, entre 1900 y 1950, se caracterizó por estructuras organizacionales burocráticas, piramidales y centralizadas, donde las personas eran consideradas recursos productivos similares a las máquinas. La era de la industrialización neoclásica, entre 1950 y 1990, introdujo cambios hacia estructuras más flexibles y una mayor valoración del factor humano. Finalmente, la era del conocimiento, desde 1990 hasta la actualidad, reconoce a las personas como el activo más valioso de las organizaciones y fuente de ventaja competitiva sostenible.

La gestión moderna del talento humano implica gestionar con responsabilidad e imparcialidad cada uno de los grupos participantes en el ámbito de la producción o el servicio. El gestor humano debe cumplir una función de arbitraje, procurando el equilibrio entre el cumplimiento de los objetivos personales con los objetivos organizacionales. Esta perspectiva integradora reconoce que no existe contradicción inherente entre los intereses de la organización y los de sus colaboradores, sino que ambos pueden armonizarse a través de una gestión efectiva.

Cuesta Santos (2017), en “Gestión del Talento Humano y del Conocimiento”, sostiene que la ventaja competitiva de las empresas no radica en sus recursos materiales, energéticos, financieros ni tecnológicos, sino en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos. Esta perspectiva fundamenta la importancia estratégica de la gestión del talento humano como factor determinante del éxito organizacional, especialmente en sectores intensivos en conocimiento como el financiero.

En el ámbito organizacional contemporáneo, resulta complejo establecer una separación nítida entre el comportamiento individual y el desempeño institucional. Las organizaciones operan a través de las personas que las integran, quienes deciden y actúan en su nombre. Esta realidad adquiere particular relevancia en las instituciones microfinancieras, donde los analistas de créditos representan el principal vínculo con los clientes y su desempeño individual impacta directamente en los resultados globales de la entidad.

2.2. LA INTERDEPENDENCIA PERSONAS-ORGANIZACIONES

La relación entre las personas y las organizaciones se caracteriza por una profunda interdependencia que determina el éxito o fracaso de ambas partes. Chiavenato (2002) señala que las organizaciones dependen de las personas para operar, producir, atender clientes, competir en el mercado y alcanzar sus objetivos estratégicos. Simultáneamente, las personas dependen de las organizaciones para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y de desarrollo personal.

Esta interdependencia ha evolucionado desde concepciones conflictivas hacia enfoques colaborativos. Históricamente, la relación entre organizaciones y trabajadores se caracterizó por un enfoque conflictivo del tipo ganar-perder, donde una parte obtenía beneficios a costa de la otra. En una situación de recursos limitados y escasos, si una parte gana más es a expensas de la otra, lo cual genera tensiones y desequilibrios permanentes.

El enfoque moderno de gestión del talento humano propone superar esta visión antagónica mediante estrategias que generen valor para ambas partes. La teoría de los stakeholders reconoce que las organizaciones deben crear valor no solo para sus accionistas, sino para todos sus grupos de interés, incluyendo empleados, clientes, proveedores y comunidad. En este marco, los empleados son vistos como socios estratégicos cuyo bienestar está directamente vinculado al éxito organizacional.

McGregor propuso las teorías X e Y para caracterizar dos visiones contrapuestas de la naturaleza humana en el trabajo. La teoría X asume que los empleados son inherentemente perezosos, evitan la responsabilidad y necesitan supervisión constante para producir. Esta visión justifica estilos de gestión autoritarios y sistemas de control estrictos. Por contraste, la teoría Y sostiene que los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso, buscan activamente responsabilidades y son capaces de autocontrol cuando están comprometidos con los objetivos. Esta visión fundamenta estilos de gestión participativos y el empoderamiento de los colaboradores.

La teoría Z, propuesta por Ouchi (1980), representa una síntesis integradora que incorpora elementos de las culturas organizacionales orientales y occidentales. Esta teoría enfatiza la importancia de la confianza, la intimidad y la sutileza en las relaciones laborales, promoviendo el empleo a largo plazo, la toma de decisiones consensuada y el desarrollo holístico de los empleados.

2.3. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES E INDIVIDUALES

La gestión efectiva del talento humano requiere comprender y armonizar los objetivos organizacionales con las aspiraciones individuales de los colaboradores. Según Chiavenato (2002), existe una clasificación de objetivos que distingue entre las metas institucionales y las personales. Los objetivos organizacionales incluyen la supervivencia institucional, el crecimiento sostenido, la rentabilidad, la productividad, la calidad del servicio, la reducción de costos y la participación en el mercado.

Por su parte, los objetivos individuales abarcan mejores salarios, mayores beneficios, estabilidad laboral, seguridad, calidad de vida, satisfacción personal, oportunidades de desarrollo profesional, reconocimiento y equilibrio entre trabajo y vida personal. La diversidad de estos objetivos individuales refleja la heterogeneidad de las necesidades y aspiraciones humanas, las cuales varían según la etapa de vida, el contexto social y las características personales de cada colaborador.

El desafío central de la gestión del talento humano consiste en diseñar sistemas y prácticas que permitan satisfacer simultáneamente los objetivos organizacionales e individuales. Cuando una organización logra alinear estos objetivos, se genera un círculo virtuoso donde el éxito individual contribuye al éxito organizacional y viceversa. Por el contrario, cuando los objetivos están en conflicto, se producen situaciones de tensión que afectan negativamente tanto el desempeño como el bienestar de las partes.

En las instituciones microfinancieras, este alineamiento de objetivos se manifiesta en el diseño de sistemas de incentivos que premian el desempeño individual en la medida que contribuye a los resultados institucionales. Los analistas de créditos obtienen comisiones y bonificaciones cuando logran colocar créditos que mantienen una buena calidad, lo cual beneficia tanto sus ingresos personales como la rentabilidad y sostenibilidad de la institución.

2.4. EL CONCEPTO MODERNO DEL TALENTO HUMANO

La concepción del recurso humano ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, transitando desde la noción de personal como costo a la de capital humano como inversión estratégica. Según Chiavenato (2002), en los tiempos actuales las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica respecto al capital humano. Todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios organizacionales, cada uno de los cuales contribuye con algún recurso específico.

El reconocimiento del personal como socio estratégico, más que como simple recurso productivo, representa un cambio paradigmático en la gestión empresarial. Este enfoque reconoce que los colaboradores aportan no solo su fuerza de trabajo, sino también conocimientos, habilidades, competencias y, fundamentalmente, inteligencia que dinamiza y otorga racionalidad a las decisiones organizacionales.

La noción de capital humano, desarrollada por economistas como Gary Becker, enfatiza que el conocimiento, las habilidades y la experiencia acumulada por los individuos constituyen un activo productivo similar al capital físico. Las inversiones en educación, capacitación y desarrollo generan retornos económicos tanto para los individuos como para las organizaciones y la sociedad en su conjunto.

El capital intelectual, concepto más amplio que incluye el capital humano junto con el capital estructural y el capital relacional, representa la totalidad de los activos intangibles de una organización. Cuesta Santos (2017) señala que en la economía del conocimiento, el capital intelectual constituye la principal fuente de creación de valor y ventaja competitiva sostenible.

En el sector microfinanciero, el capital humano de los analistas de créditos es especialmente valioso debido a la naturaleza del negocio. Su trabajo requiere no solo habilidades técnicas de evaluación crediticia, sino también capacidad de juicio, conocimiento del mercado local, comprensión de la dinámica de los pequeños negocios y habilidades interpersonales para relacionarse con los

clientes. Este conocimiento tácito, acumulado a través de años de experiencia, es difícil de replicar y constituye un activo estratégico para las instituciones.

2.5. MODELO SISTÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Werther y Davis (2012), en su obra “Administración de Personal y Recursos Humanos”, proponen un modelo sistémico que concibe la gestión del personal como un conjunto de actividades interdependientes. Cuando las actividades están interrelacionadas forman un sistema, el cual consta de dos o más partes o subsistemas que interactúan, pero que poseen límites claros y precisos. La conceptualización de las actividades de recursos humanos como un sistema integrado permite comprender las interrelaciones entre sus diversos componentes y su impacto en el desempeño organizacional.

Este modelo identifica varios subsistemas fundamentales que operan de manera coordinada. El subsistema de fundamentos y desafíos establece el marco general dentro del cual opera la gestión de recursos humanos, considerando el entorno legal, social, económico y tecnológico. El subsistema de preparación y selección se ocupa de identificar las necesidades de personal, reclutar candidatos y seleccionar a los más idóneos para cada puesto.

El subsistema de desarrollo y evaluación abarca las actividades orientadas a mejorar las capacidades del personal y valorar su desempeño. Puede ocurrir que un empleado sea contratado o reubicado; en cualquier caso, se hace necesaria la orientación. Los empleados recién contratados tienen la necesidad de ser entrenados para cumplir con sus labores. La capacitación no se limita al período de inducción inicial, sino que debe extenderse a lo largo de toda la trayectoria laboral, adaptándose a los cambios tecnológicos, normativos y operativos que enfrenta la organización.

La evaluación del desempeño representa un componente crítico del sistema de gestión del talento. Los empleados deben ser evaluados en términos de cómo cumplen los deberes especificados en sus descripciones de puestos y

en términos de cualesquiera otras metas específicas que se hayan establecido. Esta evaluación sistemática proporciona información valiosa para decisiones de promoción, capacitación, compensación y desarrollo profesional.

El subsistema de compensación y protección aborda las retribuciones que reciben los empleados a cambio de su trabajo. Un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir un salario justo por su contribución productiva. Cuando las compensaciones son inadecuadas o percibidas como inequitativas, el desempeño, la motivación y la satisfacción laboral tienden a disminuir, pudiendo incluso generar rotación de personal.

El subsistema de relación con el personal se ocupa de mantener un clima laboral favorable y gestionar las interacciones entre la organización y sus empleados. Para mantener una fuerza de trabajo efectiva se requiere más que un pago e instalaciones de trabajo adecuadas. Los empleados necesitan motivación, y el departamento de recursos humanos es parcialmente responsable de garantizar un clima laboral que fomente el compromiso y la productividad.

La administración de los recursos humanos enfrenta varios desafíos en su relación cotidiana con el personal. El desafío básico es ayudar a que la organización mejore su eficiencia de manera ética y socialmente responsable. Este equilibrio entre eficiencia organizacional y bienestar del personal constituye el eje central de una gestión de recursos humanos efectiva, especialmente en contextos donde la presión por resultados puede tentar a descuidar las consideraciones humanas.

1. TEORÍAS DEL CONTENIDO DE LA MOTIVACIÓN

1.1. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES DE LA MOTIVACIÓN

La motivación laboral constituye uno de los temas más estudiados en el campo de la administración y la psicología organizacional, dada su influencia determinante en el comportamiento y desempeño de los trabajadores. El término motivación proviene del latín “motivus”, que significa movimiento, y el sufijo “ción”, que evoca acción y efecto. Por tanto, la motivación puede entenderse como un movimiento que da lugar a una acción que provoca un efecto determinado.

La Real Academia Española define la motivación como la acción y efecto de motivar, o como el motivo o causa de algo. En el contexto organizacional, la motivación laboral se entiende como la fuerza o impulso interno que mueve a los individuos a realizar y mantener una determinada tarea, ocupando de forma voluntaria y deseada sus recursos físicos o mentales para acometerla. Este impulso tiene una dirección determinada hacia el logro de metas específicas.

Según Chiavenato (2002), existen diversas teorías del contenido que, a pesar de ser cuestionadas en términos de validez empírica, constituyen la mejor manera de explicar la motivación de las personas en el contexto laboral. Estas teorías proporcionan marcos conceptuales para comprender qué impulsa a los individuos a esforzarse por alcanzar determinados objetivos y cómo las organizaciones pueden diseñar sistemas que potencien dicha motivación.

Las teorías motivacionales pueden clasificarse en dos grandes grupos según su enfoque. Las teorías del contenido se centran en identificar qué factores o necesidades motivan a las personas, respondiendo a la pregunta de qué es lo que impulsa el comportamiento. Las teorías del proceso, por su parte, se ocupan de explicar cómo se produce la motivación, analizando los mecanismos cognitivos

y conductuales involucrados. Ambos grupos de teorías son complementarios y proporcionan perspectivas valiosas para la gestión del talento humano.

La motivación en el trabajo es esencial para el rendimiento y la satisfacción laboral. Los empleados motivados tienden a ser más productivos, creativos, comprometidos y leales a la organización. Por el contrario, la desmotivación genera bajo desempeño, ausentismo, rotación y un clima laboral negativo. Comprender los factores que influyen en la motivación es, por tanto, fundamental para diseñar políticas de recursos humanos efectivas.

1.2. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

La teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por Abraham Maslow en 1943 es la más conocida de todas las teorías sobre motivación humana. Su artículo "A Theory of Human Motivation", publicado en *Psychological Review*, sentó las bases de una concepción que ha tenido profunda influencia en la administración de personal. Su hipótesis básica afirma que en cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades que deben satisfacerse progresivamente en un orden determinado.

Las necesidades fisiológicas constituyen la base de la pirámide e incluyen hambre, sed, sueño, abrigo, sexo y otras necesidades corporales básicas. Son las necesidades más elementales de supervivencia biológica y deben ser satisfechas antes de que surjan otras necesidades de orden superior. En el contexto laboral, estas necesidades se relacionan con un salario mínimo que permita cubrir alimentación, vivienda y vestido.

Las necesidades de seguridad ocupan el segundo nivel e incluyen protección contra amenazas o peligros físicos o emocionales, estabilidad, orden y ausencia de miedo. Estas necesidades buscan garantizar la preservación del bienestar alcanzado mediante la satisfacción de las necesidades fisiológicas. En el trabajo, se manifiestan en la búsqueda de empleo estable, condiciones laborales seguras, planes de jubilación y seguros de salud.

En un nivel superior se encuentran las necesidades sociales, que incluyen afecto, filiación, aceptación social, amistad y sentido de pertenencia. Estas necesidades reflejan la naturaleza social del ser humano y su deseo de establecer relaciones significativas con otros. En el ámbito laboral, se expresan en el deseo de pertenecer a un equipo, tener buenas relaciones con compañeros, y participar en actividades sociales de la organización.

Las necesidades de estima abarcan factores internos como respeto a sí mismo, autonomía, sentido de logro y competencia, así como factores externos como estatus, reconocimiento, prestigio, atención y apreciación por parte de los demás. La satisfacción de estas necesidades produce sentimientos de autoconfianza, valor y capacidad. En el trabajo, se relacionan con el reconocimiento del desempeño, las oportunidades de promoción y la asignación de responsabilidades importantes.

Finalmente, en la cúspide de la pirámide se ubican las necesidades de autorrealización, que constituyen el impulso de ser aquello que la persona es capaz de ser y maximizar sus aptitudes y capacidades potenciales. Esta necesidad incluye el crecimiento personal, la realización del potencial individual y la creatividad. En el contexto laboral, se manifiesta en el deseo de trabajar en tareas desafiantes y significativas que permitan el desarrollo pleno de las capacidades personales.

Las necesidades humanas se disponen en una jerarquía de modo que, cuando una necesidad es satisfecha relativamente, la próxima necesidad más elevada se convierte en dominante del comportamiento de la persona. Esto no significa que una necesidad deba estar completamente satisfecha antes de que surja la siguiente; más bien, existe un grado de satisfacción que permite el surgimiento de necesidades superiores.

A pesar de ser una teoría intuitiva que carece de base empírica sólida, la teoría de Maslow ha tenido amplia aceptación entre los administradores debido a su lógica intuitiva y facilidad de comprensión. Su aplicación en el diseño de políticas de incentivos sugiere que las organizaciones deben considerar el nivel de

satisfacción de las necesidades de sus empleados para diseñar sistemas de recompensas efectivos. Un sistema de incentivos que solo ofrece dinero puede ser efectivo para empleados cuyas necesidades básicas no están satisfechas, pero insuficiente para aquellos que buscan reconocimiento o autorrealización.

1.3. TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

La teoría de los dos factores propuesta por Frederick Herzberg en 1959, publicada en su libro "The Motivation to Work", trata específicamente de la motivación para el trabajo, por lo que también se denomina teoría de los factores higiénicos y de motivación o teoría de higiene-motivación. Esta teoría representa un aporte significativo para comprender la dinámica de la satisfacción e insatisfacción laboral, distinguiendo claramente entre los factores que previenen la insatisfacción y aquellos que generan motivación genuina.

La investigación de Herzberg se basó en entrevistas con empleados de diversas organizaciones, donde se les interrogó sobre qué situaciones les gustaban y cuáles les disgustaban de su trabajo. Después de analizar cerca de 2000 escritos previos y realizar su propia investigación empírica, Herzberg llegó a la conclusión de que los factores asociados a la satisfacción laboral son distintos de aquellos que causan insatisfacción. Además, la satisfacción proviene de factores internos al trabajador, mientras que las situaciones de insatisfacción son externas o del contexto laboral.

Los factores higiénicos están asociados al contexto de trabajo, es decir, a aquellos aspectos relacionados con el ambiente laboral. La insatisfacción está ligada más al ambiente en que la persona desempeña su trabajo que al contenido del trabajo en sí. Estos factores incluyen las políticas organizacionales, la supervisión técnica, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, el salario, los beneficios sociales, el estatus y la seguridad en el empleo.

La característica distintiva de los factores higiénicos es que su presencia en niveles adecuados no genera satisfacción ni motivación; simplemente previenen la insatisfacción. Por analogía con la higiene personal, que no mejora la

salud pero previene la enfermedad, estos factores mantienen un nivel mínimo de bienestar laboral. Cuando están ausentes o son deficientes, generan insatisfacción; pero cuando son adecuados, los empleados no están insatisfechos, aunque tampoco están motivados.

Los factores de motivación o de satisfacción están relacionados con el contenido del cargo e incluyen el trabajo en sí, la responsabilidad, el crecimiento y progreso, el reconocimiento del logro y la realización personal. Se relacionan con las condiciones intrínsecas del puesto y son los verdaderos generadores de motivación cuando están presentes. Su ausencia no necesariamente produce insatisfacción, pero su presencia genera motivación positiva y compromiso.

Esta distinción tiene implicaciones prácticas importantes para el diseño de sistemas de incentivos. Según Herzberg, mejorar únicamente los factores higiénicos, como aumentar salarios o mejorar condiciones de trabajo, puede eliminar la insatisfacción, pero no genera motivación sostenida. Para motivar verdaderamente a los empleados, las organizaciones deben enriquecer el trabajo, proporcionar oportunidades de logro y reconocimiento, y ofrecer posibilidades de crecimiento profesional.

Madero Gómez (2019), en su investigación sobre los factores de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores, encontró que los esquemas de reconocimiento y la autonomía para tomar decisiones son los aspectos no monetarios más importantes para los empleados, mientras que el aguinaldo representa el factor monetario más valorado. Estos hallazgos confirman la vigencia de la teoría de Herzberg en contextos laborales contemporáneos.

La teoría de los dos factores es criticada por basarse en una muestra específica y por simplificar la naturaleza de la satisfacción laboral al asumir una distinción tajante entre factores. Sin embargo, su aporte conceptual sigue siendo valioso para comprender que la eliminación de factores de insatisfacción no conduce automáticamente a la motivación, y que las organizaciones deben atender

simultáneamente ambas dimensiones para lograr un compromiso genuino de sus empleados.

1.4. TEORÍA ERC DE ALDERFER

Clayton Alderfer procuró modificar y simplificar la teoría de Maslow para someterla a investigación empírica más rigurosa. Su teoría ERC, publicada en 1969 en el artículo “An Empirical Test of a New Theory of Human Needs”, difiere de la teoría de Maslow en tres aspectos fundamentales que la hacen más flexible y aplicable al contexto organizacional.

En primer lugar, la teoría ERC reduce las cinco necesidades básicas de Maslow a tres necesidades esenciales: existencia, relaciones y crecimiento, cuyas iniciales en inglés (Existence, Relatedness, Growth) dan nombre a la teoría. Las necesidades de existencia comprenden el bienestar físico, la conservación y la supervivencia, incluyendo las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow. Aquí se incluyen los salarios, los beneficios sociales, las condiciones de trabajo y la seguridad laboral.

Las necesidades de relaciones se refieren al deseo de interacción social con otras personas, es decir, a la sociabilidad y las relaciones sociales significativas. Corresponden a las necesidades sociales y al componente externo de las necesidades de estima de Maslow. Las necesidades de crecimiento abarcan el desarrollo del potencial humano, el deseo de crecimiento y competencia personal. Incluyen el componente intrínseco de las necesidades de estima y las necesidades de autorrealización de Maslow.

En segundo lugar, mientras la teoría de Maslow argumenta que el progreso de una persona en la jerarquía es el resultado de la satisfacción de las necesidades básicas, la teoría ERC adopta el principio de frustración-regresión. Esto significa que cuando una necesidad superior no puede ser satisfecha, la persona puede regresar a focalizarse en una necesidad inferior ya satisfecha, intensificando su importancia. Por ejemplo, un empleado frustrado en sus aspiraciones de

crecimiento profesional puede concentrar su atención en obtener mejores condiciones salariales o mayor reconocimiento social.

En tercer lugar, mientras la teoría de Maslow destaca que la persona enfoca solo una necesidad cada vez, la teoría ERC supone que se puede activar más de una necesidad al mismo tiempo. Una persona puede, por ejemplo, buscar simultáneamente crecimiento profesional y mejores relaciones interpersonales. Esta concepción más flexible reconoce la complejidad del comportamiento humano y la posibilidad de que múltiples motivaciones operen simultáneamente.

La teoría ERC tiene aplicaciones prácticas importantes para la gestión del talento humano. Sugiere que las organizaciones deben ofrecer oportunidades de satisfacción en los tres niveles de necesidades, reconociendo que diferentes empleados pueden estar focalizados en diferentes necesidades según sus circunstancias personales y etapa de vida. También advierte que la frustración en un nivel puede intensificar la importancia de otros niveles, lo cual debe considerarse al diseñar políticas de personal.

1.5. TEORÍA DE LAS NECESIDADES APRENDIDAS DE MCCLELLAND

La teoría de David McClelland está ligada a los conceptos de aprendizaje y afirma que las necesidades humanas se aprenden y adquieren durante la vida de las personas a través de sus experiencias. A diferencia de Maslow, quien consideraba las necesidades como universales e innatas, McClelland sostiene que las necesidades son en gran medida producto del contexto cultural y social en que se desarrolla el individuo.

En base a estudios previos sobre necesidades humanas llevados por Henry Murray y mediante la comparación entre ejecutivos de diversos tipos de empresas, McClelland llegó a la conclusión de que existen tres grandes necesidades que destacan a la hora de motivar en el trabajo: la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación.

La necesidad de logro representa el deseo de ser excelente, ser mejor o más eficiente, resolver problemas o dominar tareas complejas. La persona que posee esta necesidad desarrollada gusta de adquirir responsabilidad, traza metas elevadas pero alcanzables, asume riesgos calculados, desea retroalimentación sobre su desempeño y le satisface ser excelente en lo que hace. Los individuos con alta necesidad de logro tienden a ser emprendedores exitosos y a destacar en posiciones que requieren iniciativa y orientación a resultados.

La necesidad de poder refleja el deseo de controlar a los demás, ser responsable de otros, influir en su comportamiento y vencer con argumentación. McClelland distingue entre poder personal y poder socializado. El poder personal es negativo cuando se orienta hacia la dominación y sumisión de otros para beneficio propio. El poder socializado es positivo cuando genera comportamientos de persuasión e inspiración orientados al beneficio colectivo. Los líderes efectivos típicamente muestran alta necesidad de poder socializado.

La necesidad de afiliación refleja el deseo de establecer y mantener amistades y relaciones interpersonales cercanas con los demás. La persona que tiene esta necesidad desarrollada coloca la relación social por encima de las tareas de realización personal. Estos individuos tienden a buscar la aceptación social, prefieren trabajos que involucren interacción con otros y valoran las relaciones armoniosas en el ambiente laboral.

Una implicación práctica importante de la teoría de McClelland es que, como las necesidades se aprenden, el comportamiento recompensado tiende a repetirse con mayor frecuencia. Esto significa que las organizaciones pueden desarrollar y reforzar determinadas necesidades a través de políticas de reconocimiento y recompensa apropiadamente diseñadas. Por ejemplo, un sistema de incentivos que premia el logro individual puede incrementar la necesidad de logro en los empleados a lo largo del tiempo.

En el contexto de las instituciones microfinancieras, la necesidad de logro es particularmente relevante para los analistas de créditos. Su trabajo requiere

establecer metas de colocación, evaluar riesgos y tomar decisiones que impactan directamente en los resultados. Los analistas con alta necesidad de logro tienden a ser más productivos y a mantener carteras de mejor calidad, ya que están intrínsecamente motivados por alcanzar estándares de excelencia.

2. TEORÍAS DEL PROCESO DE LA MOTIVACIÓN

2.1. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM

La teoría de las expectativas, formulada por Victor Vroom en 1964 en su obra "Work and Motivation", representa uno de los modelos más influyentes para comprender la motivación laboral desde una perspectiva cognitiva. A diferencia de las teorías del contenido, que se centran en qué motiva a las personas, la teoría de Vroom explica cómo las personas toman decisiones sobre su comportamiento en el trabajo basándose en sus expectativas de resultados.

Vroom afirma que las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una recompensa si creen en el valor de esa recompensa y si pueden darse cuenta de que lo que harán contribuirá a lograrla. En esencia, la motivación es el resultado del producto de tres factores cognitivos: valencia, expectativa e instrumentalidad.

La valencia representa el valor o atractivo que una persona asigna a una recompensa particular. Diferentes personas pueden asignar diferentes valencias a las mismas recompensas según sus necesidades, valores y circunstancias personales. Por ejemplo, un bono económico puede tener alta valencia para un empleado con necesidades financieras apremiantes, pero menor valencia para otro que prioriza el reconocimiento o el tiempo libre.

La expectativa se refiere a la creencia de que el esfuerzo personal conducirá a un desempeño exitoso. Es la probabilidad percibida de que el esfuerzo producirá el resultado esperado. Si una persona no cree que su esfuerzo pueda llevar

a un buen desempeño, ya sea por falta de habilidades, recursos o apoyo, su motivación se verá afectada negativamente.

La instrumentalidad es la percepción de que el desempeño conducirá a la obtención de las recompensas deseadas. Es la probabilidad percibida de que un buen desempeño será recompensado. Si un empleado cree que su organización no reconocerá ni recompensará su buen desempeño, su motivación disminuirá independientemente de su capacidad para lograrlo.

Según Vroom, la fuerza motivacional es el resultado del producto de estos tres factores: $\text{Motivación} = \text{Valencia} \times \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidad}$. Si cualquiera de estos factores es cero o muy bajo, la motivación total será baja. Esto tiene implicaciones prácticas importantes para la gestión: las organizaciones deben asegurarse de que los empleados valoren las recompensas ofrecidas, creen que pueden alcanzar el desempeño requerido, y confíen en que el buen desempeño será efectivamente recompensado.

En el contexto de las políticas de incentivos en instituciones microfinancieras, la teoría de Vroom sugiere que para que un sistema de comisiones sea motivador, los analistas deben: primero, valorar las comisiones y bonificaciones ofrecidas (valencia); segundo, creer que con su esfuerzo pueden alcanzar las metas establecidas (expectativa); y tercero, confiar en que al alcanzar las metas recibirán efectivamente los incentivos prometidos (instrumentalidad). Si las metas son percibidas como inalcanzables o si existe desconfianza sobre el pago de incentivos, la motivación se verá afectada negativamente.

2.2. TEORÍA DE LA EQUIDAD DE ADAMS

La teoría de la equidad, propuesta por John Stacy Adams en 1965, sostiene que la motivación, el desempeño y la satisfacción de un empleado dependen de su evaluación subjetiva de la relación entre su esfuerzo-recompensa y la relación esfuerzo-recompensa de otros en situaciones comparables. En palabras simples, los empleados comparan lo que aportan al trabajo con lo que reciben, y comparan esta proporción con la de otros empleados relevantes.

Según Adams, cada individuo en una organización realiza ciertos aportes a su trabajo, incluyendo conocimientos, experiencia, tiempo, esfuerzo, dedicación, entusiasmo y competencias. A cambio, percibe un conjunto de resultados que incluyen salario, beneficios socioeconómicos, prestigio, estima, reconocimiento y oportunidades de desarrollo. Los individuos tienden a comparar la relación entre sus resultados y aportes propios con los resultados y aportes de otras personas o grupos de referencia.

Cuando esta comparación revela equivalencia entre las proporciones, el individuo experimenta un estado de equidad que genera satisfacción y motivación. Sin embargo, cuando percibe inequidad, ya sea positiva o negativa, se genera un estado de tensión que impulsa comportamientos orientados a restaurar el equilibrio.

La inequidad negativa ocurre cuando el individuo percibe que su proporción resultados-aportes es menor que la del referente, es decir, se siente subretribuido. En esta situación, el empleado puede reaccionar de diversas maneras: disminuyendo sus aportes (esforzándose menos), buscando incrementar sus resultados (solicitando aumentos), distorsionando cognitivamente la percepción de aportes o resultados, cambiando el referente de comparación, o abandonando la situación (rotación laboral).

La inequidad positiva ocurre cuando el individuo percibe un resultado injusto pero favorable para sí mismo. Aunque menos frecuente, puede generar sentimientos de culpa y conductas orientadas a restablecer la equidad, como incrementar los aportes (esforzándose más) o disminuir los resultados percibidos.

El punto clave de la teoría de la equidad es que, en caso de desigualdad, los trabajadores reaccionan para eliminarla. Las personas están naturalmente motivadas hacia la justicia en sus relaciones laborales. Esta teoría tiene implicaciones importantes para el diseño de sistemas de compensación: estos deben ser percibidos como justos tanto en términos de equidad interna (comparación con otros empleados de la misma organización) como de equidad externa (comparación con empleados de otras organizaciones en roles similares).

En las instituciones microfinancieras, la percepción de equidad en los sistemas de incentivos es crucial para mantener la motivación del personal. Si los analistas perciben que las metas son más difíciles en ciertas agencias, que algunos colegas reciben tratos preferenciales, o que el sistema de cálculo de comisiones no es transparente, pueden experimentar inequidad y reducir su desempeño o buscar empleo en otras instituciones.

2.3. TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE METAS DE LOCKE

La teoría del establecimiento de metas, desarrollada por Edwin Locke y Gary Latham desde 1968, establece que las metas específicas y desafiantes, junto con la retroalimentación apropiada, conducen a un mejor desempeño que las metas vagas o fáciles. Esta teoría ha recibido considerable apoyo empírico y tiene aplicaciones prácticas directas en la gestión del desempeño.

Según Locke y Latham, cuando los empleados trabajan hacia metas específicas, su desempeño mejora significativamente. Las metas específicas funcionan como estímulos internos que dirigen la atención, movilizan el esfuerzo, aumentan la persistencia y motivan el desarrollo de estrategias para alcanzarlas. Por el contrario, metas vagas como “hacer lo mejor posible” no proporcionan una dirección clara y producen resultados inferiores.

La dificultad de las metas también influye en el desempeño. Cuanto más complejos sean los objetivos aceptados por el trabajador, mayor será su desempeño, siempre que las metas permanezcan dentro de lo alcanzable. Las metas difíciles pero alcanzables desafían al individuo y lo impulsan a esforzarse más. Sin embargo, metas excesivamente difíciles o imposibles pueden generar frustración y abandono.

Un principio fundamental de esta teoría es que los empleados necesitan poseer los conocimientos y habilidades para desempeñar correctamente las actividades y lograr los objetivos propuestos. Las metas solo son motivadoras si el individuo tiene la capacidad para alcanzarlas. Por tanto, la capacitación y el desarrollo de competencias son complementos necesarios de los sistemas de metas.

La participación de los empleados en la fijación de metas puede incrementar su compromiso y aceptación, aunque la investigación sugiere que las metas asignadas también pueden ser efectivas si son explicadas adecuadamente y si los empleados las aceptan. Lo fundamental es el compromiso con la meta, independientemente de cómo fue establecida.

La retroalimentación es otro componente esencial de esta teoría. Los empleados necesitan información sobre su progreso hacia las metas para mantener su dirección y ajustar su esfuerzo. La retroalimentación oportuna y específica permite al individuo conocer su situación actual, identificar brechas y tomar acciones correctivas.

La aplicación de esta teoría en las instituciones microfinancieras es evidente en el establecimiento de metas de colocación, captación de clientes, control de morosidad y otros indicadores de desempeño para los analistas de créditos. Para que estas metas sean motivadoras, deben ser específicas, desafiantes pero alcanzables, comunicadas claramente, y acompañadas de retroalimentación regular sobre el avance.

3. SISTEMAS DE COMPENSACIÓN E INCENTIVOS

3.1. FUNDAMENTOS DE LA COMPENSACIÓN LABORAL

La compensación constituye uno de los elementos más importantes en la gestión del talento humano, tanto por su impacto en la motivación del personal como por su peso en la estructura de costos organizacionales. Según Chiavenato (2002), la palabra compensación significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La compensación es el elemento fundamental de la gestión de personas por cuanto define la forma en que la organización retribuye a sus colaboradores por el trabajo realizado.

Cuesta Santos (2017) señala que la compensación laboral comprende el conjunto de percepciones financieras y no financieras, y prestaciones que

reciben los empleados como contraprestación por los servicios prestados a la organización. El sistema de compensación debe diseñarse para atraer, retener y motivar al personal necesario para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, manteniendo al mismo tiempo la competitividad y sostenibilidad económica de la empresa.

Las funciones principales de la compensación incluyen: atraer candidatos calificados para cubrir las posiciones requeridas, retener a los empleados valiosos evitando su migración hacia la competencia, motivar al personal para un desempeño superior, mantener la equidad interna entre diferentes puestos y niveles, cumplir con la normativa legal en materia laboral, y garantizar la eficiencia económica del sistema de pagos.

La relación entre compensación y desempeño es un tema central en la gestión de recursos humanos. Idealmente, los sistemas de compensación deben vincular las recompensas con el desempeño, de manera que los empleados más productivos reciban mayores compensaciones. Sin embargo, diseñar sistemas que logren este vínculo de manera efectiva y equitativa es un desafío complejo que requiere considerar múltiples factores organizacionales, culturales y legales.

3.2. COMPONENTES DE LA COMPENSACIÓN TOTAL

Los sistemas de remuneración pueden clasificarse en remuneración financiera directa e indirecta. La remuneración financiera directa consiste en el pago que recibe una persona bajo la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos. Según una encuesta de la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM), la compensación directa fue clasificada como el factor más importante para la retención del talento, lo que subraya su importancia estratégica.

La remuneración financiera indirecta, también conocida como prestaciones o beneficios, consiste en todas las retribuciones financieras que no están incluidas en la remuneración directa. Esta forma de remuneración incluye una amplia variedad de elementos como seguros de salud, vacaciones pagadas, beneficios

de jubilación, capacitación financiada por la empresa, bonos de alimentación, transporte, y otros beneficios sociales.

Dessler (2017) argumenta que el incentivo es una palanca clave que una organización debe disponer para incidir en el comportamiento, satisfacción y compromiso de sus empleados. Los incentivos representan pagos variables vinculados al desempeño individual, grupal u organizacional. A diferencia del salario base, que es un pago fijo por el tiempo trabajado, los incentivos varían según los resultados obtenidos.

Los incentivos pueden clasificarse en económicos y no económicos. Los incentivos económicos están relacionados con incrementos dinerarios sobre la remuneración base que percibe el empleado, otorgados en función del desempeño y cumplimiento de metas. Su propósito es estimular al trabajador por el esfuerzo y dedicación que realiza para la organización. Los incentivos no económicos incluyen el reconocimiento público, las oportunidades de desarrollo, la flexibilidad laboral, la participación en decisiones y otros factores que generan satisfacción sin involucrar pagos monetarios directos.

Werther y Davis (2012) señalan que los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo. Cuando los incentivos están bien diseñados, crean una relación ganar-ganar donde tanto la organización como los empleados se benefician del éxito logrado. Sin embargo, cuando están mal diseñados, pueden generar comportamientos disfuncionales, inequidades percibidas y conflictos organizacionales.

3.3. SISTEMAS DE INCENTIVOS VARIABLES

El movimiento de la administración científica inició el auge de los sistemas de incentivos financieros al proporcionar estándares objetivos de desempeño mediante los cuales pudiera medirse y retribuirse la productividad del empleado. Frederick W. Taylor tenía la convicción de que los empleados podrían aplicar un mayor esfuerzo si se les pagaba un incentivo financiero basado en el número de unidades que producían.

El sistema de Taylor pronto fue seguido por otros, que llevaron los nombres de los líderes en el campo administrativo como Gantt, Emerson, Halsey, Rowan y Bedaux. Aunque los planes variaban en cuanto al sistema para calcular los pagos, todos representaban un intento para relacionar más estrechamente los salarios de los empleados con su productividad. Esta tradición de pago por desempeño continúa siendo un componente fundamental de los sistemas de compensación modernos.

El objetivo de los incentivos es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas. Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño y proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para empleado y organización. Los pagos de incentivos son costos variables que se alcanzan con el logro de los resultados, a diferencia de los salarios bases que son costos fijos en gran medida desvinculados del rendimiento.

Para que un plan de incentivos sea efectivo, debe reunir ciertas características. El incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa. Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores. Los planes deben tener la capacidad para llevar el control y medición del desempeño. Los criterios de cálculo deben ser transparentes y objetivos. El pago debe ser oportuno, cercano al momento del logro. Y el sistema debe ser percibido como justo y equitativo por los empleados.

3.4. INCENTIVOS EN EL SECTOR MICROFINANCIERO

En el contexto de las instituciones microfinancieras, los sistemas de compensación variable basados en el desempeño han adquirido particular relevancia. Las comisiones por colocación de créditos y las bonificaciones por cumplimiento de metas representan componentes significativos de la remuneración de los analistas de créditos. Estos sistemas de incentivos variables buscan alinear los intereses individuales con los objetivos organizacionales, premiando el desempeño superior y generando motivación para alcanzar resultados cada vez mejores.

Ccorisapra-Quintana (2022), en su investigación sobre la influencia de los incentivos laborales en el compromiso afectivo del personal financiero de las cajas municipales, encontró que tanto los incentivos económicos como no económicos tienen aportes significativos para promover el compromiso afectivo de los empleados. Los mejores incentivos laborales otorgados por la institución financiera generan un mayor compromiso afectivo, lo cual impacta positivamente en el desempeño y la retención del personal.

Dávila Morán *et al.* (2022), en su estudio sobre incentivos laborales y desempeño organizacional en trabajadores de una empresa peruana, encontraron una correlación significativamente positiva ($r=0.820$) entre estas variables. Los resultados confirman que a mayores incentivos laborales se produce un mejor desempeño organizacional. El cumplimiento de tareas, en particular, mostró una correlación de $r=0.785$ con los incentivos laborales.

En las instituciones microfinancieras, los sistemas de incentivos típicamente consideran múltiples indicadores de desempeño: volumen de colocaciones, número de clientes, índice de morosidad, recuperación de cartera, captación de ahorros, y otros objetivos institucionales. La ponderación de estos indicadores en el cálculo de los incentivos refleja las prioridades estratégicas de la institución y orienta el comportamiento de los analistas hacia los resultados deseados.

No obstante, el diseño de sistemas de incentivos en microfinanzas enfrenta desafíos particulares. La presión por colocar puede llevar a relajar los estándares crediticios, generando deterioro de la cartera a mediano plazo. La competencia entre analistas puede afectar el trabajo en equipo y la colaboración. Los cambios frecuentes en las políticas de incentivos generan incertidumbre y pueden erosionar la confianza del personal. Por tanto, el diseño de estos sistemas requiere un equilibrio cuidadoso entre múltiples consideraciones.

2.3.5. Análisis de Puestos como Fundamento de la Compensación

El análisis de puestos constituye una herramienta básica de la administración de recursos humanos que fundamenta las decisiones de compensación. Según

Wayne Mondy (2010), el análisis de puestos es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar un cargo dentro de la organización. Con un análisis de puesto se identifican las tareas que se necesitan para desempeñar un trabajo o cargo.

En el área de remuneración, es de gran utilidad conocer el valor relativo de un puesto en particular para la compañía antes de que se le asigne un valor monetario. Desde una perspectiva interna, cuanto más significativos sean los deberes y responsabilidades de un puesto, mayor será su valor relativo y, en consecuencia, su compensación. Este principio de equidad interna es fundamental para mantener la cohesión organizacional y prevenir conflictos derivados de percepciones de inequidad salarial.

Los datos del análisis de puestos tienen un efecto sobre prácticamente todos los aspectos de la administración de recursos humanos, incluyendo la dotación de personal, la capacitación y desarrollo, la evaluación del desempeño, la remuneración, la seguridad y salud, las relaciones laborales y las consideraciones legales. Un análisis de puestos bien elaborado es de suma importancia para dar apoyo a la legalidad de las prácticas de empleo y garantizar que las decisiones de personal se basen en criterios objetivos y relacionados con el trabajo.

En las instituciones microfinancieras, el puesto de analista de créditos tiene características que justifican un sistema de compensación variable significativo. El analista tiene considerable autonomía para identificar clientes, evaluar solicitudes y recomendar la aprobación o rechazo de créditos. Sus decisiones tienen impacto directo en los resultados financieros de la institución. Y su desempeño es medible a través de indicadores objetivos como volumen de colocación, número de clientes, y calidad de cartera. Estas características hacen que el puesto sea apropiado para sistemas de compensación vinculados al desempeño.

4. EL PROCESO DE CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES

4.1. NATURALEZA Y SIGNIFICADO DEL CONTROL

El control constituye la función administrativa que cierra el ciclo del proceso gerencial, proporcionando retroalimentación sobre la efectividad de las acciones emprendidas. Según Chiavenato (2002), la palabra control puede tener diversos significados, como frenar, disminuir, regular, verificar, comprobar y ejercer autoridad sobre algo o alguien. Esta polisemia refleja la versatilidad del concepto y sus múltiples aplicaciones en el ámbito organizacional.

Koontz y O'Donnell definieron el control como la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan. Esta definición enfatiza los componentes esenciales del control: establecimiento de estándares, medición del desempeño, comparación con estándares, y acción correctiva cuando se detectan desviaciones significativas.

Robbins y Coulter (2014) señalan que todos los gerentes deberían realizar controles, aun cuando consideren que se está llevando a cabo correctamente lo planeado, debido a que no tienen la certeza de que lo previsto se esté realizando ni completa ni correctamente. El control permite verificar la ejecución de los planes, identificar problemas oportunamente y tomar las medidas necesarias para corregir el rumbo.

El control puede entenderse desde tres perspectivas complementarias. Como función restrictiva y coercitiva, se utiliza para cohibir y restringir ciertos tipos de desvíos indeseables o de comportamientos no aceptados por la organización. Como sistema de regulación, se emplea para mantener automáticamente un grado constante en el flujo o funcionamiento de un sistema. Como función administrativa, el control forma parte del proceso gerencial junto con la planeación, organización y dirección.

4.2. EL PROCESO DE CONTROL

La esencia del control radica en verificar si la actividad controlada está alcanzando o no los objetivos deseados. El proceso de control comprende cuatro etapas interrelacionadas que operan de manera cíclica y continua.

La primera etapa consiste en el establecimiento de objetivos o estándares de desempeño. Los estándares son criterios o puntos de referencia contra los cuales se medirá el desempeño real. Pueden expresarse en términos cuantitativos (unidades producidas, porcentaje de error, tiempo de respuesta) o cualitativos (nivel de satisfacción, calidad de servicio). Los estándares deben ser claros, medibles, alcanzables, relevantes y temporalmente definidos.

La segunda etapa es la evaluación o medición del desempeño actual. Esta etapa implica recopilar información sobre lo que realmente está ocurriendo en la organización. Los sistemas de información gerencial, los reportes operativos, las auditorías y las observaciones directas son algunas de las fuentes de datos para esta medición. La calidad de la información determina en gran medida la efectividad del control.

La tercera etapa consiste en la comparación del desempeño actual con los objetivos o estándares establecidos. Esta comparación permite identificar las desviaciones entre lo planeado y lo ejecutado. Las desviaciones pueden ser positivas (desempeño superior al estándar) o negativas (desempeño inferior al estándar). Es importante determinar qué nivel de desviación es aceptable antes de requerir acción correctiva.

La cuarta etapa es la acción correctiva para superar los posibles desvíos o anomalías. Cuando el desempeño no alcanza los estándares establecidos, es necesario identificar las causas de la desviación y tomar medidas para corregirla. Las acciones correctivas pueden ser inmediatas (corregir el problema de manera urgente) o básicas (analizar las causas y modificar los procesos para prevenir futuras desviaciones).

4.3. TIPOS DE CONTROL

Robbins y Coulter (2014) identifican tres tipos principales de control según el momento de su aplicación: control preventivo, control concurrente y control de retroalimentación.

El control preventivo, también denominado por Koontz y Weihrich (2007) como “control con corrección anticipante”, previene los problemas de manera anticipada. Se caracteriza por tomar la acción administrativa antes de que surja el inconveniente. De esta manera, se pueden prevenir los problemas en vez de corregirlos después de haber causado cualquier daño. Requiere información oportuna y precisa que no siempre es fácil de conseguir.

El control concurrente se aplica mientras la actividad está en progreso. Permite corregir problemas antes de que se vuelvan demasiado costosos. La supervisión directa es una forma común de control concurrente. Los sistemas de monitoreo en tiempo real, habilitados por las tecnologías de información, han expandido las posibilidades de este tipo de control.

El control de retroalimentación se aplica después de que la actividad ha sido completada. Aunque no puede evitar los problemas ya ocurridos, proporciona información valiosa para mejorar las actividades futuras. Los informes financieros, las evaluaciones de desempeño y los análisis de resultados son ejemplos de control de retroalimentación.

4.4. EL CONTROL EN INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS

En el contexto de las instituciones microfinancieras, el control de la cartera crediticia y el monitoreo del desempeño de los analistas de créditos representan aplicaciones críticas del proceso de control. Los indicadores de gestión como el saldo de cartera, el número de clientes, el índice de morosidad, el rendimiento de cartera y el cumplimiento de metas de colocación proporcionan la información necesaria para evaluar el desempeño y tomar acciones correctivas oportunas.

El control preventivo en microfinanzas se manifiesta en las políticas crediticias, los límites de exposición, los requisitos de garantías y los procedimientos de evaluación que buscan evitar el otorgamiento de créditos de alto riesgo. La capacitación de los analistas en metodología crediticia es también una forma de control preventivo.

El control concurrente se implementa a través del monitoreo diario de indicadores operativos, las visitas de supervisión a clientes, el seguimiento de las cobranzas y la verificación de que los procesos se ejecutan conforme a los procedimientos establecidos. Los sistemas de información gerencial permiten visualizar en tiempo real el estado de la cartera y detectar señales de alerta temprana. El control de retroalimentación incluye los análisis de calidad de cartera, las evaluaciones de desempeño del personal, las auditorías operativas y los comités de mora. Esta información permite identificar patrones, causas de deterioro y oportunidades de mejora para el futuro. El proceso de control se caracteriza por su aspecto cíclico y repetitivo, debe ser visto como un proceso sistemático en que cada etapa influye en las demás y recibe influencia de ellas. En las instituciones microfinancieras, este ciclo opera de manera continua, ajustando las metas, los procesos y las acciones según los resultados observados y los cambios en el entorno.

CAPÍTULO III

1. EL SISTEMA FINANCIERO PERUANO

1.1. MARCO LEGAL Y REGULATORIO

El sistema financiero peruano constituye el marco institucional dentro del cual operan las entidades crediticias, incluyendo las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito. Según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, el Sistema Financiero Peruano se rige por lo dispuesto en la Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, promulgada en diciembre de 1996.

La Ley 26702 marcó un hito importante en la legislación financiera peruana, pues comprendió una serie de reformas económicas, políticas y sociales para adecuar el sistema financiero a los estándares internacionales. Esta normativa establece el marco de regulación y supervisión a que se someten las empresas que operan en el sistema financiero y de seguros, así como aquéllas que realizan actividades vinculadas o complementarias al objeto social de dichas personas.

El objeto principal de la ley es propender al funcionamiento de un sistema financiero y un sistema de seguros competitivos, sólidos y confiables, que contribuyan al desarrollo nacional. Esta visión orientadora fundamenta la regulación prudencial del sistema, que busca proteger a los depositantes y mantener la estabilidad del sistema financiero en su conjunto.

Son tres los agentes principales que participan en el funcionamiento del sistema financiero: el gobierno, el Banco Central de Reserva del Perú y los intermediarios financieros. El Banco Central de Reserva del Perú es la autoridad monetaria encargada de emitir la moneda nacional, administrar las reservas internacionales del país y regular las operaciones del Sistema Financiero Nacional. Su rol

es fundamental para mantener la estabilidad monetaria y crear condiciones favorables para el desarrollo del sistema financiero.

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) es el organismo encargado de la regulación y supervisión de los sistemas financiero, de seguros y privado de pensiones. La SBS tiene como función principal velar por la estabilidad y solvencia de las instituciones supervisadas, proteger los intereses de los depositantes, asegurados y afiliados al sistema privado de pensiones, y prevenir y detectar el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo.

1.2. ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO

Según la Ley 26702, el sistema financiero se estructura en diversas categorías de instituciones autorizadas para realizar operaciones financieras. Las empresas del sistema financiero se clasifican en empresas de operaciones múltiples y empresas especializadas.

Las empresas de operaciones múltiples incluyen: empresas bancarias, empresas financieras, Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC), Empresas de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (EDPYME), Cajas Municipales de Crédito Popular, y Cooperativas de Ahorro y Crédito autorizadas a captar depósitos del público.

La empresa bancaria es aquella cuyo negocio principal consiste en recibir dinero del público en depósito o bajo cualquier otra modalidad contractual y en utilizar ese dinero, su propio capital y el que obtenga de otras fuentes para conceder créditos en las diversas modalidades autorizadas. Los bancos pueden realizar la gama más amplia de operaciones y servicios financieros.

El artículo 282 de la Ley General del Sistema Financiero establece la estructura del sistema financiero no bancario, que incluye diversas categorías de instituciones especializadas. La Caja Rural de Ahorro y Crédito es aquella que capta recursos del público y cuya especialidad consiste en otorgar financiamiento preferentemente a la mediana, pequeña y micro empresa del ámbito rural.

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito es aquella que capta recursos del público y cuya especialidad consiste en realizar operaciones de financiamiento, preferentemente a las pequeñas y micro empresas. La Caja Municipal de Crédito Popular es aquella especializada en otorgar crédito pignoraticio al público en general, encontrándose también facultada para efectuar operaciones activas y pasivas con los respectivos concejos provinciales y distritales.

El Decreto Legislativo N° 1531, publicado en marzo de 2022, modificó la Ley 26702 para fortalecer la solvencia y estabilidad del sistema financiero, fomentar la competencia y permitir la operación digital de las entidades financieras. Este decreto representa la adecuación del marco legal peruano a los estándares internacionales de Basilea III.

1.3. LAS CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO

Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) representan uno de los segmentos más dinámicos y exitosos del sistema financiero no bancario peruano. Fueron creadas mediante el Decreto Ley N° 23039 promulgado en mayo de 1980, con el objetivo estratégico de constituirse en un elemento fundamental de descentralización y democratización del crédito dentro del ámbito municipal de su competencia.

Según la Ley General del Sistema Financiero, la Caja Municipal de Ahorro y Crédito es aquella que capta los recursos del público y cuya especialidad consiste en realizar operaciones de financiamiento preferentemente a las pequeñas y micro empresas. Esta definición legal delimita el ámbito de actuación y la misión fundamental de estas instituciones microfinancieras.

Las CMAC, siendo una parte relativamente pequeña del sistema financiero (entre el 4% y 5% de depósitos del sistema financiero y alrededor del 7% de los créditos), son sin embargo las más dinámicas entre las Instituciones Microfinancieras No Bancarias (IMFNB) en el otorgamiento de créditos y servicios financieros para los agentes económicos que no son atendidos en el sistema financiero tradicional.

En los últimos años, las CMAC han tenido un crecimiento importante que ha permitido que algunas de ellas, originalmente provincianas, ingresen al mercado limeño. Son instituciones financieras creadas con el objetivo de descentralizar el crédito y democratizar el acceso a servicios financieros, atendiendo a microempresarios urbanos y, en algunos casos, rurales que tradicionalmente habían sido excluidos del sistema financiero formal.

Las operaciones que realizan las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito se hallan reguladas por la Ley de la Superintendencia de Banca y Seguros, y pueden dividirse en cuatro categorías principales: operaciones activas, operaciones pasivas, operaciones contingentes y operaciones por cuenta de terceros.

1.4. OPERACIONES DE LAS CAJAS MUNICIPALES

Las operaciones activas son aquellas por medio de las cuales las Cajas Municipales prestan recursos financieros a los clientes, exigiendo para ello las garantías necesarias. Una vez que la Caja Municipal logra captar los recursos, tendrá que darles uso prestándolos a sectores productivos y cobrando intereses por estos préstamos. Estas operaciones constituyen la principal fuente de ingresos de las instituciones microfinancieras y su gestión eficiente es fundamental para la sostenibilidad del negocio.

Los créditos a pequeñas y medianas empresas (PYMES) representan el segmento de mercado más significativo para las CMAC. Estos créditos se caracterizan por montos relativamente pequeños, plazos cortos o medianos, y una evaluación crediticia que combina el análisis financiero con el conocimiento del negocio y del entorno local del cliente. La tecnología crediticia especializada en microfinanzas ha sido clave para el éxito de estas instituciones.

Las operaciones pasivas son aquellas por medio de las cuales las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito obtienen capitales o recursos ajenos para posteriormente colocarlos y distribuirlos a quienes necesiten financiamiento. Se generan por transacciones con recursos propios y ajenos en sus diferentes modalidades. Entre

los primeros se tienen aportes del capital, reservas, excedente de revaluación y todas aquellas que signifiquen una ganancia para la institución.

Las operaciones contingentes son aquellas operaciones indirectas que están relacionadas con las operaciones activas y pueden llegar a constituirse como tales. Incluyen avales, fianzas y otras garantías emitidas a favor de terceros. Por su parte, las operaciones por cuenta de terceros son aquellas en las cuales las Cajas Municipales actúan solamente como intermediario entre el deudor y el acreedor, cumpliendo las instrucciones de sus cedentes. Están referidas a la cobranza de letras, impuestos, recibos por servicios públicos, administración de fondos y bienes, custodia de valores, comisiones de confianza y consignaciones.

3.1.5. El Rol de las Microfinanzas en el Desarrollo

Las microfinanzas constituyen un conjunto de mecanismos innovadores para la provisión de crédito y facilidades de ahorro destinados a aquella porción de la población tradicionalmente excluida del sector financiero formal. Esta exclusión suele producirse porque los sectores de bajos ingresos presentan características que dificultan su atención por la banca tradicional: no pueden ofrecer garantías aceptables, presentan un alto riesgo crediticio percibido, y el monto de los créditos requeridos es pequeño para una institución que aspira a ser rentable con metodologías convencionales.

El desarrollo de las microfinanzas en el Perú ha demostrado que los pequeños empresarios no poseen necesariamente un alto riesgo crediticio, sino que además están dotados de un gran potencial de ahorro cuando se les ofrece productos adecuados a sus necesidades. Las instituciones microfinancieras han desarrollado tecnologías crediticias especializadas que permiten evaluar efectivamente a clientes sin historial crediticio formal ni estados financieros auditados.

Toledo (2018) señala que el desarrollo de las microfinanzas en el Perú ha llegado a tener una sobreoferta de instituciones que ofrecen cada vez más productos, enfrentándose a un entorno cada vez más competitivo, con menores rendimientos. Uno de los factores que afectan directamente la rentabilidad de estas instituciones

es la gestión de la eficiencia administrativa y operativa, donde es fundamental el manejo del modelo relacional entre el asesor de negocios y el cliente.

El exitoso desarrollo de las microfinanzas en el Perú ha sido reconocido internacionalmente. Durante varios años consecutivos, el Perú ha sido calificado como el país con el mejor entorno para las microfinanzas a nivel mundial por el Microscopio Global, un estudio anual producido por The Economist Intelligence Unit. Este reconocimiento refleja la solidez del marco regulatorio, la profundidad del mercado y la innovación en productos y servicios.

2. GESTIÓN DEL RIESGO CREDITICIO EN MICROFINANZAS

2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DEL RIESGO CREDITICIO

El riesgo crediticio constituye uno de los principales riesgos que enfrentan las instituciones financieras en general y las microfinancieras en particular. Según el Diccionario de la Real Academia Española, el riesgo crediticio se define como el riesgo de que el deudor o la contraparte de un contrato financiero no cumplan con las condiciones del contrato. Este riesgo es inherente a la actividad de intermediación financiera y su gestión adecuada es fundamental para la estabilidad del sistema.

En el contexto de las instituciones microfinancieras, el riesgo crediticio presenta características particulares derivadas de la naturaleza de sus clientes. El costo del crédito para las empresas especializadas en microfinanzas presenta altos riesgos; generalmente sus clientes no cuentan con historial crediticio formal, y aunque los montos del crédito son pequeños, el costo de gestión de sus carteras de crédito puede ser elevado.

Seijas, Vivel, Lado y Fernández (2017) señalan que la evaluación del riesgo de crédito en las instituciones de microfinanzas requiere metodologías especializadas que consideren las características particulares de los microempresarios. Estas metodologías combinan análisis financiero, visitas de verificación, evaluación

del entorno del negocio y valoración de aspectos cualitativos como la solvencia moral del solicitante.

La Superintendencia de Banca y Seguros del Perú ha emitido normativas específicas para la gestión del riesgo crediticio, incluyendo el Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones, que establece criterios para clasificar la cartera según la calidad crediticia de los deudores y determinar las provisiones requeridas.

2.2. LA MOROSIDAD COMO INDICADOR DE RIESGO

La mora constituye uno de los indicadores más importantes para evaluar la calidad de la cartera crediticia de una institución financiera. Según Abeliuk Manasevich (2001), la mora es el retraso culpable o deliberado en el cumplimiento de una obligación o deber. No todo retraso en el cumplimiento del deudor implica la existencia de mora en su actuación; un retraso originado por causas de fuerza mayor o caso fortuito no configura técnicamente una situación de mora.

El índice de morosidad representa el porcentaje de la cartera de créditos que se encuentra en situación de impago respecto al total de colocaciones. Este indicador es monitoreado constantemente por las instituciones financieras, los organismos reguladores y los analistas del sector. Un incremento sostenido en el índice de morosidad puede indicar problemas en los procesos de evaluación crediticia, deterioro de las condiciones económicas del mercado, o deficiencias en las estrategias de cobranza y recuperación.

Vela, Uriol, Medina, Palacios y Pintado (2012) identificaron los factores que determinan la calidad de la cartera crediticia de las entidades microfinancieras de la Amazonía peruana. Sus hallazgos indican que factores macroeconómicos, características institucionales y variables de gestión influyen en los niveles de morosidad. La capacitación del personal, la tecnología crediticia utilizada y el seguimiento de la cartera son determinantes significativos de la calidad crediticia.

La gestión del riesgo crediticio en las Cajas Municipales requiere un enfoque integral que abarque desde el inicio del crédito hasta su recuperación total. Esto incluye políticas de selección de clientes, procesos de evaluación y aprobación, sistemas de seguimiento y alerta temprana, estrategias de cobranza preventiva y correctiva, y esquemas de provisiones acordes con el nivel de riesgo de la cartera.

2.3. TECNOLOGÍA CREDITICIA EN MICROFINANZAS

La tecnología crediticia constituye el conjunto de procedimientos, técnicas y herramientas utilizadas por las instituciones microfinancieras para evaluar, otorgar, seguir y recuperar los créditos. A diferencia de la banca tradicional, que se basa principalmente en garantías reales y estados financieros auditados, la tecnología crediticia microfinanciera utiliza metodologías especializadas adaptadas a las características de los pequeños empresarios.

El analista de créditos ocupa un rol central en la tecnología crediticia microfinanciera. Es responsable de todo el ciclo del crédito: prospección de clientes, evaluación crediticia, presentación al comité, seguimiento de la cartera y recuperación en caso de mora. Esta responsabilidad integral crea incentivos para una evaluación cuidadosa y un seguimiento cercano de los clientes.

La evaluación crediticia en microfinanzas combina elementos cuantitativos y cualitativos. Los aspectos cuantitativos incluyen el análisis de la capacidad de pago basado en flujos de caja estimados, el balance económico del negocio y la familia, y la verificación de inventarios y activos. Los aspectos cualitativos abarcan la solvencia moral del solicitante, su experiencia en el negocio, la estabilidad domiciliaria y el entorno socioeconómico.

La visita al negocio y al domicilio del cliente es un componente esencial de la tecnología crediticia microfinanciera. Esta visita permite verificar la información proporcionada, conocer las condiciones reales del negocio, evaluar el carácter del solicitante y establecer una relación personal que facilita el seguimiento y la recuperación. El desarrollo de esta habilidad requiere tiempo y experiencia, lo que hace valioso al personal capacitado en metodología microfinanciera.

CAPÍTULO IV

1. ANALISIS DE POLÍTICAS DE INCENTIVOS Y DESEMPEÑO DE CARTERA DE CRÉDITOS PYMES

Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito constituyen instituciones microfinancieras fundamentales en el sistema financiero peruano, cuya función principal radica en la intermediación financiera mediante el otorgamiento de créditos y la captación de ahorros. El presente estudio centra su análisis en una agencia regional de este tipo de entidad, la cual opera como unidad descentralizada enfrentando desafíos atribuibles tanto a la gestión local como a las directrices emanadas de la administración central, particularmente en lo concerniente a las políticas de comisiones y los mecanismos de seguimiento del desempeño del personal.

En el contexto actual del sector microfinanciero, la intensificación de la competencia por la colocación de créditos ha generado un incremento sostenido en los índices de morosidad. Este fenómeno responde, en gran medida, al sobreendeudamiento de los clientes, consecuencia directa de estrategias comerciales agresivas implementadas por diversas instituciones financieras. Ante esta realidad, las entidades del sector han desarrollado políticas orientadas a preservar su rentabilidad y sostenibilidad en el mercado, tanto en materia crediticia como en sistemas de incentivos por productividad. Sin embargo, estas medidas frecuentemente priorizan los intereses institucionales en detrimento del capital humano, subestimando el rol estratégico que este desempeña en el logro de los objetivos organizacionales.

La cartera de créditos comprende indicadores esenciales como el número de clientes activos, volumen de operaciones vigentes, saldos en moneda nacional y extranjera, niveles de impago e índices de morosidad, variables que inciden directamente en la rentabilidad institucional. Por su parte, las políticas de incentivos tanto financieros como no financieros constituyen herramientas determinantes

en el desempeño laboral del personal y, consecuentemente, en los resultados económicos de la organización. Es precisamente esta relación entre gestión de cartera crediticia y políticas de incentivos por colocaciones lo que motiva la presente investigación

4.1. DIAGNOSTICO APLICADO A LA INVESTIGACIÓN

Hipótesis general:

La Cartera de Colocaciones en el periodo 2012 - 2013; en Número de Clientes ha disminuido, en saldo es creciente; y la morosidad no ha sido estable; y, Las Políticas de Incentivos por Colocación Créditos no han sido favorables para los Analistas de Créditos de la Caja Municipal estudiada.

Hipótesis específicas:

HE1: La Cartera de Colocaciones de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito estudiada en el Periodo 2012 – 2013; en Número de Clientes ha disminuido, el Saldo de Cartera es creciente y la morosidad no ha sido estable.

HE2: Las Políticas de Incentivos por colocaciones de Créditos Pyme de los analistas de créditos otorgados por la Caja Municipal de Ahorro y Crédito estudiada, en su agencia del sur del Perú, periodos 2012 – 2013 no han sido favorables, para los Analistas de Créditos Pyme..

4.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Objetivo general:

Analizar el comportamiento de la Cartera de Créditos Pyme y las Políticas de Incentivos por Colocaciones de Créditos Pyme de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito estudiada, en su agencia del sur del Perú, periodos 2012 – 2013 y la relación existente entre ellos.

Objetivos específicos:

Analizar el comportamiento de la Cartera de Colocaciones a través del Saldo de Cartera de Colocaciones, Número de Clientes, e Índice de Mora de los Analistas de Créditos Pyme de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito estudiada, en su agencia del sur del Perú, Periodos 2012 – 2013.

Analizar los Incentivos por colocación de Créditos Pyme, a través de las Políticas de Incentivos de Comisiones por Colocaciones otorgadas a los Analistas de Créditos de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito estudiada, en su agencia del sur del Perú, periodos 2012-2013.

Proponer lineamientos vinculados a mejorar las Políticas de Incentivos por Colocaciones de Créditos Pyme de los Analistas de Créditos de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito estudiada, en su agencia del sur del Perú, periodos 2012 – 2013.

4.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Los Métodos o alcances a usados en el presente trabajo son:

ALCANCE DESCRIPTIVO

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno importante de personas, grupos, comunidades, o cualquier otro fenómeno que se sometida a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan estas. Hernández, Fernández y Baptista, (2014; 92).

ALCANCE EXPLICATIVO

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o de establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como

su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables. Hernández, Fernández y Baptista, (2014; pag.95).

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- Entrevistas. Es una forma de comunicación entre dos o más sobre un problema determinado. Se aplica mediante el diálogo directo con cada analista que permaneció durante el periodo de estudio. Hernández, Fernández y Baptista, (2014; pag.403).

- Observación. Es la Técnica que se utiliza mediante el empleo de los sentidos para investigar los hechos que suceden en la realidad.

Consiste en analizar y examinar con atención, reportes emitidos por el sistema sobre la cartera de colocaciones al cierre de cada mes para identificar las variaciones mensuales. Hernández, Fernández y Baptista (2014; pag.399).

- Encuestas. Que recopila datos más o menos limitados a partir de un número relativamente grande de casos o elementos, su finalidad es recolectar datos acerca de las variables.

Se aplica un cuestionario referente al trabajo de investigación a manera de profundizar en la investigación, con la recolección de datos a los analistas que han permanecido en el periodo de estudio. Hernández, Fernández y Baptista, (2014; pag.443).

- Documentos, registros y Artefactos. Consiste en la recolección, ordenamiento de datos e información a partir de fuentes primarias y secundarias. Se recopila datos e información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación, a través del análisis de documentos existentes en relación con el presente trabajo de investigación. Hernández, Fernández y Baptista, (2014; pag.415).

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

✓ Hoja de Encuestas.

✓ Documental

FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Agencia sur del Perú de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito estudiada

Información en textos, revistas, tesis e internet

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población está representada por los analistas de créditos Pyme de la agencia del sur del Perú de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito estudiada, periodos 2012-2013, un universo en promedio de 12 analistas, del cual se tomará sus resultados de la productividad mensual en tres indicadores: Saldo total en Moneda Nacional, Número de Clientes, e Índice de Mora. La muestra coincide con la población, es decir, comprende la cartera de colocaciones.

PROCESAMIENTO DE DATOS Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

- Análisis de Datos Obtenidos.
- Evaluación General de Datos.
- Clasificación de Datos.
- Tabulación de Datos.
- Presentación a través de cuadros y gráficos.
- Contratación de los resultados: método que permite fortalecer e interpretar los cuadros tabulados, expresando los porcentajes a las estadísticas logradas.

4.4. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p>PROBLEMA GENERAL: ¿Cuál es el Comportamiento de la Cartera de Créditos Pyme y las Políticas de Colocaciones de Créditos Pyme y la Relación existente entre ellos de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito estudiada, en su agencia del sur del Perú, en los periodos 2012-2013?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL: Analizar el comportamiento de la Cartera de Créditos Pyme y las Políticas de Incentivos por Colocaciones de Créditos Pyme de la Caja Municipal De Ahorro y Crédito estudiada en su agencia del sur del Perú 2012 – 2013</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL: La cartera de Colocaciones en el periodo 2012 y 2013; en Número de clientes ha disminuido, su saldo es creciente, y la morosidad no ha sido estables; y, Las Políticas de Incentivos por Colocación de Créditos no han sido favorables para los Analistas de Créditos de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito estudiada, en su agencia del sur del Perú</p>	<p>X1 : Cartera de Colocaciones X2 : Incentivos por Colocaciones</p>	<p>Estadísticas de la Cartera de colocaciones por Analista de Créditos. Manual de Bonificación por Productividad Mensual</p>
<p>PROBLEMA ESPECIFICO Nº1: ¿Cuál es el Comportamiento de la Cartera de Colocaciones a través del Saldo, Numero de Clientes, e Índice de Mora de los Analistas de Créditos Pyme de la CMAC Estudiada en su Agencia del sur del Perú, periodos 2012-2013?</p>	<p>OBJETIVO ESPECIFICO Nº1: Analizar el comportamiento de la Cartera de Colocaciones a través del Saldo de Cartera, Número de Clientes, e Índice de Mora de los Analistas de Créditos Pyme de la CMAC Estudiada en su Agencia del sur del Perú, Periodos 2012 – 2013.</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECÍFICA Nº1: La Cartera de Colocaciones de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Estudiada en el periodo 2012 – 2013; en Número de Clientes ha disminuido, el Saldo de la Cartera es creciente y la Morosidad no ha sido estable.</p>	<p>X1 : Saldo, Numero de Clientes, índice de Mora X2 : Cartera de Colocaciones</p>	<p>Monto en soles de la Cartera de Créditos al cierre de mes Número de Clientes al cierre de mes Índice de Mora al cierre de mes</p>

<p>PROBLEMA ESPECIFICO N°2: ¿Cómo han sido los Incentivos por Colocación de Créditos Pyme; a través las Políticas de Incentivos de Comisiones por Colocaciones otorgados a los Analista de Créditos otorgados a los Analistas de Créditos de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito estudiada., Agencia del sur del Perú, periodos 2012-2013?</p>	<p>OBJETIVO ESPECIFICO N°2: Analizar los Incentivos por Colocación de Créditos Pyme, a través de las Políticas de Incentivos de Comisiones por Colocaciones otorgados a los Analistas de Créditos otorgados por la CMAT Estudiada en su Agencia del sur del Perú, periodos 2012-2013.</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECÍFICA N°2: Las Políticas de Incentivos por Colocaciones de Créditos Pyme, otorgados por la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Estudiada en su Agencia del sur del Perú; periodos 2012 – 2013, no han sido favorables a los Analistas de Créditos.</p>	<p>X1.: Políticas Incentivos X2: Incentivos por Colocaciones</p>	<p>Manual de Bonificación por Productividad Mensual Comisiones por Colocaciones</p>
<p>PROBLEMA ESPECIFICO N°3: ¿Cómo se puede mejorar las Políticas de Incentivos por Colocaciones de Créditos Pyme de los Analistas de Créditos de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Estudiada en su Agencia del sur del Perú, periodos 2012-2013?</p>	<p>OBJETIVO ESPECIFICO N° 3: Proponer lineamientos vinculados a mejorar las Políticas de Incentivos por Colocaciones de Créditos Pyme de los Analistas de Créditos de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Estudiada en su Agencia del sur del Perú , periodos 2012-2013</p>			

CAPÍTULO V

1. EXPOSICION Y ANALISIS DE RESULTADOS

De acuerdo a los objetivos propuestos en el trabajo titulado “CARTERA DE CREDITOS DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS Y POLITICAS DE INCENTIVOS POR COLOCACIONES DE CREDITOS DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO ESTUDIADA EN SU AGENCIA DEL SUR DEL PERÚ; PERIODOS 2012 - 2013”,

en la que la muestra es la Cartera de Colocaciones de créditos Pyme, y que se tiene como finalidad el proponer lineamientos vinculados a mejorar las políticas de incentivos por colocaciones de créditos Pyme; esto con el análisis de la cartera de colocaciones tanto en saldo de cartera, número de clientes e índice de mora; información que muestra al detalle de los resultados de cada analista al cierre de cada mes. Así como el análisis de la Políticas de Incentivos por Colocaciones de Créditos Pyme para llegar a conocer sus características en el desarrollo de actividades, sus tendencias, y la influencia entre estos dos factores que afectan la rentabilidad de la empresa; en este estudio se ha aplicado una revisión a las estadísticas de productividad mensual de los analistas de créditos Pyme, y del manual para otorgar bonificación de productividad mensual por gestión de cartera crediticia de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Estudiada y toda aquella documentación existente que permitan llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos planteados, los cuales permitan la exposición y el análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación.

1.1. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LA CARTERA DE COLOCACIONES DE LOS ANALISTAS DE CRÉDITOS PYME DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO ESTUDIADA EN SU AGENCIA DEL SUR DEL PERÚ: PERIODOS 2012 Y 2013

1.1.1 Análisis de número de clientes; saldo de cartera, e índice de mora de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito estudiada en su Agencia del sur del Perú períodos 2012.

Para realizar el análisis de la Colocaciones por Número de Clientes, durante el periodo 2012, se realizó un resumen detallado del número de clientes asignados y obtenidos por cada analista en su Cartera (o grupo) de clientes

al final del mes incluyendo estos los clientes de créditos captados nuevos y recurrentes a este servicio.

Para lo cual se muestra la Tabla N°01, que indica al detalle el número de clientes con los que cuenta cada analista de créditos al final de cada mes.

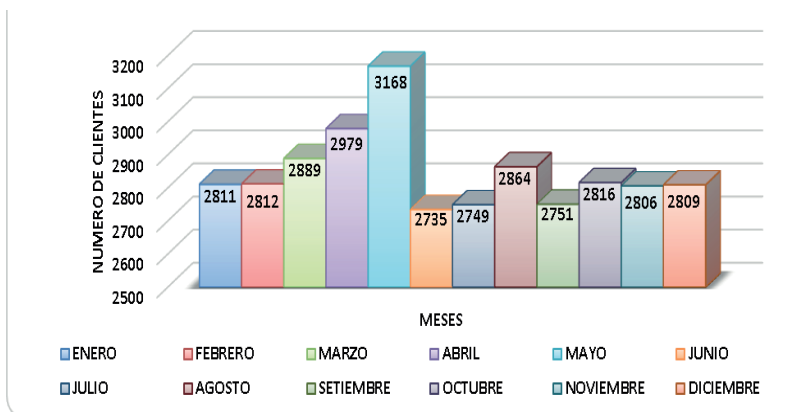
TABLA 1 - COLOCACIONES INDICANDO EL NUMERO DE CLIENTES POR ANALISTAS DE CREDITOS PYMES DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE ESTUDIADA, PERIODO 2012.

COLOCACIONES POR NUMERO DE CLIENTES AGENCIA DEL SUR DEL PERÚ POR ANALISTA DE CREDITOS												
ANA-LISTA	PERIODO 2012											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
A1	230	254	269	266	298	240	250	251	256	257	262	274
A2	155	147	154	164	178	159	167	172	174	173	182	162
A3	393	395	406	414	421	339	351	359	345	344	349	355
A4	269	268	272	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A5	142	145	154	165	178	156	167	179	177	174	171	173
A6	310	290	293	306	329	274	279	267	257	252	253	264
A7	282	290	301	304	310	256	265	274	268	330	277	228
A8	191	203	217	223	240	205	209	258	216	217	211	263
A9	456	440	438	446	455	353	242	247	250	252	256	216
A10	383	380	375	376	380	323	326	325	289	289	289	254
A11			3	15	40	40	116	129	128	137	145	164
A12			7	286	295	244	256	267	255	252	268	277
A13				14	44	146	121	136	136	139	143	179
TOTAL	2811	2812	2889	2979	3168	2735	2749	2864	2751	2816	2806	2809

FUENTE: DATOS SAF CMAC ESTUDIADA, Elaboración propia.

Podemos observar la cantidad de clientes obtenidos cada mes por cada uno de los analistas de créditos, y considerar las variaciones y/o tendencias que se tuvo a través del periodo 2012, respecto al Número de clientes que conformaban la cartera de Créditos de cada analista de créditos Pyme de Caja Municipal de Ahorro y Crédito estudiada en su Agencia del sur del Perú.

GRAFICO 1 - COLOCACIONES POR NUMERO DE CLIENTES 2012.



FUENTE: DATOS SAF CMAC ESTUDIADA, ELABORACION PROPIA.

Se observa una leve tendencia creciente desde enero a Mayo; y luego en el mes de junio una fuerte disminución, para luego mantenerse con pocas variaciones hasta el final del periodo 2012.

Esta tendencia a mantener el número de clientes se atribuye al esfuerzo del trabajo en equipo con el que se contaba en este periodo.

De la misma forma se detalla a continuación, el saldo en soles de cada analista de créditos durante el periodo 2012, esto es la sumatoria de todos los créditos vigentes y otorgados durante cada mes.

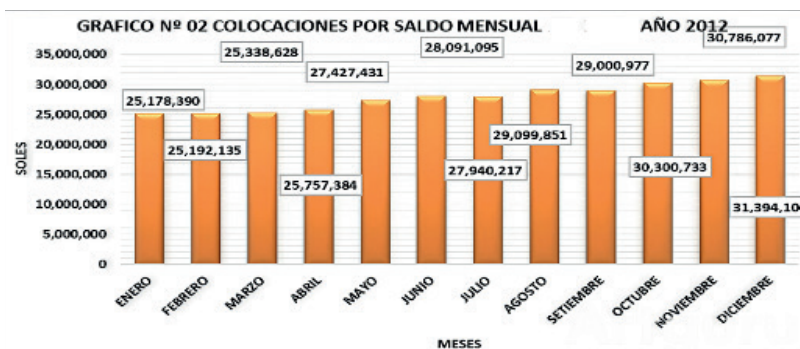
TABLA 2 - COLOCACIONES INDICANDO EL SALDO EN SOLES POR ANALISTAS DE CREDITOS PYMES DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE ESTUDIADA, PERIODO 2012.

COLOCACIONES POR SALDO EN SOLES DE LA AGENCIA												
PERIDO 2012												
ANALISTA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBR	OCTUBRE	NOVIEMB	DICIEMBR
A1	2,067,492	2,153,039	2,204,734	2,172,604	2,437,149	2,518,947	2,519,399	2,422,448	2,421,485	2,473,836	2,558,703	2,628,720
A2	823,662	728,404	739,356	808,788	905,485	1,004,223	1,004,223	1,098,624	1,047,414	1,257,663	1,174,343	1,022,630
A3	3,546,806	3,663,982	3,675,769	3,617,563	3,466,731	3,443,117	3,436,063	3,966,630	3,941,036	3,942,577	4,004,809	4,337,005
A4	2,745,037	2,736,654	2,636,100									
A5	795,036	800,442	828,062	851,267	1,003,760	1,092,471	1,093,886	1,203,027	1,211,232	1,260,376	1,385,352	1,481,950
A6	2,947,882	2,802,539	2,772,756	2,882,532	2,970,153	2,988,803	2,984,892	3,132,886	3,026,949	3,039,898	3,117,675	2,942,911
A7	2,193,564	2,314,422	2,372,102	2,538,337	2,726,087	2,770,895	2,771,969	2,898,280	2,825,907	2,976,697	3,265,336	2,831,997
A8	1,951,789	1,857,950	1,990,847	2,067,110	2,236,148	2,272,132	2,272,132	2,277,685	2,328,960	2,398,081	2,400,876	2,774,248
A9	4,918,993	5,095,118	5,151,712	5,021,726	5,294,004	2,836,562	2,692,496	2,906,606	3,145,848	3,223,199	2,987,902	2,961,357
A10	3,188,129	3,039,585	2,934,890	2,919,290	2,870,877	2,803,502	2,803,602	2,805,386	2,657,181	2,398,081	2,343,470	2,467,848
A11			24,800	123,843	302,167	1,577,424	1,577,424	1,581,839	1,583,413	1,678,266	1,783,808	1,903,229
A12			7,500	2,753,726	2,966,432	3,061,264	3,062,376	3,038,253	3,069,226	3,793,260	3,831,495	3,989,463
A13				598	248,438	1,721,755	1,721,755	1,768,187	1,742,326	1,858,799	1,932,308	2,052,746
TOTAL	25,178,390	25,192,135	25,338,628	25,757,384	27,427,431	28,091,095	27,940,217	29,099,851	29,000,977	30,300,733	30,786,077	31,394,104

FUENTE: DATOS SAF CMAC ESTUDIADA, ELABORACIÓN PROPIA.

Para el análisis del monto de colocaciones de Créditos Pyme en Soles al final de cada mes resultado del trabajo de los Analistas de Créditos de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito estudiada en su Agencia del sur del Perú, y observar sus tendencias se observa el Grafico N° 02.

GRAFICO 2 - COLOCACIONES POR SALDO EN SOLES 2012.



FUENTE: DATOS SAF CMAC ESTUDIADA, ELABORACION PROPIA.

Los datos que se observan en este grafico reflejan un crecimiento gradual a nivel mensual de la cartera respecto al saldo en soles, se observa un crecimiento significativo en el mes de mayo, así como una disminución pequeña en el mes de julio para posteriormente cerrar el año con un incremento en la cartera de colocaciones, respecto al saldo en soles.

Este Crecimiento gradual refleja una buena administración de cartera por parte de cada analista de créditos propiciada por un sólido equipo de trabajo.

Para realizar el análisis del porcentaje de índice de morosidad ocasionado por los clientes de créditos impagos es que se realizó un resumen detallado por cada analista a nivel del periodo 2012.

TABLA 3 - COLOCACIONES INDICANDO EL PORCENTAJE DE MOROSIDAD DE CLIENTES POR ANALISTAS DE CREDITOS PYMES DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE ESTUDIADA, PERIODO 2012.

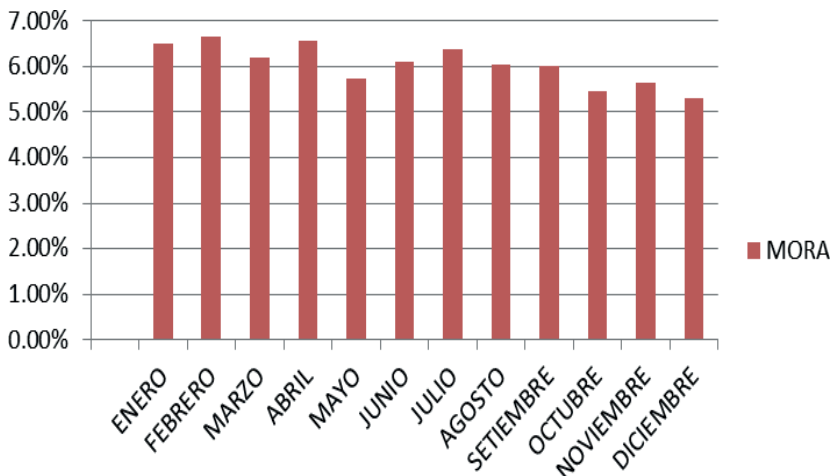
MORA PERIDO 2012 EN PORCENTAJE %												
ANA-LISTA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
A1	5.9	5.7	6.5	9.9	6.0	5.7	8.3	6.7	6.8	6.5	5.7	2.4
A2	6.6	8.3	8.1	7.3	6.8	5.8	5.8	5.7	6.0	5.8	5.1	6.9
A3	7.4	7.1	4.8	5.4	6.8	6.0	6.0	5.6	4.7	4.1	6.4	5.8

A4	4.3	4.7	4.8									
A5	8.8	8.6	14.0	9.9	8.1	7.5	7.5	6.8	6.7	6.0	5.8	4.6
A6	7.9	7.9	8.2	10.3	7.5	7.1	7.1	7.2	6.9	7.2	6.3	6.6
A7	2.3	2.3	2.3	5.5	4.0	4.2	4.3	3.9	4.3	4.7	5.6	6.1
A8	8.1	8.1	7.6	7.7	7.1	7.2	7.2	7.1	7.2	7.3	7.2	4.2
A9	4.7	4.7	5.0	5.5	5.2	7.5	4.5	4.2	4.0	3.8	3.7	3.0
A10	9.2	9.2	13.1	12.0	12.0	12.3	12.3	10.9	11.7	7.3	12.3	7.1
A11						4.0	4.0	4.1	3.8	3.8	3.8	9.0
A12					5.2	5.0	5.1	6.0	5.7	4.9	5.0	5.0
A13					0.0	4.3	4.3	4.2	3.7	3.5	3.4	2.7
PROM	6.5	6.7	6.2	6.1	5.7	6.4	6.4	6.0	6.0	5.4	5.8	5.3

FUENTE: DATOS SAF CMAC ESTUDIADA, ELABORACION PROPIA.

Se muestra el porcentaje de índice de Mora al final de cada mes resultado de los clientes impagos respecto a los créditos otorgados por los analistas de Créditos de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito estudiada en su Agencia del sur del Perú periodo 2012 .

GRAFICO 3 - COLOCACIONES POR PORCENTAJE DE INDICE DE MORA 2012.



FUENTE: DATOS SAF CMAC ESTUDIADA, ELABORACION PROPIA.

Se puede observar primeramente, un índice elevado el mismo que se trata de estabilizar en el primer semestre del año, teniendo una disminución proporcional

del índice de mora en los meses de mayo y octubre, asimismo se observa un crecimiento en el índice de mora en los meses de abril y julio, posteriormente vemos que esta variación tiene a bajar a lo largo de los meses finales del periodo. Se observa una tendencia a bajar el índice de mora a partir del segundo semestre del año esto se atribuye nuevamente al equipo sólido de trabajo a lo largo de este periodo.

1.2. ANÁLISIS DE NÚMERO DE CLIENTES; SALDO DE CARTERA, E ÍNDICE DE MORA DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO ESTUDIADA EN SU AGENCIA DEL SUR DEL PERÚ PERÍODO 2013

Para realizar el análisis por cada detalle en el periodo 2013, se realizó un resumen de colocaciones del resultado al final de cada mes por cada analista de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Estudiada en su Agencia del sur del Perú

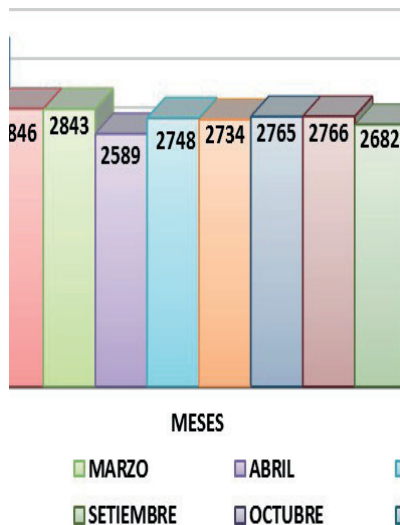
TABLA 4 - COLOCACIONES INDICANDO EL NUMERO DE CLIENTES POR ANALISTAS DE CREDITOS PYMES DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE ESTUDIADA, PERIODO 2013.

COLOCACIONES POR NUMERO DE CLIENTE POR ANALISTA DE CREDITOS												
ANA-LISTA	PERIODO 2013											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
A1	340	273	263	246	0	0	0	0	0	0	0	0
A2	183	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A3	437	365	369	176	380	383	389	393	386	374	183	197
A4	0	0	0	0	0	0	0	0	233	231	234	241
A5	204	169	168	176	254	246	242	244	242	239	243	243
A6	324	265	265	245	0	0	0	0	0	0	0	0
A7	283	235	242	247	256	261	265	266	264	262	261	258
A8	301	267	279	263	266	268	265	267	271	269	272	274
A9	259	203	191	182	167	0	0	0	0	0	0	0
A10	301	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A11	185	175	173	179	237	235	265	238	234	239	250	296
A12	338	289	296	289	279	260	0	0	0	0	0	0
A13	210	182	173	157	0	0	0	0	0	0	0	0
A14	1	248	245	240	311	304	295	290	188	284	276	265
A15	0	15	18	18	15	0	0	0	13	24	192	195
A16	0	1	4	6	6	20	261	257	252	242	243	238
A17	0	159	157	165	176	179	177	185	191	194	245	246
A18	0	0	0	0	239	237	238	238	0	0	0	0
A19	0	0	0	0	83	87	97	102	110	112	123	132
A20	0	0	0	0	79	82	90	99	110	123	130	135
A21	0	0	0	0	0	172	181	187	188	191	193	196
TO-TAL	3366	2846	2843	2589	2748	2734	2765	2766	2682	2784	2845	2916

FUENTE: DATOS SAF CMAC ESTUDIADA, ELABORACION PROPIA.

Nos muestra los resultados obtenidos al final de cada mes respecto al Número de Clientes obtenidos al final de cada mes producto de las colocaciones de crédito realizadas por los Analistas de Créditos de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito estudiada en su Agencia del sur del Perú.

GRAFICO 4 - COLOCACIONES POR NÚMERO DE CLIENTES 2013.



FUENTE: DATOS SAF CMAC ESTUDIADA, ELABORACION PROPIA.

Se observa en este Gráfico una pérdida significativa de Clientes en el mes de febrero y en el mes de abril, posteriormente en los meses siguientes del año se trata de mantener estabilidad respecto a este indicador para que al final del año se tenga un total de 450 clientes menos respecto al periodo anterior.

Estos resultados se le atribuyen a la deserción de personal que se tuvo en este periodo 2013.

Para el análisis del saldo en soles de la Cartera de Colocaciones se realizó un resumen con la información del resultado de cada analista de crédito al final del mes durante el periodo 2013.

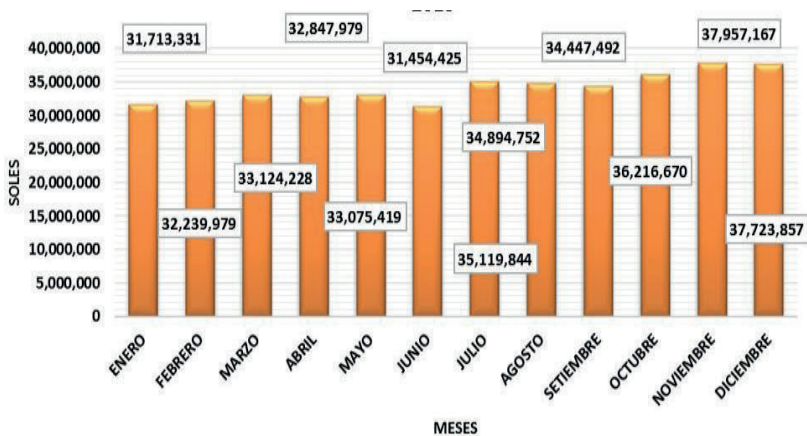
TABLA 5 - COLOCACIONES INDICANDO EL SALDO EN SOLES POR ANALISTAS DECREDITOS PYMES DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE ESTUDIADA, PERIODO 2013.

PERIODO 2013												
ANALISTA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEM- BR	OCTUBRE	NOVIEMB	DIEMBRE
A1	2,894,618	2,805,383	2,790,464	2,444,800								
A2	1,018,313											
A3	4,355,513	4,420,896	4,606,553	4,621,629	4,918,364	4,997,502	5,324,159	5,403,608	5,448,494	5,175,316	2,330,279	2,498,318
A4									3,047,711	3,282,723	3,353,254	3,859,001
A5	1,482,020	1,464,827	1,527,840	1,846,213	2,864,186	2,839,013	2,905,355	2,958,396	2,874,398	2,848,194	2,986,843	3,086,027
A6	2,940,986	2,843,372	3,268,394	3,046,940								
A7	2,879,705	3,522,219	3,645,822	3,932,788	4,376,490	4,715,093	4,825,990	4,903,786	4,938,454	4,997,624	5,004,384	4,912,169
A8	2,784,825	2,860,492	3,203,906	3,099,516	3,179,420	3,380,110	3,397,242	3,586,933	3,556,046	3,574,214	3,684,974	3,779,057
A9	2,949,718	2,710,123	2,410,688	2,107,813	1,845,865							
A10	2,764,320											
A11	1,896,898	1,930,467	1,896,650	1,932,450	2,482,556	2,453,685	3,397,242	2,574,294	2,811,001	2,848,194	3,046,147	2,607,056
A12	3,991,348	3,989,035	4,130,693	4,191,321	4,086,953	3,883,644						
A13	2,052,067	2,144,391	1,992,515	1,802,750								
A14	3,000	141,200	2,337,379	2,416,655	3,260,833	3,300,801	3,311,315	3,322,106	2,220,338	3,651,719	3,560,303	3,501,620
A15			174,280	164,393	148,526				157,000	271,505	2,578,559	2,706,489
A16			17,356	22,618	21,173	184,421	3,846,188	3,724,770	3,751,222	3,680,769	3,733,982	3,809,437
A17			1,121,689	1,218,093	1,227,976	1,257,135	1,230,558	1,302,896	1,361,778	1,360,118	2,875,109	1,920,960
A18					2,931,752	3,004,013	3,025,161	3,022,219				
A19					835,429	834,560	861,995	902,833	973,970	1,004,207	1,037,331	1,094,995
A20					895,895	854,551	948,164	1,013,660	1,086,742	1,220,996	1,358,280	1,501,126
A21						1,990,289	2,046,475	2,179,178	2,220,338	2,301,091	2,407,722	2,447,602
TOTAL	32,013,331	28,832,406	33,124,228	32,847,979	33,075,419	33,694,817	35,119,844	34,894,680	34,447,492	36,216,670	37,957,167	37,723,857

FUENTE: DATOS SAF CMAC ESTUDIADA, ELABORACION PROPIA.

A continuación, se muestra la Cartera de Colocaciones respecto al Saldo en soles como resultado del trabajo que realizan los analistas de créditos de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito estudiada en su Agencia del sur del Perú periodo 2013.

GRAFICO 5 - COLOCACIONES POR SALDO EN SOLES 2013.



FUENTE: DATOS SAF CMAC ESTUDIADA, ELABORACION PROPIA.

Se observa en este gráfico que existe una variación significativa en el saldo a nivel de todo el año, tenemos en el mes de junio una disminución muy resaltante y también en el mes de setiembre para posteriormente cerrar el periodo manteniendo el saldo con un leve incremento respecto al periodo pasado.

Esta variación fluctuante de la cartera respecto al saldo en soles se obtiene producto de la rotación de personal y el cambiante equipo de trabajo que afronto la Caja Municipal de Ahorro y crédito estudiada en su agencia del sur del Perú.

Para realizar un análisis del porcentaje de morosidad se hizo un resumen, con los resultados respecto al índice de mora de cada analista, es decir de los clientes impagos que mantienen dentro de la cartera de clientes asignados a cada uno.

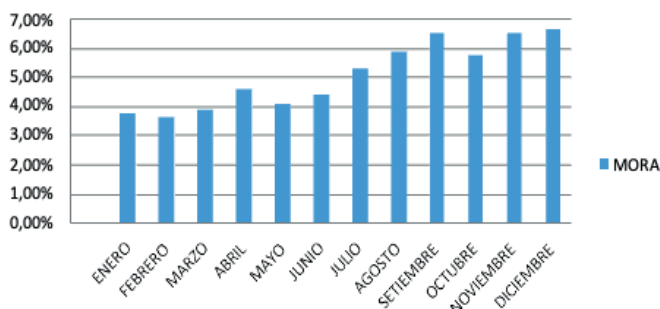
TABLA 6 - COLOCACIONES INDICANDO EL PORCENTAJE DE MOROSIDAD DE CLIENTES POR ANALISTAS DE CREDITOS PYMES DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE ESTUDIADA, PERIODO 2013.

MORA PERIODO 2013 EN PORCENTAJE %												
ANALISTA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
A1	1.9	2.3	2.5	3.5								
A2	6.7											
A3	5.6	6.1	5.6	5.5	6.5	5.7	6.0	5.7	8.7	4.5	4.6	4.2
A4									11.2	9.6	10.6	8.5
A5	4.6	5.6	3.7	3.0	2.8	2.8	3.1	3.1	5.7	6.2	5.5	7.3
A6	5.3	6.0	7.0	9.2								
A7	5.1	4.7	4.6	4.2	3.8	3.8	4.2	4.8	4.4	3.8	3.5	3.9
A8	3.5	3.4	2.9	4.7	3.1	2.6	2.6	2.5	2.5	2.1	2.1	2.3
A9	2.0	2.2	3.0	4.4	4.4							
A10	4.8											
A11	1.5	1.3	4.6	5.0	5.0	3.4	2.6	5.0	7.2	6.2	5.9	8.3
A12	5.0	5.2	4.7	6.3	7.6	8.0						
A13	2.7	3.0	3.6	4.8								
A14	0.0	6.3	6.7	8.2	8.3	8.3	8.3	9.0	9.1	8.0	10.3	12.1
A15											0.1	3.6
A16							9.7	10.4	14.7	9.3	10.6	11.3
A17		5.1	5.4	5.5	6.1	7.6	5.7	6.7	5.6	5.2	10.2	11.0
A18					6.3	6.5	7.1	10.9				
A19					1.4	1.9	2.8	4.2	4.7	5.3	4.4	4.9
A20					2.2	2.4	4.8	4.2	4.0	3.6	3.2	2.9
A21						4.6	5.8	4.1	8.0	8.5	8.5	7.5
PROM	4.3	4.3	4.5	5.4	4.8	4.8	5.2	5.9	7.2	6.0	6.1	6.8

FUENTE: DATOS SAF CMAC ESTUDIADA, ELABORACION PROPIA.

Para el análisis se muestra el comportamiento de la cartera de colocaciones respecto al índice de Mora, siendo este producido como ya se indicó en el párrafo de arriba por lo clientes impago del crédito asignado en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito estudiada en su Agencia del sur del Perú periodo 2013.

GRAFICO 6 - COLOCACIONES POR PORCENTAJE DE MORA 2013.



FUENTE: DATOS SAF CMAC ESTUDIADA, ELABORACION PROPIA.

Del grafico observamos que el comportamiento de la cartera de colocaciones respecto al Índice de mora se inclina a una creciente elevación a lo largo del periodo 2013, vemos un aumento significativo en los meses de abril, junio, julio, agosto y setiembre, vemos también una disminución en el mes de octubre, para luego cerrar el periodo con un alto índice de mora.

Esta variación muy significativa que se observa en el mes de abril se atribuye a la deserción de personal, teniendo como resultado en el primer trimestre del año la ausencia de 4 analistas de créditos, y la tardía reacción de la entidad para cubrir estos puestos lo mismo que se va reflejando a través de todo el periodo, asimismo se observa una disminución significativa en el mes de octubre esto se debe a un traslado de cartera de créditos impagos a la cartera de créditos castigados (asignados a una empresa de cobranza externa) por disposición de la institución sin embargo esta disminución observada en el mes de octubre se ve opacada por la tendencia creciente debido a los factores explicados ya que al final del periodo se obtiene un porcentaje que no se pudo superar a lo largo del año.

1.3. NÚMERO DE CLIENTES; SALDO DE CARTERA, E ÍNDICE DE MORA DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO ESTUDIADA EN SU AGENCIA DEL SUR DEL PERÚ, PERIODOS 2012 Y 2013

Se realizó un resumen que contiene los datos respecto al Número total de clientes colocados, el monto total en soles que suman los créditos otorgados por todos los analistas de créditos Pyme y el Índice de mora resultante al final de

cada mes a nivel de la Agencia del sur del Perú de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito estudiada.

TABLA 7- CARTERA DE COLOCACIONES INDICANDO NUMERO DE CLIENTES, SALDO EN SOLES Y EL PORCENTAJE DE MOROSIDAD DE CLIENTES POR RESULTADOS MENSUALES DE COLOCACIONES DE CREDITOS PYME DE LA AGENCIA DEL SUR DEL PERÚ DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE ESTUDIADA, PERIODO 2012.

MESES	COLOCACIONES PERIODO 2012		
	Nº CLIENTES	SALDO EN SOLES	MORA
ENERO	2811	25,178,390	6.52%
FEBRERO	2812	25,192,135	6.65%
MARZO	2889	25,338,628	6.21%
ABRIL	2979	25,757,384	6.55%
MAYO	3168	27,427,431	5.72%
JUNIO	2735	28,091,095	6.11%
JULIO	2749	27,940,217	6.37%
AGOSTO	2864	29,099,851	6.03%
SETIEMBRE	2751	29,000,977	6.00%
OCTUBRE	2816	30,300,733	5.46%
NOVIEMBRE	2806	30,786,077	5.65%
DICIEMBRE	2809	31,394,104	5.32%
PROMEDIO	2849	27,958,918	6.05%

FUENTE: DATOS SAF CMAC ESTUDIADA, ELABORACION PROPIA.

Podemos observar de acuerdo a los datos obtenidos en esta tabla de resumen anual del periodo 2012 que, respecto al número de clientes, existe un crecimiento estable en el primer trimestre del año, a mitad de año que se obtiene un crecimiento algo sustancial para posteriormente tener una disminución de clientes y al terminar el año casi mantener el número de cliente con el que se dio inicio a este periodo.

Esta tendencia de mantener el Número de Clientes se deduce al trabajo estable que se tuvo del personal de campo en este caso de los analistas de Créditos.

Asimismo, se elaboró un cuadro de resumen que contiene los datos registrados al final del mes respecto al Número de Clientes, Saldo en Soles e Índice de Mora resultado de la Cartera de Colocaciones de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito estudiada en su Agencia del sur del Perú, Periodo 2013.

TABLA 8 - CARTERA DE COLOCACIONES INDICANDO NUMERO DE CLIENTES, SALDO EN SOLES Y EL PORCENTAJE DE MOROSIDAD DE CLIENTES POR RESULTADOS MENSUALES DE COLOCACIONES DE CREDITOS PYME DE LA AGENCIA DEL SUR DEL PERÚ DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE ESTUDIADA, PERIODO 2013.

MESES	COLOCACIONES AÑO 2013		
	Nº CLIEN- TES	SALDO EN SOLES	MORA
ENERO	3366	31,713,331	3.75%
FEBRERO	2846	32,239,979	3.64%
MARZO	2843	33,124,228	3.88%
ABRIL	2589	32,847,979	4.59%
MAYO	2748	33,075,419	4.11%
JUNIO	2734	31,454,425	4.42%
JULIO	2765	35,119,844	5.27%
AGOSTO	2766	34,894,752	5.89%
SETIEM- BRE	2682	34,447,492	6.52%
OCTUBRE	2784	36,216,670	5.73%
NOVIEM- BRE	2845	37,957,167	6.50%
DICIEM- BRE	2916	37,723,857	6.63%
PROME- DIO	2824	34,234,595	5.08%

FUENTE: DATOS SAF CMAC ESTUDIADA, ELABORACION PROPIA.

Las cifras que se observan en la tabla muestran una disminución de clientes en los meses de febrero y en abril para que en los meses siguientes se mantenga una estabilidad en este indicador para luego al final del año se termine el año con una disminución de clientes respecto al periodo anterior.

Esta disminución se atribuye a la deserción de personal dada en el mes de diciembre. Enero y en el mes de abril, ya que al final del periodo estudiado se tuvo bastante deserción de personal en este periodo respecto al periodo anterior.

1.4. ANÁLISIS COMPARATIVO DE RESULTADOS DE LOS PERIODOS 2012 – 2013 RESPECTO AL NÚMERO DE CLIENTES; SALDO DE CARTERA, E ÍNDICE DE MORA DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO ESTUDIADA EN SU AGENCIA DEL SUR DEL PERÚ

Para el desarrollo de este análisis, y resaltar las variaciones y / o las tendencias que se tuvieron a través de los dos periodos, se realizó un cálculo detallado de la diferencia encontrada en cada periodo y en forma mensual. Información obtenida de la tabla N°01 considerando solamente el total mensual obtenido al final de cada mes.

TABLA 9 - CARTERA DE COLOCACIONES INDICANDO NUMERO DE CLIENTES, POR RESULTADOS MENSUALES DE COLOCACIONES DE CREDITOS PYME DE LA AGENCIA DEL SUR DEL PERÚ DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE ESTUDIADA, PERIODOS 2012 Y 2013.

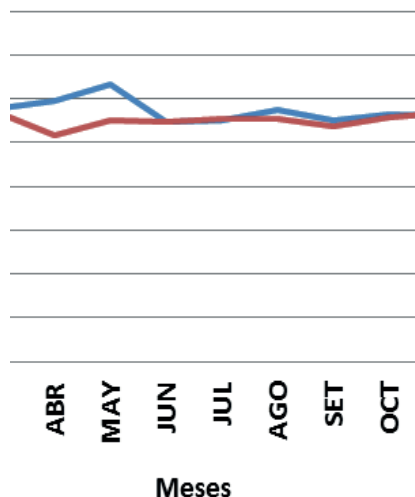
PERIODO	COLOCACIONES POR NÚMERO DE CLIENTES												PER ANUAL
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
2012	2811	2812	2889	2979	3168	2735	2749	2864	2751	2816	2806	2809	2
2013	3366	2846	2843	2589	2748	2734	2765	2766	2682	2784	2845	2916	450
DIFERENCIA	555	34	-46	390	-420	-1	16	-98	-69	-32	39	107	

FUENTE: DATOS SAF CMAC ESTUDIADA, ELABORACION PROPIA.

Donde se observa que en el mes de enero de 2013, se tiene un crecimiento de 555 clientes con respecto a enero del 2012, mientras que en el mes de mayo se tiene la pérdida de 420 clientes en el periodo 2013 respecto al periodo anterior 2012, asimismo podemos observar que durante el periodo 2012 se tiene la pérdida de solo 2 clientes al final del año tomando el primer mes de enero como referencia, mientras que en el periodo 2013, se tiene una pérdida de clientes significativa de clientes con respecto al primer mes de enero de este mismo periodo.

Para una mejor ilustración de estas variaciones ocurridas en los periodos de estudio se elaboró un gráfico que muestra las tendencias que decrecen en los dos periodos respecto a las colocaciones por Número de Clientes.

GRAFICO 7 - COLOCACIONES POR NUMERO DE CLIENTES 2012 Y 2013.



FUENTE: DATOS SAF CMAC ESTUDIADA, ELABORACION PROPIA.

Como se observa, vemos la tendencia que decrece en cada periodo, en el periodo 2012 vemos; como teniendo un punto de partida inferior al periodo 2013 se tiene crecimiento y en el mes de mayo se tiene un pico elevado de crecimiento, y a lo largo del periodo se trata de mantener y conservar la cantidad de clientes, esta tendencia se atribuye a un equipo consolidado de trabajo, y la poca variación del mismo, en el periodo 2013 se tiene un punto de partida elevado para de inicio obtener una tendencia decreciente que se observa hasta el mes de abril, situación que se atribuye a la mientras que deserción del equipo de trabajo para que en el mes mayo se tenga una tendencia de crecimiento y un pico de disminución de clientes en el mes de setiembre, observamos que al final del periodo tenemos un leve incremento que se ve opacado al no compensar la pérdida significativa de clientes al inicio del periodo 2013.

De igual manera para el análisis de Colocaciones respecto al saldo en soles de los periodos 2012 y 2013 que no es otra cosa que la suma total del monto de los créditos otorgados por los analistas al final de cada mes, se realizó una tabla que detalla las variaciones que se tuvo en los diferentes periodos de estudio tomando como referencia la tabla N°02, considerando solo el monto total de cada mes.

TABLA 10 - CARTERA DE COLOCACIONES INDICANDO EL SALDO EN SOLES, POR RESULTADOS MENSUALES DE COLOCACIONES DE CREDITOS PYME DE LA AGENCIA DEL SUR DEL PERÚ DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE ESTUDIADA, PERIODOS 2012 Y 2013.

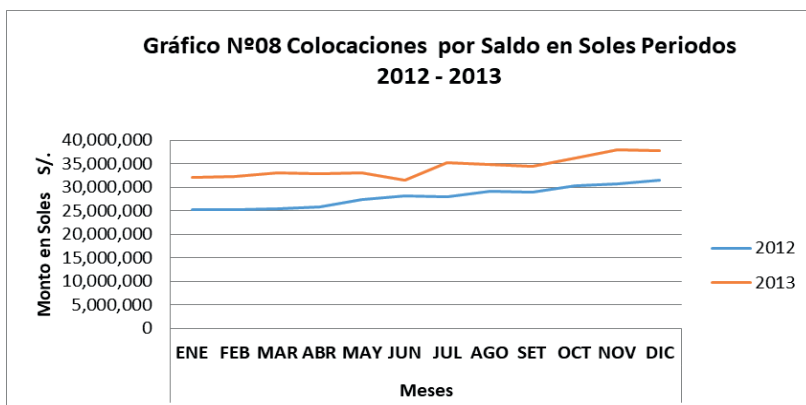
PERIODO	COLOCACIONES INDICANDO EL SALDO EN SOLES, POR RESULTADOS MENSUALES											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
2012	2,517,839	25,192,135	25,338,628	25,757,384	27,427,384	28,091,095	27,940,217	29,099,851	29,000,977	30,300,733	30,786,077	31,394,104
2013	3,171,331	32,239,979	33,124,228	32,847,979	33,075,419	31,454,425	35,119,844	34,894,752	34,447,492	36,216,670	37,957,167	37,723,857
DIFERENCIA	653,492	7,047,844	7,785,600	7,090,595	5,648,035	3,363,330	7,179,627	5,794,901	5,446,515	5,915,937	7,171,090	6,329,753

FUENTE: DATOS SAF CMAC ESTUDIADA, ELABORACION PROPIA.

Como se observa en la tabla hay cifras que indican un incremento mensual que se da respecto a las colocaciones en Saldo es decir en montos en soles, en los dos periodos en general; lo que ha permitido que la diferencia del periodo 2012 y el periodo 2013, no registre en general disminución considerable a través de los dos periodos.

Para una mejor visualización de este aspecto es que observamos en el grafico las tendencias de crecimiento que se incrementan a través de los dos periodos en estudio, lo que ha permitido que al cierre de ambos ejercicios se tenga un crecimiento gradual en el monto en soles a nivel de la Cartera de Colocaciones de toda la Agencia del sur del Perú de la caja Municipal de Ahorro y Crédito estudiada.

GRAFICO 8 - COLOCACIONES POR SALDO EN SOLES 2012 - 2013.



FUENTE: DATOS SAF CMAC ESTUDIADA, ELABORACION PROPIA.

Podemos ver que existe un pico de disminución en el mes de junio del 2013, que se atribuye como ya se indicó párrafos arriba a la desestabilidad que provocó la deserción de los analistas a inicio del ejercicio 2013, a diferencia del crecimiento gradual que se observa en el periodo 2012, comportamiento que se atribuye nuevamente al equipo consolidado de trabajo con el que se contaba durante todo el ejercicio 2012.

Para una explicación más detallada de las Colocaciones respecto al Incide de Mora es que se tiene a continuación los datos detallados por periodo y las diferencias observadas en forma mensual; siempre tomando como referencia la Tabla N°03 considerando los resultados al final de cada mes.

TABLA 11 - CARTERA DE COLOCACIONES INDICANDO INDICE DE MORA EN PORCENTAJE, POR RESULTADOS MENSUALES DE COLOCACIONES DE CREDITOS PYME DE LA AGENCIA DEL SUR DEL PERÚ DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE ESTUDIADA, PERIODOS 2012 Y 2013.

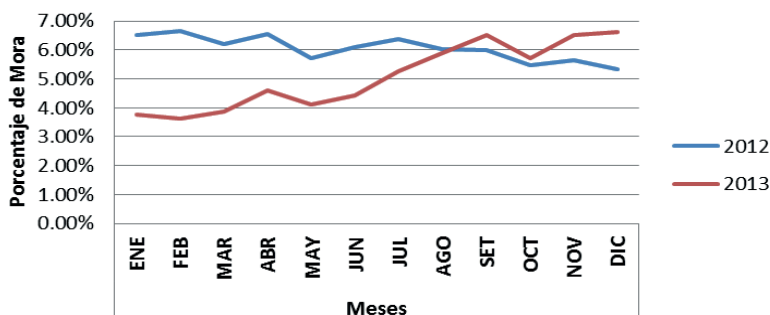
PERIODO	COLOCACIONES POR INDICE DE MORA EN PORCENTAJE											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
2012	6.52%	6.65%	6.21%	6.55%	5.72%	6.11%	6.37%	6.03%	6.00%	5.46%	5.65%	5.32%
2013	3.75%	3.64%	3.88%	4.59%	4.11%	4.42%	5.27%	5.89%	6.52%	5.73%	6.50%	6.63%
DIFERENCIA	-2.77%	-3.01%	-2.33%	-1.96%	-1.96%	-1.69%	-1.10%	-0.14%	-0.52%	0.27%	0.85%	1.31%

FUENTE: DATOS SAF CMAC ESTUDIADA, ELABORACION PROPIA.

Se puede observar que las diferencias encontradas en los diferentes periodos, son en su mayoría de disminución, sin embargo, se indica que en los meses de octubre de cada año la institución realiza una transferencia de cartera morosa al tramo de créditos castigados, lo que significa que una reducción del índice de morosidad que se atribuye finalmente no a una disminución del índice de mora por recuperación de la cartera morosa sino a un traslado de cartera. A efectos de dar un mejor entendimiento de lo explicado en la tabla de resultados de Colocaciones respecto al Índice de Morosidad en los periodos 2012 y 2013, es que se tiene elaborado el grafico que ilustra las tendencias de disminución y de crecimiento a nivel de ambos periodos.

GRAFICO 9 - COLOCACIONES POR PORCENTAJE DE MORA 2012 - 2013.

**Gráfico N°09 Colocaciones por Índice de Mora
Periodos 2012 - 2013**



FUENTE: DATOS SAF CMAC ESTUDIADA, ELABORACION PROPIA.

Es necesario indicar que durante el periodo 2012 se observa una tendencia a la disminución del índice de mora teniendo como resultado al final del año conseguir un nivel bajo de mora respecto al inicio del ejercicio. Por otro lado, vemos que el periodo 2013 una tendencia creciente a nivel de todo el ejercicio con un pico muy elevado en el mes de setiembre, ambos resultados se atribuyen a los cambios que se tuvieron a inicios del ejercicio 2013.

1.5. ANÁLISIS DE INCENTIVOS POR COLOCACIÓN POR COLOCACIÓN DE CRÉDITOS PYME A TRAVÉS DE LAS POLÍTICAS DE INCENTIVOS DE COMISIONES POR COLOCACIONES OTORGADAS A LOS ANALISTAS DE CRÉDITOS DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO DE ESTUDIADA EN AGENCIA DEL SUR DEL PERÚ

Para realizar este análisis se realizó una revisión de las Políticas con las que cuenta la Caja Municipal de Ahorro y Crédito estudiada referente al Pago de Incentivos, es decir pago de comisiones por la gestión de cartera, (captación de créditos, número de clientes, y control del índice de morosidad), para el cálculo de este tipo de incentivos la institución cuenta con el Manual para Otorgar Bonificación de Productividad Mensual por Gestión de Cartera Crediticia en la CMAC ESTUDIADA (BPM). En el periodo de estudio la Institución contó con 5 modificaciones a su Manual, para efectos de realizar un análisis detallado, se toma en cuenta dos manuales de políticas a las que la institución realizó modificaciones que utilizó la institución como punto de partida:

1.6. ANÁLISIS DEL MANUAL PARA OTORGAR BONIFICACIÓN DE PRODUCTIVIDAD MENSUAL, POR GESTIÓN DE CARTERA CREDITICIA EN LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO ESTUDIADA VERSIÓN N°11 (APROBADO EL 11 DE AGOSTO DEL 2011).

Este Manual será nuestro punto de partida para el análisis la tres primeras Políticas de la Institución en estudio. Para este análisis se identificó que este documento tiene 3 puntos importantes:

Primero: Parte Introductoria o base legal en la que se sustenta la Política; esto consta de 4 numerales Objetivo, La Finalidad, El alcance y la Base legal

Segundo: Las condiciones para el otorgamiento de la Bonificación o comisión y consta de 3 numerales: Los tipos de Bonificación por productividad mensual, La metodología para el Otorgamiento de la bonificación, y los Criterios mínimos para el Otorgamiento de Créditos

Tercero: Las Disposiciones Finales, 5 numerales: Los Montos Máximos de Bonificación, Bonificación Especial, Bonificación por Reemplazos, y las Disposiciones Complementarias.

- a. Parte Introdutoria o base legal en la que se sustenta la Política; esto consta de 4 partes o numerales: El Objetivo, La Finalidad, El alcance y la Base legal:

El Objetivo de este documento es ser un mecanismo que premia el desempeño laboral para otorgar un monto adicional a su haber básico. La Finalidad es establecer una metodología dinámica que permita implementar la entrega de bonificación. El Alcance, que tiene es a todo el personal de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito estudiada así como a todos los tipos de créditos otorgados.

La Base Legal está dada por:

- Política de Administración de Recursos Humanos Código APE- PT-01 (Versión 16); la que se refiere a las formas de contratar el personal de la institución y que establece las categorías para los haberes básicos a nivel de todo el personal.
 - Plan Estratégico Institucional CMAC Estudiada 2008 – 2010 (Aprobación y modificatorias por Directorio desde el 17.12.2007). Documento en el cual se establecen los objetivos, metas y lineamientos a seguir para el cumplimiento de los planes y el resultado esperado para la institución.
 - Reglamento Interno de Trabajo que es el documento en el cual la institución establece condiciones de trabajo y que se convierte en norma reguladora de las relaciones internas de la empresa con el trabajador.
 - Ley N° 29523 Ley de mejora de la competitividad de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Perú. Esta ley promueve y difunde el trabajo que realizan las Cajas Municipales en el sector de micro financiero en apoyo a las pequeñas, medianas empresas en el Perú.
- a) Las Condiciones para el otorgamiento de la Bonificación o comisión consta de 3 numerales: Los tipos de Bonificación por productividad mensual, La metodología para el Otorgamiento de la bonificación, y los Criterios mínimos para el Otorgamiento de Créditos

LOS TIPOS DE BONIFICACION DE PRODUCTIVIDAD MENSUAL (BPM)

Los tipos de bonificación tienen la siguiente estructura:

- a. Analista de Crédito: este bono es asignado a los Analistas de Créditos y plantea la siguiente formula:

Formula: $BPM1 = C1 + C2$

C1 = Componente 1: Comisión por Productividad que es el Pago adicional por cumplimiento de metas mensuales dadas a los analistas de créditos en el otorgamiento de créditos, monto en soles e índice de morosidad en su cartera asignada de clientes)

C2= Componente 2: Comisión por Crecimiento (pago adicional por el incremento en la cantidad de clientes y la cantidad de dinero en el saldo de los créditos otorgados)

LA METODOLOGÍA PARA EL OTORGAMIENTO DE LA BONIFICACIÓN DE PRODUCTIVIDAD MENSUAL PARA ANALISTA DE CREDITO (BPM)

Como vimos en el párrafo de arriba para el cálculo del bono se establece la siguiente formula de la que se deducible:

$C1 = V1 + V2 + V3 + V4 + V5$

V1 = Saldo de cartera : el monto en soles resultante al término de cada mes por cada analista.

V2 = Créditos Vigentes: La cantidad de créditos asignados al analista de créditos que aún no están cancelados

V3 = Índice de Mora: El porcentaje de créditos considerados morosos o impagos
 $IMOR = \text{Índice de Morosidad} = \text{Cartera vencida}$

Cartera de total

V4 = Rentabilidad: En cuanto a las tasas de interés dadas en los créditos si es rentable para la institución

V5 = Créditos Nuevos: Créditos otorgados a clientes que no hayan tenido crédito en la institución

C2 = Componente 2

C2 = saldo de Cartera Saldo de Cartera de alto riesgo

El saldo total en monto de la cartera asignada al analista sobre el porcentaje que resulta de los créditos impagos mayores a 90 días

Para el Cálculo del Componente 1; Comisión por Productividad

- a. Categoría de los Analistas según tabla de parámetros alcanzados en función a Saldo de Cartera y Número de Créditos

TABLA 12 - PARAMETROS ALCANZADOS PARA CATEGORIZAR A LOS ANALISTAS DE CREDITOS.

SALDO CARTERA			Nº CLIENTES	
CATEGORÍA DE ANALISTA				
	MÍNIMO	ÓPTIMO	DE	HASTA
CREDITOS EMPRESARIALES				
Junior	300.001	1.000.000	101	175
Semi Senior	1.000.001	1.700.000	176	250
Senior	1.700.001	2.800.000	251	350
Máster	2.800.001	-	351	-
CRÉDITOS CONSUMO (CONVENIO)				
Junior	300.001	3.000.000	150	500
Semi Senior	3.000.001	7.000.000	501	700
Senior	7.000.001	-	701	-
CRÉDITOS CONSUMO (SIN CONVENIO)				
Junior	300.001	1.000.000	101	300
Semi Senior	1.000.001	1.800.000	301	350
Senior	1.800.001	-	351	-
CRÉDITOS HIPOTECARIOS				
Junior	300.001	2.850.000	0	75
Semi Senior	2.850.001	5.700.000	76	175
Senior	5.700.001	-	176	-

FUENTE: Elaboración Propia, Manual de Bonificación Mensual para otorgar Bonificación de Productividad Mensual por Gestión Crediticia de la CMAC ESTUDIADA (BPM) Versión N°11 .

- b. En el Caso de la Cartera Mixta (es decir el analista tenga diversos tipos de créditos en su cartera asignada), el cálculo se efectuará por cada tipo de crédito (Cartera Pura) y tiene que cumplir cada meta para cada cartera, y si se trabaja en varias agencias, se efectuará por separado.
- c) El Analista de Créditos podrá acceder a una categoría superior, si durante dos meses alcanza los niveles establecidos del rango superior. Esto de acuerdo a los parámetros establecido en la Tabla N°12
- d) Se establece un cuadro de Comisión Referencial

TABLA 13 - COMISION REFERENCIAL PARA EL CALCULO DE BONIFICACION.

COMISIÓN REFERENCIAL	
CATEGORÍA DE ANALISTA	COMISIÓN REFERENCIAL
	CR MES
Junior	S/. 800,00
Semi Senior	S/. 900,00
Senior	S/. 1.200,00
Máster	S/. 1.500,00

FUENTE: Elaboración Propia, Manual de Bonificación Mensual para otorgar Bonificación de Productividad Mensual por Gestión Crediticia de la CMAC ESTUDIADA (BPM) Version N°11

- e. Se establecen parámetros según la categoría, a 4 variables de evaluación de la gestión de cartera considerando su monitoreo o seguimiento V1 Saldo de Cartera, V2 N° de Créditos Vigentes, V3 Índice de Mora, V4 Rentabilidad.

TABLA 14 - PONDERACION DE VARIABLES PARA EL CALCULO DE BONIFICACION.

VARIABLES Y PONDERACIÓN DISTRIBUCIÓN BPM				
CATEGORÍA DE ANALISTA	Peso de Variables			
	V1	V2	V3	V4
	Saldo de Cartera	Nº de Clientes	Indica Mora	Rentabilidad
Junior	21%	38%	12%	29%
Semi Senior	23%	34%	16%	27%
Senior	25%	30%	21%	23%
Máster	30%	25%	25%	20%

FUENTE: Elaboración Propia, Manual de Bonificación Mensual para otorgar Bonificación de Productividad Mensual por Gestión Crediticia de la CMAC ESTUDIADA (BPM) Versión N°11

- f. Se establecen parámetros óptimos (mínimos y máximos) que sirven de base para el cálculo de las siguientes 3 variables: Saldo de Cartera, N° de créditos Vigentes, e Índice de Mora.

TABLA 15 - PARAMETROS DE VARIABLES PARA EL CALCULO DE BONIFICACION.

	V1		V2	V3	
CATEGORIA DE ANALISTA	SALDO CARTERA		Nº CLIENTES	INDICE MORA %	
	MÍNIMO	ÓPTIMO	ÓPTIMO	ÓPTIMO	MÁXIMO
CRÉDITOS EMPRESARIALES					
Junior	300.001,00	1.000.000,00	175	1,00%	3,00%
Semi Senior	1.000.001,00	1.700.000,00	250	1,50%	3,00%
Senior	1.700.001,00	2.800.000,00	350	3,00%	5,50%
Máster	2.800.001,00	5.000.000,00	450	3,50%	6,50%
CRÉDITOS CONSUMO (CONVENIO)					
Junior	300.001,00	3.000.000,00	500	1,00%	2,00%
Semi Senior	3.000.001,00	7.000.000,00	700	1,50%	3,00%
Senior	7.000.001,00	10.000.000,00	1000	2,00%	4,50%
CRÉDITOS CONSUMO (SIN CONVENIO)					
Junior	300.001,00	1.000.000,00	300	1,00%	2,00%
Semi Senior	1.000.001,00	1.800.000,00	450	2,00%	3,00%
Senior	1.800.001,00	2.500.000,00	800	3,00%	5,50%
CRÉDITOS HIPOTECARIOS					
Junior	-	2.850.000,00	75	0,50%	1,50%
Semi Senior	2.850.001,00	5.700.000,00	175	1,00%	2,50%
Senior	5.700.001,00	8.000.000,00	300	2,00%	3,50%

FUENTE: Elaboración Propia, Manual de Bonificación Mensual para otorgar Bonificación de Productividad Mensual por Gestión Crediticia de la CMAC ESTUDIADA (BPM) Versión N°11

- g. Para el cálculo de saldo de cartera se considera un monto tope de cálculo por analista (SC analista), equivale al nivel óptimo.
- h. Para el cálculo por concepto de mora, si el analista tiene una mora por debajo de la mínima se dará 100% adicional a la bonificación correspondiente.
- i. El mismo criterio será aplicado para el cálculo de la variable de número de clientes y tasa ponderada, en caso se tengan montos que sobrepasen los óptimos por la categoría y tipo de producto en donde el analista se encuentre categorizado.

j. La forma de Cálculo de las variables es la siguiente:

TABLA 16 - FORMULAS PARA EL CALCULO DE BONIFICACION.

FORMA DE CALCULO						
V1 SALDO DE CARTERA						
SC analista	x	Peso % variable según categoría analista	x	CR		
SC óptimo						
V2 N° DE CLIENTES						
NC óptimo	x	Peso % variable según categoría analista	x	CR		
V3 INDICE DE MORA						
M% máxima - M% analista	x	Peso % variable según categoría analista	x	CR		
M% máxima - M% óptima						
Condición Si Índice de Mora ► Índice Máximo categoría NO COMISIONADA						
V4 TASA PONDERADA						
TP analista	x	Peso % variable según categoría analista	x	CR	-	Ajuste % AP
TP Meta						
NOTA:						
- SC = Saldo Cartera		- M% = Mora	- %AP = Ajuste X Provisiones			
- CV = N° Clientes		- TP = Tasa ponderada				
- CR = Comisión referencial según cada Analista						

FUENTE: Elaboración Propia, Manual de Bonificación Mensual para otorgar Bonificación de Productividad Mensual por Gestión Crediticia de la CMAC ESTUDIADA (BPM) Versión N°11

- k. Para el cálculo de la comisión correspondiente a la 4ta variable rentabilidad (compuesta por la Tasa Ponderada y Provisiones), la tasa ponderada obtenida por el analista se le dividirá entre la Tasa ponderada Meta en base al tipo de crédito y agencia.
- l. Se establece un cuadro según el porcentaje de provisiones que se tiene por cartera y se realizara un ajuste a lo calculado anteriormente según el siguiente cuadro:

TABLA 17 - AJUSTE DE PROVISIONES PARA EL CALCULO DE BONIFICACION.

AJUSTE POR PROVISIONES		
Niveles	% de Provisiones por cartera	% Ajuste sobre Bonificación (AP)
GESTIÓN DE CARTERA DE CRÉDITOS EMPRESARIALES, CREDITOS CONSUMO SIN CONVENIO O CARTERA MIXTA		
NIVEL 1	Hasta 3%	0%
NIVEL 2	Más de 3% hasta 4%	-50%
NIVEL 3	Más de 4% hasta 5%	-70%
NIVEL 4	Más de 5% hasta 7%	-90%
NIVEL 5	Más de 7%	-100%
GESTIÓN DE CARTERA EXCLUSIVAMENTE CON CRÉDITOS DE CONSUMO CON CONVENIO		
NIVEL 1	Hasta 1.5%	0%
NIVEL 2	Más de 1.5% hasta 2%	-50%
NIVEL 3	Más de 2% hasta 2.5%	-70%
NIVEL 4	Más de 2.5% hasta 3%	-90%
NIVEL 5	Más de 3%	-100%
GESTIÓN DE CARTERA EXCLUSIVAMENTE CON CRÉDITOS HIPOTECARIOS		
NIVEL 1	Hasta 1%	0%
NIVEL 2	Más de 1%	-100%

FUENTE: Elaboración Propia, Manual de Bonificación Mensual para otorgar Bonificación de Productividad Mensual por Gestión Crediticia de la CMAC ESTUDIADA (BPM) Versión N°11

- m. Si la tasa ponderada del mes del analista es menor en relación a la obtenida en el mes anterior, la variable en su totalidad se hará igual a cero.
- n. En caso el analista no tenga una tasa ponderada para comparar en el mes anterior, no se efectuará el cálculo, solo por esta variable.
- o. Los analistas nuevos comisionan desde el primer mes. Si no se les da cartera comisionarán una categoría inferior.
- p. Se asigna una comisión de S/.25 por cada cliente nuevo captado.

CRITERIOS MINIMOS PARA EL OTORGAMIENTO

El analista obtendrá el bono siempre que haya cubierto los siguientes criterios:

- a. Tener variación positiva al mes
- b. Haber mantenido o superado el Número de créditos vigentes respec-

to al mes anterior según el siguiente cuadro:

TABLA 18 - COLOCACION MINIMA DE CLIENTES NUEVOS POR ANALISTAS.

CREDITO EMPRESARIALES	
CATEGORIA DEL ANALISTA	NUMERO DE CLIENTES
JUNIOR	10
SEMI SENIOR	8
SENIOR	6
MASTER	4
COORDINADOR	2

FUENTE: Elaboración Propia, Manual de Bonificación Mensual para otorgar Bonificación de Productividad Mensual por Gestión Crediticia de la CMAC ESTUDIADA (BPM) Versión N°11

- c. Asimismo si el índice de Mora del Analista es mayor al Índice máximo asignado a la categoría, el analista no comisiona
- d. En caso de que no tenga mayor saldo o número de clientes, pero su mora esta baja comision pero solo por los créditos nuevos.

COMPONENTE 2: COMISION POR CRECIMIENTO

- a. Se fija una meta ideal, que sirve de base para el cálculo de la comisión. Esta se establece en S/50,000 y puede modificarse según campañas.
- b. Se establecen dos condiciones obligatorias para el otorgamiento de esta comisión por crecimiento.
 - Haber obtenido resultados sobre su saldo de cartera mes a mes superior a la meta ideal fijada por la institución.
 - Haber disminuido la cartera de alto riesgo
- c. Se establecen parámetros para la comisión

TABLA 19 - COLOCACION MINIMA DE CLIENTES NUEVOS POR ANALISTAS.

PARAMETROS DE COMISIONES			
RELACION PARA COMISIONES	META INICIAL	MONTO	COMISION
SALDO CARTERA ACTUAL ANALISTA	MI	50,000	450
	2MI	100,000	650
	6MI	300,000	750

FUENTE: Elaboración Propia, Manual de Bonificación Mensual para otorgar. Bonificación de Productividad Mensual por Gestión Crediticia de la CMAC ESTUDIADA (BPM) Versión N°11

- d. Las Disposiciones Finales, 5 numerales: Los Montos Máximos de Bonificación, Bonificación Especial, Bonificación por Reemplazos, y las Disposiciones Complementarias.

DE LOS MONTOS MAXIMOS DE BONIFICACIÓN

- Se tendrá que estar dentro del margen asignado en la política remunerativa de la CMAC ESTUDIADA Política donde se establece la remuneración básica para cada categoría de analista.
- Si excede del monto máximo se le pagará el siguiente Mes,
- El monto máximo por comisión que el analista podrá obtener al mes es de S/.3000.

BONIFICACIÓN ESPECIAL

Por administración de cartera de Alto Riesgo, por disminuir el cálculo se hará dentro de lo establecido.

BONIFICACIÓN POR REEMPLAZOS

Se dará este bono siempre que se efectúe un reemplazo por 30 días calendarios.

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

- El manual para otorgar las comisiones será actualizado regularmente
- Se implementará un Sistema Informático de consulta en la Intranet para el cálculo de comisiones, a fin de dar seguimiento a este tipo de bono.

- c. Confórmese una comisión para que pueda evaluar casos atípicos a fin de que el personal no se vea afectado por estas.
- d. El cálculo se realizará el primer día hábil de cada mes.
- e. Se realizará la re categorización de analistas nuevos después de un periodo de prueba de 3 a 6 meses, por el Jefe de Agencias, Administrador de Agencia y Jefe de Créditos.
- f. Para que se haga efectivo el bono por reemplazos, la Jefatura de Créditos o Administradores de agencias deberán informar sobre la asignación correspondiente.
- g. Las infracciones a las disposiciones en el presente manual o la aplicación de procedimientos distintos darán lugar a sanciones o responsabilidades conforme al reglamento interno y trabajo.
- h. Si existe la necesidad de contratar a un Coordinador de créditos por parte de la agencia, este deberá de cumplir con ser analista Master, con antigüedad por lo menos de un año, y experiencia como analista de 3 años.

1.7. ANÁLISIS DEL MANUAL PARA OTORGAR BONIFICACIÓN DE PRODUCTIVIDAD MENSUAL, POR GESTIÓN DE CARTERA CREDITICIA EN LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO ESTUDIADA VERSIÓN N°12 (APROBADO EL 24 DE ABRIL DEL 2012)

CAMBIOS RESPECTO AL MANUAL VERSIÓN 11

A continuación, se detallarán los cambios respecto al Manual de la Versión N°11 es decir el anterior:

A) Parte Introductoria o base legal en la que se sustenta la Política; esto consta de 4 partes o numerales: El Objetivo, La Finalidad, El alcance y la Base legal:

No tiene variación respecto a la Versión N°11

B) Las Condiciones para el otorgamiento de la Bonificación o comisión consta de 3 numerales: Los tipos de Bonificación por productividad mensual, La metodología para el Otorgamiento de la bonificación, y los Criterios mínimos para el Otorgamiento de Créditos

TIPOS DE BONIFICACIÓN MENSUAL (BPM) ANALISTAS DE CREDITOS

Los tipos de bonificación tienen la siguiente estructura:

a. Analista de Crédito

$$\text{BPM1} = \text{C1} + \text{C2}$$

Componente 1: Comisión por Productividad: Es decir por la Gestión que realiza cada analista en la cartera de clientes asignada a cada analista

Componente 2: Comisión por Carta Fianza (se modifica)

METODOLOGÍA PARA OTORGAMIENTO DE LA BONIFICACIÓN DE PRODUCTIVIDAD DE LA BONIFICACIÓN MENSUAL PARA ANALISTA DE CREDITO (BPM1)

$$\text{BPM1} = \text{Componente 1 de Productividad (C1)} + \text{Componente 2 Carta Fianza (C2)}$$

Se modifica

$$\text{BPM1} = \text{V1} + \text{V2} + \text{V3} + \text{V4} + \text{V5} + \text{V1}$$

Saldo de Cartera+Nº de Clientes+Indice de Mora+Rentabilidad+Credito Nuevos+Carta Fianza

BPM 1 = C1 + C2 COMPONENTE 1 = COMISION POR PRODUCTIVIDAD

COMPONENTE 2 = COMISION POR CARTA FIANZA pago de comisión por Cartas Fianzas otorgadas al final del mes

COMPONENTE 1 : COMISION POR PRODUCTIVIDAD

a., b), c) No existe variación respecto a la Versión N°11

d. Se establece un cuadro de Comisión Referencial, en el que se observa que existe una variación en la comisión ascendiendo en la mayoría de las categorías en S/. 750.00 y se agrega una comisión referencial para los coordinadores.

TABLA 20 - COMISION REFERENCIAL POR CATEGORIA DE ANALISTA.

COMISIÓN REFERENCIAL		
CATEGORÍA DE ANALISTA	COMISIÓN REFERENCIAL CR MES	VARIACIÓN
Junior	S/. 1,500,00	MAS S/. 750.00
Semi Senior	S/. 1,650,00	MAS S/. 750.00
Senior	S/. 1,950,00	MAS S/. 750.00
Máster	S/. 2,250,00	MAS S/. 750.00
Coordinador de Cred. Consumo	S/. 1,950.00	SE AGREGA
Coordinador de Cred. Pyme	S/. 2,250,00	SE AGREGA

FUENTE: Elaboración Propia, Manual de Bonificación Mensual para otorgar Bonificación de Productividad Mensual por Gestión Crediticia de la CMAC ESTUDIADA (BPM) Versión N°12

e. Se asignan ponderaciones según categoría de cada analista a 4 variables V1 Saldo de Cartera, V2 N° de Créditos Vigentes, V3 Índice de Mora, V4 Rentabilidad; con variaciones que van desde menos 1 hasta más cinco

TABLA 21 - PONDERACION POR CATEGORIA DE ANALISTA.

VARIABLES Y PONDERACIÓN DISTRIBUCIÓN BPM					
CATEGORÍA DE ANALISTA	Peso de Variables				
	V1	V2	V3	V4	Variaciones
	Saldo de Cartera	Nº de Clientes	Indica Mora	Rentabilidad	
Junior	20%(-1)	38%	12%	30%(+1)	Mas 1
Semi Senior	21%(-2)	34%	16%	29%(+2)	Más 2
Senior	23%(-3)	30%	21%	26%(+3)	Más 3
Máster	25%(-5)	25%	25%	25%(+5)	Más 5
Coordinador	0%	30%	35%	35%	Se agrega

FUENTE: Elaboración Propia, Manual de Bonificación Mensual para otorgar Bonificación de Productividad Mensual por Gestión Crediticia de la CMAC ESTUDIADA (BPM) Version N°12

f. Se establecen parámetros óptimos (mínimos y máximos) que sirven de base para el cálculo de las siguientes 3 variables: Saldo de Cartera, N°

de créditos Vigentes, e Índice de Mora, vemos en este cuadro que la variación es que se retiran el saldo de cartera mínima para la categoría de los analistas junio, la variación en este cuadro que se disminuye el número óptimo de clientes se agrega la categoría de Coordinador.

TABLA 22 - PARAMETROS OPTIMOS POR CATEGORIA DE ANALISTA.

CATEGORIA DE ANALISTA	V1		V2		V3
	SALDO CARTERA		Nº CLIENTES	INDICE MORA %	
	MÍNIMO	ÓPTIMO	ÓPTIMO	ÓPTIMO	MÁXIMO
CRÉDITOS EMPRESARIALES					
Junior	No se considera	1.000.000,00	140(-36)	1,00%	3,00%
Semi Senior	1.000.001,00	1.700.000,00	200(-50)	1,50%	3,00%
Senior	1.700.001,00	2.800.000,00	280(-70)	3,00%	5,50%
Máster	2.800.001,00	5.000.000,00	360(-90)	3,50%	6,50%
Coordinador	Se agrega		250	3,50%	6,50%
CRÉDITOS CONSUMO (CONVENIO)					
Junior	No se considera	3.000.000,00	400(-100)	1,00%	2,00%
Semi Senior	3.000.001,00	7.000.000,00	560(-140)	1,50%	3,00%
Senior	7.000.001,00	0.000.000,00	800(-200)	2,00%	4,50%
Coordinador	Se agrega		500	2,00%	4,50%
CRÉDITOS CONSUMO (SIN CONVENIO)					
Junior	No se considera	1.000.000,00	240(-60)	1,00%	2,00%
Semi Senior	1.000.001,00	1.800.000,00	360(-90)	2,00%	3,00%
Senior	1.800.001,00	2.500.000,00	640(-160)	3,00%	5,50%
CRÉDITOS HIPOTECARIOS					
Junior	No se considera	2.850.000,00	75	0,50%	1,50%
Semi Senior	2.850.001,00	5.700.000,00	175	1,00%	2,50%
Senior	5.700.001,00	8.000.000,00	300	2,00%	3,50%

FUENTE: Elaboración Propia, Manual de Bonificación Mensual para otorgar Bonificación de Productividad Mensual por Gestión Crediticia de la CMAC ESTUDIADA (BPM) Versión N°12

g, h. No tiene variaciones.

i. El mismo criterio será aplicado para el cálculo de la variable de número de clientes y tasa ponderada, en caso se tengan montos que sobrepasen los óptimos por la categoría y tipo de producto en donde el analista se encuentre categorizado.

TABLA 23 - FORMULAS PARA CÁLCULO DE BONIFICACION.

		FORMA DE CÁLCULO				
		V1 SALDO DE CARTERA				
SC analista	x	Peso % variable según categoría analista	x	CR		
SC óptimo						
		V2 Nº DE CLIENTES				
NC analista	x	Peso % variable según categoría analista	x	CR		
NC óptimo						
		V3 INDICE DE MORA				
M% máxima - M% analista	x	Peso % variable según categoría analista	x	CR		
M% máxima - M% óptima						
Condición Si Índice de Mora > Índice Máximo categoría NO COMISIONADA						
		V4 TASA PONDERADA				
TP analista	x	Peso % variable según categoría analista	x	CR	-	Ajuste % AP
TP Meta						
NOTA:						
- SC = Saldo Cartera		- M% = Mora				- %AP = Ajuste X Provisiones
- CV = Nº Clientes		- TP = Tasa ponderada				
		- CR = Comisión referencial según cada Analista				

FUENTE: Elaboración Propia, Manual de Bonificación Mensual para otorgar Bonificación de Productividad Mensual por Gestión Crediticia de la CMAC ESTUDIADA (BPM) Versión N°12

k., l), m), n) No tienen variaciones respecto a la Versión N°11

o. Los analista nuevos comisionan desde el primer mes, se modifica (.Si no se les da cartera comisionarán una categoría inferior.) se omite

p. No existe variación respecto a la Versión N°11

CRITERIOS MINIMOS PARA EL OTORGAMIENTO

El analista obtendrá el bono siempre que haya cubierto los siguientes criterios:

- Tener variación positiva al mes se agrega : mayor a S/.5,000 soles En caso de Coordinadores la variación deberá ser mayor a S/. 5,000 soles
- Haber superado (Se omite, haber mantenido) el número de clientes respecto al mes anterior, según el siguiente cuadro:

TABLA 24 - COLOCACION MINIMA DE INCREMENTO ENE EL NUMERO DE CLIENTES.

CREDITO EMPRESARIALES	
CATEGORIA DEL ANALISTA	NUMERO DE CLIENTES
JUNIOR	10
SEMI SENIOR	8
SENIOR	6
MASTER	4
COORDINADOR	2

FUENTE: Elaboración Propia, Manual de Bonificación Mensual para otorgar Bonificación de Productividad Mensual por Gestión Crediticia de la CMAC ESTUDIADA (BPM) Version N°12

- c. No tiene variaciones.
- d. Se agrega: Para Analistas Master de Créditos Empresariales, en caso no se cumpla con el número de clientes, el analista podrá acceder al cálculo de comisión siempre y cuando gestione una cartera de más de S/.5´000,000 y más de 360 clientes y haya tenido un crecimiento de clientes mayor o igual a 1 respecto al mes anterior.
- e. Se Omite.

DE LOS MONTOS MAXIMOS DE BONIFICACIÓN Se modifica

- a. Se modifica Se toma en cuenta las políticas remunerativas de Administración de Recursos Humanos. Alcanzar más de 60% de las metas asignadas por la jefatura de Créditos y de Agencias. Esta puede ser ajustada según campañas.
- b. Se modifica: En el caso de exceder los topes máximos establecidos en la política remunerativa en Administración de Recursos Humanos, dicha diferencia se considerará en el pago del siguiente mes.
- c. Se modifica El monto máximo por comisión que el analista podrá obtener en el mes, si llegara a superar los parámetros máximos, será del S/: 3,000.00 para cualquier categoría.

BONIFICACIÓN POR REEMPLAZOS (Se modifica)

- a. (Se modifica) La modificación por reemplazos se otorgará al analista siempre que el reemplazo sea por 30 días calendario o mayor a este en los siguientes casos:

- Cuando un analista está administrando su cartera y a la vez tiene que administrar la cartera de créditos de otro analista.
- Para este caso se otorgará un bono adicional al de su cartera, siempre y cuando cumpla con los parámetros indicados en el manual
- Para el caso de Coordinadores y/o Analistas de Créditos que reemplacen de créditos o Administradores de Agencias Locales o Remotas solo percibirán el monto que corresponde a la política remunerativa.

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

- a. No tiene variaciones
- b. (Se modifica) El traslado o partición de (total o parcial) debe realizarse durante los siete primeros días cal5será resuelto por la Gerencia Mancomunada.
- c. (Se modifica) En caso de traslados parciales de cartera de créditos (incremento de saldo y número de clientes) no se incluirá para el cálculo de bonificación. Saldo de Capital, numero de clientes y el saldo de mora objetos del traslado solo por el mes en que realice el mismo.
- d. (Se modifica) En caso de traslado total de cartera los cálculos para el bono se realizarán tomando como base los resultados del mes anterior de la cartera objeto de traslado.
- e. (Se modifica) Para que se haga efectivo el pago de los Analistas en el caso de reemplazos, los administradores informarán al Área de Personal con el conocimiento y visto bueno del jefe de Agencias, administradores o Agencias Remotas y Locales deberán informar al área de personal mensualmente esta información.
- f. (Se modifica) Las infracciones a las disposiciones en el presente manual, o la aplicación de procedimientos distintos darán lugar a las sanciones o responsabilidades.
- g. No tiene variaciones respecto a la versión N°11
- h. (Se modifica) El cálculo de la bonificación se realizará teniendo en cuenta las provisiones del cierre de mes (al día 5 del siguiente mes) En caso de liquidaciones, las cuales deben realizarse dentro de los 2 primeros días hábiles de cada mes .

- i. (Se modifica) La Gerencia Mancomunada aprobará las tasas meta por producto y Agencia u Oficina.
- j. (Se modifica) Cualquier caso no previsto o excepciones al presente Manual será resuelto por la Gerencia Mancomunada.

1.8. ANÁLISIS DEL MANUAL PARA OTORGAR BONIFICACIÓN DE PRODUCTIVIDAD MENSUAL, POR GESTIÓN DE CARTERA CREDITICIA EN LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO ESTUDIADA VERSIÓN Nº 13 (APROBADO EL 08 DE JUNIO DEL 2012)

CAMBIOS RESPECTO AL MANUAL VERSIÓN 11 y 12

- A)** Parte Introductoria o base legal en la que se sustenta la Política; esto consta de 4 partes o numerales: El Objetivo, La Finalidad, El alcance y la Base legal:

Sin variación respecto a la versión 11 y 12

- B)** Las condiciones para el otorgamiento de la Bonificación o comisión consta de 3 numerales: Los tipos de Bonificación por productividad mensual, La metodología para el Otorgamiento de la bonificación, y los Criterios mínimos para el Otorgamiento de Créditos

TIPOS DE BONIFICACIÓN MENSUAL (BPM)

ANALISTAS DE CREDITOS

Los tipos de bonificación tienen la siguiente estructura: No tiene variación respecto a la versión 12:

- a. Analista de Crédito

$$\text{BPM1} = \text{C1} + \text{C2}$$

Componente 1: Comisión por Productividad

Componente 2: Comisión por Carta Fianza

METODOLOGÍA PARA OTORGAMIENTO DE LA BONIFICACIÓN DE PRODUCTIVIDAD DE LA BONIFICACIÓN MENSUAL PARA ANALISTA DE CREDITO (BPM₁)

No tiene variación respecto a la versión 12

BPM1 = Componente 1 de Productividad (C1)+Componente 2 Carta Fianza (C2)

$$BPM1 = V1 + V2 + V3 + V4 + V5 + V1$$

Saldo de Cartera+Nº de Clientes+Indice de Mora+Rentabilidad+Credito Nuevos+Carta Fianza

$$BPM 1 = C1 + C2$$

COMPONENTE 1 = COMISION POR PRODUCTIVIDAD

COMPONENTE 2 = COMISION POR CARTA FIANZA

COMPONENTE 1 : COMISION POR PRODUCTIVIDAD

- a. Se categoriza a los analistas según el saldo y Numero de clientes, en caso de coordinadores solo se considera número de clientes en el cuadro no existe un numero mínimo de clientes para analistas Junior.

Se agrega: En caso del un coordinador no alcanza el mínimo de clientes especificado para este nivel, entonces la bonificación se calculara en función a la categoría del analista a la que corresponde la cartera (Junior, Semisenior, Senior o Master) y no con los parámetros coordinador.

El cuadro se reduce el numero de clientes en un promedio de 35 para cada categoría respecto a la versión 11 y no tiene variaciones respecto a la versión 12.

TABLA 25 - CRITERIOS OPTIMOS PARA SALDO DE CARTERA Y NUMERO DE CLIENTES.

CATEGORÍA DE ANALISTA	SALDO CARTERA		Nº CLIENTES	
	MÍNIMO	ÓPTIMO	DE	HASTA
CRÉDITOS EMPRESARIALES				
Junior		1.000.000		140
Semi Senior	1.000.001	1.700.000	141	200
Senior	1.700.001	2.800.000	201	280
Máster	2.800.001	5.000.000	281	360
Coordinador			220	250
CRÉDITOS CONSUMO (CONVENIO)				
Junior		3.000.000		400
Semi Senior	3.000.001	7.000.000	401	560
Senior	7.000.001	10.000.000	561	800
Coordinador			450	500
CRÉDITOS CONSUMO (SIN CONVENIO)				
Junior		1.000.000		240
Semi Senior	1.000.001	1.800.000	241	360
Senior	1.800.001	2.500.000	361	640
Coordinador			320	350
CRÉDITOS HIPOTECARIOS				
Junior		2.850.000		75
Semi Senior	2.850.001	5.700.000	76	175
Senior	5.700.001	8.000.000	176	300

FUENTE: Elaboración Propia, Manual de Bonificación Mensual para otorgar Bonificación de Productividad Mensual por Gestión Crediticia de la CMAC ESTUDIADA (BPM) Version N°13

a., c., d., No tiene variaciones, respecto a la versión 12.

e. Se asignan ponderaciones según categoría de cada analista a 4 variables V1 Saldo de Cartera, V2 N° de Créditos Vigentes, V3 Índice de Mora, V4 Rentabilidad; con variaciones que van desde menos 1 hasta más cinco

TABLA 26 - PONDERACION PARA CADA CRITERIO PARA EL CALCULO DE BONIFICACION.

VARIABLES Y PONDERACIÓN DISTRIBUCIÓN BPM				
CATEGORÍA DE ANALISTA	Peso de Variables			
	V1	V2	V3	V4
	Saldo de Cartera	Nº de Clientes	Indica Mora	Rentabilidad
Junior	20%	38%	12%	30%
Semi Senior	21%	34%	16%	29%
Senior	23%	30%	21%	26%
Máster	25%	25%	25%	25%
Coordinador	0%	30%	35%	35%

FUENTE: Elaboración Propia, Manual de Bonificación Mensual para otorgar Bonificación de Productividad Mensual por Gestión Crediticia de la CMAC ESTUDIADA (BPM) Version N°13

f, g, h, i, j, k, l, m, n, o, p, No tienen variaciones respecto a la versión 11 y 12.

CRITERIOS MINIMOS PARA EL OTORGAMIENTO

a., b., c., No tiene variaciones respecto al manual 11 y 12.

d. Si el analista no alcanzara los criterios de los literales a y b, es decir variación positiva de cartera y número de clientes, pero mantiene su nivel de morosidad dentro del límite máximo de su categoría, podrá bonificar por la colocación de créditos nuevos.

e. No tiene variaciones respecto al manual 11 y 12.

C) Las Disposiciones Finales, 5 numerales: Los Montos Máximos de Bonificación, Bonificación Especial, Bonificación por Reemplazos, y las Disposiciones Complementarias.

DE LOS MONTOS MAXIMOS DE BONIFICACIÓN

a., b., c. No tiene variaciones respecto a la versión 12

BONIFICACIÓN POR REEMPLAZOS

No tiene variaciones respecto a la versión 12

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

a., b., c., d., e., f., g., h., i., j., No tienen variaciones respecto a la versión 12

1.9. ANÁLISIS DEL MANUAL PARA OTORGAR BONIFICACIÓN DE PRODUCTIVIDAD MENSUAL, POR GESTIÓN DE CARTERA CREDITICIA EN LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO ESTUDIADAVERSIÓN N°14 (APROBADO EL 12 DE ABRIL DEL 2013)

CAMBIOS RESPECTO A LA VERSION NRO 13

A) Parte Introdutoria o base legal en la que se sustenta la Política; esto consta de 4 partes o numerales: El Objetivo, La Finalidad, El alcance y la Base legal:

(No se observa variaciones respecto a la versión 11,12 y 13) Solo en BASE LEGAL

Resolución SBS N° 11356-2008 Reglamento para la Evaluación y Clasificación del deudor y la exigencia de provisiones. Se agrega:

- Política de Administración de Recursos Humanos
- Plan Estratégico Institucional de la CMAC Estudiada
- Reglamento Interno de Trabajo
- Ley N° 29523 Ley de mejora de la competitividad de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Perú.

B) Las Condiciones para el otorgamiento de la Bonificación o comisión consta de 3 numerales: Responsabilidades, Características de la Cartera para Acceder a la Bonificación, Metodología para el Otorgamiento de la Bonificación de Productividad Mensual,

(Se observa variación respecto a la versión 13)

RESPONSABILIDADES

Se agrega esta precisión para efectos de asignar responsables directos del cálculo de incentivos para los trabajadores.

JEFE DE CREDITOS:

Es el responsable de hacer el seguimiento de los indicadores, encargado de consolidar la información y realizar el cálculo de la bonificación respectiva, la misma que deberá ser enviada en físico y archivo Excel con su respectivo V°B° a la Jefatura de Recursos Humanos dentro de los primeros cuatro días hábiles de cada mes; la información revisada y verificada contendrá los resultados del mes anterior con el cálculo de la bonificación.

JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS:

Recepciona la información alcanzada y dispone su incorporación en la planilla para el pago respectivo.

Asimismo, remite antes de los diez (10) días de cada mes a la Jefatura de Créditos un reporte de vacaciones de los Analistas y Coordinadores a nivel institucional, con los campos que permita completar el cálculo de bonificaciones.

ASISTENTE DE REMUNERACIONES Y COMPENSACIONES:

Es el responsable de ejecutar la planilla con la bonificación correspondiente.

CARACTERISTICAS DE LA CARTERA PARA ACCEDER A LA BONIFICACIÓN

Se agrega este numeral para detallar el cálculo de acuerdo al tipo de créditos otorgados por cada analista de créditos es decir de la Cartera que administra detallando lo tipos de créditos de acuerdo a ley estipulada por la SBS se le asigna la comisión según el porcentaje de cartera crédito por tipo de créditos otorgados en su cartera al más de 50%.

PARA ANALISTAS DE CRÉDITOS QUE MANTENGAN UNA CARTERA EMPRESARIALES MINORISTAS Y/O CONSUMO SIN CONVENIO CON UN SALDO DE CAPITAL MAYOR AL 50%., CRÉDITOS HIPOTECARIOS, CONSUMO SIN CONVENIO Y/O CONSUMO CON CONVENIO

El presente bono se aplica para analistas cuya cartera tenga las siguientes características:

- Analistas que mantienen carteras de tipo empresarial, Hipotecarios, Consumo Sin Convenio y/o Consumo con Convenio
- Analistas que mantienen carteras de tipo empresarial, consumo sin convenio y consumo con convenio, siempre que el saldo de las carteras empresarial y de consumo sin convenio sea mayor al 50% del saldo total del analista.
- Analistas que mantienen carteras de consumo sin convenio y consumo con convenio, siempre que el saldo de la cartera de consumo sin convenio sea mayor al 50% del saldo total del analista.
- Analistas que mantienen carteras de créditos hipotecarios y créditos empresariales, siempre que el saldo de la cartera de créditos empresariales sea mayor al 50% del saldo total del analista.

Componentes de Bonificación:

- Incentivo por colocaciones los primeros 15 días de cada mes.
- Bono por gestión de cartera crediticia.

PARA ANALISTAS DE CRÉDITOS DE CONSUMO CON CONVENIO

El presente bono aplica para Analistas cuya cartera tengan las siguientes características:

- Analistas que mantienen carteras de tipo consumo con convenio.
- Analistas que mantienen carteras de tipo consumo con convenio, consumo sin convenio y/o empresarial siempre que la cartera de consumo con convenio sea mayor al 50% del saldo total del analista.

Componentes de Bonificación:

- Incentivo por colocaciones los primeros 15 días de cada mes.
- Bono por gestión de cartera crediticia.

PARA ANALISTAS DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS

El presente bono aplica para Analistas cuya cartera tenga las siguientes características:

- Analistas que mantienen carteras de créditos hipotecarios y créditos empresariales, siempre que el saldo de la cartera de créditos hipotecarios sea mayor al 50% del saldo total de la cartera del analista.

Componentes de Bonificación:

Bono por gestión de cartera crediticia.

PARA ANALISTAS DE CRÉDITOS EMPRESARIALES NO MINORISTAS

El presente bono aplica para Analistas con las siguientes características de cartera:

- Analistas que mantienen carteras de tipo empresarial no minorista (corporativo, gran empresa y mediana empresa).

Componentes de Bonificación:

- Bono por colocación de cartas fianza.
- Bono por gestión de cartera crediticia.

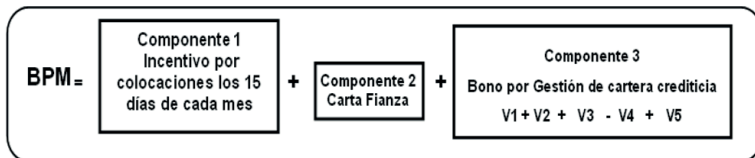
METODOLOGIA PARA OTORGAMIENTO DE LA BONIFICACION DE PRODUCTIVIDAD MENSUAL (BPM)

En este numeral se detalla los componentes del cálculo de comisiones:

- La metodología para el otorgamiento de la Bonificación de Productividad Mensual (BPM), para analista de crédito considerará lo siguiente:

PARA ANALISTA DE CREDITOS EMPRESARIALES MINORISTAS, CREDITOS HIPOTECARIOS, CONSUMO SIN CONVENIO Y/P CONSUMO CON CONVENIO.

- Se obtiene de la suma de las comisiones por evaluación Componentes de Productividad. El Componente 1 de Productividad que comprende el monitoreo del cumplimiento de objetivos hasta el 15 de cada mes, el Componente 2 Comisión por carta fianza y el componente 3 de Gestión de Cartera Crediticia que comprende el monitoreo de 5 variables.



Donde:

V1= Crecimiento en número de clientes

V2= Variación positiva de capital + adicional

V3= Recuperación de saldo de mora de créditos hasta 120 días de atraso

V4= Castigo por incremento de porcentaje de mora

V5= Bono por administración de cartera

COMPONENTE 1: INCENTIVO POR COLOCACIONES LOS PRIMEROS 15 DÍAS DE CADA MES

- Se otorgará un incentivo especial de S/. 350.00 por el cumplimiento de objetivos hasta el día 15 de cada mes.

Objetivos a cumplir:

- a) Analistas de créditos: colocación de 20 créditos incluidos 5 nuevos
 - b) Coordinadores de Créditos: colocación de 15 créditos incluidos 5 nuevos
- No se considerarán para el cumplimiento de objetivos los créditos plus, refinanciados y reprogramados.

COMPONENTE 2: BONO POR COLOCACION DE CARTAS FIANZA

Se otorgará un bono por colocación de este tipo de producto, para lo cual bonificara hasta el 30%, hasta un máximo de S/.100 por cada operación.

COMPONENTE 3: BONO POR GESTIÓN DE CARTERA CREDITICIA

Condiciones para acceder al bono por Gestión de Cartera Crediticia

CONDICIONES PARA ACCEDER AL BONO POR GESTIÓN DE CARTERA CREDITICIA

- a) Diferencia positiva de saldo: (Desembolsos del mes – Recuperaciones del mes ≥ 1)
- b) Variación positiva de clientes (Clientes del mes actual – Clientes del mes anterior ≥ 1)
- c) Para carteras con mora mayor a 6% deberán disminuir el saldo de mora en un monto mayor o igual a S/. 500.00
- d) Si el analista con mora mayor a 6% no cumpliera con las condiciones de saldo y/o número de clientes, podrá bonificar con la variable de recuperación de saldo de mora.

Variables

- (+) Crecimiento en número de clientes.
- (+) Variación positiva de capital + adicional.
- (+) Recuperación de saldo de mora de créditos hasta 120 días de atraso
- (-) Castigo por incremento de porcentaje de mora.
- (+) Bono por administración de cartera.

- Variable 1: Crecimiento en número de clientes
- Se bonificará a partir de 4 clientes adicionales respecto al mes anterior.
- El bono por cliente adicional será
- Para carteras con mora hasta 4%: se bonificará hasta un tope de S/.1,050

o el equivalente a 20 clientes adicionales.

- Para carteras con mora mayor a 4%: se bonificará con S/.45.00 por cliente adicional, hasta un tope de S/. 900.00 o el equivalente a 20 clientes adicionales.

Forma de cálculo:

$$V1 = N^{\circ} \text{ clientes adicionales} * \text{monto por cliente}$$

- Variable 2: Variación positiva de capital + adicional
- Se bonificará por la diferencia entre desembolsos realizados menos recuperaciones del mes (Crecimiento Analista). La variación positiva debe ser como mínimo de S/. 35,000.00 para acceder al bono por esta variable, se bonificará de la siguiente forma:
- Para carteras con mora hasta 4%: Se bonificará hasta S/. 1,050.00 (Bono Parcial) por un Crecimiento Óptimo de S/. 200,000.00.
- Para carteras con mora mayor a 4%: Se bonificará hasta S/. 900.00 (Bono Parcial) por un Crecimiento Óptimo de S/. 200,000.00.

Forma de cálculo:

$$V2 = (\text{Bono Parcial/Crecimiento Óptimo} * \text{Crecimiento Analista}) + \text{adicional Bono crecimiento adicional:}$$

Por crecimiento adicional se bonificará por crecimiento o variación positiva de cartera mayor a S/ 250,000.00 el monto de S/500.00

Variable 3: Recuperación de saldo de mora de créditos hasta 120 días de atraso

Se bonificará (V3) por la disminución en saldo de mora (recuperación efectiva) de créditos hasta con 120 días de atraso según los siguientes rangos:

Para carteras con mora hasta 4%:

TABLA 27 - BONIFICACIÓN PARA COMISION POR REDUCCIÓN DE INDICE DE MORA.

SALDO CAPITAL HASTA S/.3'500,000		SALDO CAPITAL SOBRE S/.3'500,000	
DE S/.1000 A S/.5000	S/.300	DE S/.5000 A S/.10000	S/.300
DE S/.5001 A S/.10000	S/.500	DE S/.10001 A S/.20000	S/.500
DE S/.10001 A MÁS	S/.900	DE S/.20001 A MÁS	S/.900

FUENTE: Elaboración Propia, Manual de Bonificación Mensual para otorgar Bonificación de Productividad Mensual por Gestión Crediticia de la CMAC ESTUDIADA (BPM) Versión N°14

Para carteras con mora mayor a 4%:

TABLA 28 - BONIFICACIÓN PARA COMISION POR REDUCCIÓN DE INDICE DE MORA.

SALDO CAPITAL HASTA S/.3'500,000		SALDO CAPITAL SOBRE S/.3'500,000	
DE S/.1000 A S/.5000	S/.300	DE S/.5000 A S/.10000	S/.300
DE S/.5001 A S/.10000	S/.700	DE S/.10001 A S/.20000	S/.700
DE S/.10001 A MÁS	S/.1200	DE S/.20001 A MÁS	S/.1200

FUENTE: Elaboración Propia, Manual de Bonificación Mensual para otorgar Bonificación de Productividad Mensual por Gestión Crediticia de la CMAC ESTUDIADA (BPM) Versión N°14

La disminución de saldo de mora no debe ser producto de refinanciamiento de créditos ni de traslados de cartera, es decir se pagará por la recuperación efectiva de saldo en mora.

- Variable 4: Castigo por incremento de saldo de mora
- Se restará del bono ganado (V4) por el incremento en saldo de mora respecto al mes anterior, según los siguientes rangos:
- Para carteras con mora hasta 4%:

TABLA 29 - BONIFICACIÓN PARA COMISION POR REDUCCIÓN DE INDICE DE MORA.

SALDO CAPITAL HASTA S/.3'500,000		SALDO CAPITAL SOBRE S/.3'500,000	
DE S/.1000 A S/.5000	S/.300	DE S/.5000 A S/.10000	S/.300
DE S/.5001 A S/.10000	S/.500	DE S/.10001 A S/.20000	S/.500
DE S/.10001 A MÁS	S/.900	DE S/.20001 A MÁS	S/.900

FUENTE: Elaboración Propia, Manual de Bonificación Mensual para otorgar Bonificación de Productividad Mensual por Gestión Crediticia de la CMAC ESTUDIADA (BPM) Versión N°14

Para carteras con mora mayor a 4%:

TABLA 30 - BONIFICACIÓN PARA COMISION POR REDUCCIÓN DE INDICE DE MORA.

SALDO CAPITAL HASTA S/.'3'500,000		SALDO CAPITAL SOBRE S/.'3'500,000	
DE S/.'1000 A S/.'5000	S/.'300	DE S/.'5000 A S/.'10000	S/.'300
DE S/.'5001 A S/.'10000	S/.'700	DE S/.'10001 A S/.'20000	S/.'700
DE S/.'10001 A MÁS	S/.'1,200	DE S/.'20001 A MÁS	S/.'1,200

FUENTE: Elaboración Propia, Manual de Bonificación Mensual para otorgar Bonificación de Productividad Mensual por Gestión Crediticia de la CMAC ESTUDIADA (BPM) Versión N°14

- Variable 5: Bono por Administración de Cartera
- Las carteras con saldos mayores a S/. 3'500,000.00 y que mantengan la mora en porcentaje no mayor al 4.00% reciben un bono adicional (V5) por administración de cartera de S/. 500.00 siempre que cumplan con las condiciones para acceder al bono por gestión de cartera crediticia descritas en el numeral 7.1.3.1.
- Las Disposiciones Finales, 1 numeral: Los Montos Máximos de Bonificación, Bonificación Especial, Bonificación por Reemplazos, y las Disposiciones Complementarias.

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

Se modifica:

- a. Para el pago remunerativo total mensual (fijo mas bonificación) se tendrá que tener en cuenta como referencia los topes máximos establecidos en la Política de Administración de Recursos Humanos de la CMAC Estudiada ; con el objeto de que el pago mensual del beneficiario no exceda los límites permitidos.
- b. Si un analista maneja cartera mixta (ejemplo: empresarial más consumo sin convenio o consumo convenio más consumo sin convenio) se sumarán los resultados de ambas carteras para acceder al bono.
- c. Las colocaciones del producto leasing se contabilizan en número y saldo para todos los fines de cálculo.
- d. Para efectos de cálculo del Bono, para los cálculos comparativos del mes anterior con respecto al mes actual concerniente a saldo de car-

tera y saldo de mora, se utilizará el tipo de cambio del mes actual.

- e. Para todos los efectos la mora de los créditos de consumo, hipotecario y leasing se contabiliza bajo las mismas condiciones que para los créditos empresariales minoristas, es decir, vencimiento del saldo total del crédito con más de 30 días de atraso.
- f. Cuando se realicen castigos de cartera, el saldo y número de créditos castigados no se toman en cuenta para el cálculo del bono, es decir, se evalúan los resultados como si la cartera no hubiera sido afectada por los castigos.
- g. Del mismo modo, si durante el mes se efectuaran traslados de cartera parciales, los créditos sujetos a traslado no se toman en cuenta para el cálculo del bono del mes en que se realizó el traslado, es decir, solo para efectuar el cálculo estos créditos retornan a la carta
- h. Era origen. Para el cálculo de variación de cartera (del analista que recibe la cartera) se toma en cuenta los desembolsos y recuperaciones de la cartera sujeta a traslado. Para restar/sumar el número de clientes se tomará en cuenta el reporte de traslado de cartera emitido por el Área de Créditos (usuario líder). Los traslados de cartera se sujetan a lo dispuesto en el procedimiento ACR-PR-99 Traslados de Cartera.
- i. En caso de traslado total de cartera los cálculos para el bono se realizarán tomando como base los resultados del mes anterior de la cartera objeto de traslado, siempre que el nuevo analista la haya administrado por lo menos durante veinte (20) días del mismo mes. Si el analista que recibe la cartera mantuviera cartera propia antes del traslado, se suman los resultados de ambas carteras para el cálculo del bono. Solo para estos casos el cálculo de crecimiento de saldo se realiza en base a la diferencia de saldos entre el cierre del mes actual y el anterior.
- j. En casos de reemplazos por vacaciones u otros motivos, el analista que se hace cargo de una cartera percibe el bono generado por la administración de la misma, siempre que el reemplazo sea por un mes calendario completo o 30 días efectivos del mismo mes (Ejemplo: 30 días de enero, todo el mes de febrero).
- k. Asimismo, en caso un analista haga uso de su periodo vacacional o se dé otro motivo que no le permita administrar su cartera (excepto la finalización de vínculo laboral), percibirá el bono generado por dicha cartera siempre que la haya administrado por lo menos durante 20

días del mismo mes.

l. La condición citada en el párrafo precedente no restringe el pago del incentivo por colocaciones los primeros 15 días del mes ni el bono por colocación de cartas fianza.

m. En caso un analista tuviera la encargatura como coordinador de créditos, se calculará el bono quincenal según los parámetros de coordinador, siempre que la encargatura se haya dado durante los primeros quince (15) días del mes.

n. Los Jefes de Agencia serán los encargados de informar al Área de Créditos (usuario líder) cada mes la relación de coordinadores y las encargaturas si las hubiera, para efectos de un correcto cálculo del bono quincenal. La comunicación deberá realizarse hasta el segundo día hábil de cada mes respecto al cierre del mes previo.

Asimismo, para que se haga efectivo el bono quincenal, los créditos colocados durante este periodo deberán estar en estado vigente al cierre de mes. Sin embargo, se considerará válida la colocación del crédito si se otorgara un crédito recurrente que cancele el crédito original colocado durante los primeros 15 días del mes y este recurrente se mantenga vigente al cierre de mes.

o. En casos de reclasificación de créditos por endeudamiento en el sistema financiero (cambio de pequeña empresa a mediana empresa o viceversa) y los créditos tuvieran que ser trasladados a otro analista, este traslado de cartera no se considera para efectos del cálculo de la bonificación solo por el mes en que se realizó el traslado.

p. Para los casos de créditos reclasificados, la reestructuración o traslados de cartera se realizará por lo menos una vez al año, preferentemente al cierre de enero o junio de cada año. La reestructuración de carteras se realizará a propuesta del Administrador de Agencia y con los vistos buenos del Jefe de Agencias y Jefe de Créditos.

q. En el caso de renunciaciones o ceses, el analista percibirá solo el bono quincenal, siempre que haya administrado su cartera durante los quince

(15) primeros días del mes.

r. La Gerencia Créditos aprobará las metas para la obtención del Bono según corresponda.

- s. Las infracciones a las disposiciones en el presente manual, o la aplicación de procedimientos distintos, darán lugar a las sanciones o responsabilidades conforme al Reglamento Interno de Trabajo y el Manual de Infracciones y Sanciones de la CMAE Estudiada
- t. Cualquier caso no previsto o excepciones al presente Manual será resuelto por la Gerencia Mancomunada ó Comité de Gerencia.

1.10. ANÁLISIS DEL MANUAL PARA OTORGAR BONIFICACIÓN DE PRODUCTIVIDAD MENSUAL, POR GESTIÓN DE CARTERA CREDITICIA EN LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO ESTUDIADAVERSIÓN N°15 (APROBADO EL 14 DE NOVIEMBRE DEL 2013)

CAMBIOS RESPECTO A LA VERSION NRO 14

A) Parte Introductoria o base legal en la que se sustenta la Política; esto consta de 4 partes o numerales: El Objetivo, La Finalidad, El alcance y la Base legal:

No tiene variaciones respecto a la versión 14

B) Las Condiciones para el otorgamiento de la Bonificación o comisión consta de 3 numerales: Responsabilidades, Tipos de Bonificación, Metodología para el Otorgamiento de la Bonificación de Productividad Mensual

RESPONSABILIDADES JEFE DE CREDITOS:

No tiene variaciones respecto a la versión 14

JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS:

No tiene variaciones respecto a la versión 14

ASISTENTE DE REMUNERACIONES Y COMPENSACIONES:

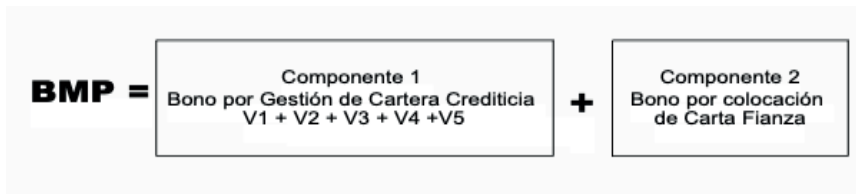
No tiene variaciones respecto a la versión 14

TIPOS DE BONIFICACION (Se modifica el título)

BONIFICACION DE PRODUCTIVIDAD MENSUAL (BMP) PARA CARTERA DE CREDITOS MINORISTA(*) CON MORA HASTA EL 5% Y CARTERA EMPRESARIAL NO MINORISTA

(Se modifica el título detallando el índice de mora en la cartera empresarial; así también se modifica todo el numeral)

El analista de créditos podrá bonificar hasta dos conceptos, el Componente 1 de Gestión de Cartera Crediticia que comprende el monitoreo de 5 variables y el Componente 2 de Comisión por Carta Fianza.



Variables:

V1= (+) Crecimiento en número de clientes, respecto al mes anterior

V2= (+) Variación positiva de capital + adicional, respecto al mes anterior

V3= (+) Recuperación efectiva de saldo de mora de créditos hasta 120 días de atraso

V4= (-) Castigo por incremento de porcentaje de mora V5= (-) Bono por administración de cartera

El cálculo de la recuperación efectiva, es la suma de:

- (+) liberación de saldo de capital de créditos vencidos (menor a 31 días), resultante de la diferencia entre el periodo actual y el anterior.
- (-) Incremento de saldo de capital de créditos vencidos (mayor a 30 días), resultante de la diferencia entre el periodo actual y el anterior.
- (+) Recuperación (cobro) del capital de la(s) cuota(s) vencida(s), resultante de la diferencia entre el periodo actual y el anterior.

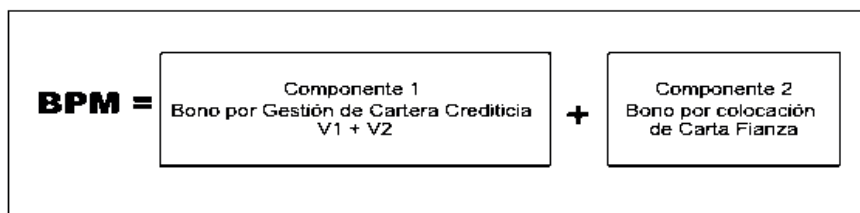
(*) Los analistas, cuyo porcentaje de saldo de capital de cartera de créditos de consumo sin convenio, consumo con convenio e hipotecarios, es menor o igual al 50% del saldo total de la cartera administrada, no bonificarán por colocaciones de carta fianza.

Para cartera de créditos no minorista el concepto de la variable 1 (V1) correspondiente a crecimiento de número de clientes será reemplazada por la variable de Tasa Ponderada.

BONIFICACION DE PRODUCTIVIDAD MENSUAL (BPM) PARA CARTERA DE CREDITOS EMPRESARIAL MINORISTA Y CONSUMO SIN CONVENIO CON MORA MAYOR AL 5%

(Se modifica el título detallando el índice de mora en la cartera empresarial; así también todo el numeral)

- El analista de créditos podrá bonificar hasta dos conceptos, el Componente 1 de Gestión de Cartera Crediticia que comprende el monitoreo de 5 variables y el Componente 2 de Comisión por Carta Fianza.



Variables:

V1= (+) Recuperación efectiva de saldo de mora de créditos hasta 120 días de atraso

V2= (+) Mantenimiento de cartera crediticia

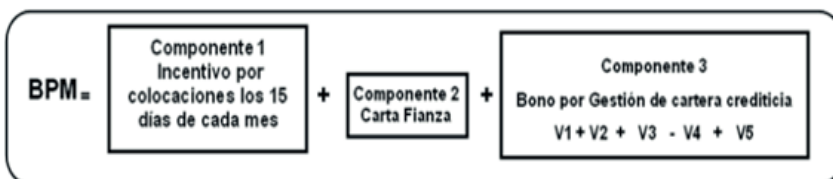
METODOLOGIA PARA OTORGAMIENTO DE LA BONIFICACION DE PRODUCTIVIDAD MENSUAL (BPM)

(Se modifica el numeral especificando el porcentaje del índice de mora)

- La metodología para el otorgamiento de la Bonificación de Productividad Mensual

(BPM), para analista de crédito considerará lo siguiente:

PARA CARTERA DE CRÉDITOS QUE MANTENGAN SALDO DE CREDITOS EMPRESARIALES MINORISTAS, Y/O CONSUMO SIN MAYOR AL 50%.



CARTERA DE CREDITOS CON MORA HASTA EL 5%

COMPONENTE 1: BONO POR GESTIÓN DE CARTERA CREDITICIA

CONDICIONES PARA ACCEDER AL BONO POR GESTIÓN DE CARTERA CREDITICIA

- Diferencia positiva de saldo: (Desembolsos del mes - Recuperaciones del mes ≥ 1)
- Variación positiva de clientes (Clientes del mes actual - Clientes del mes anterior ≥ 1)
- Si el analista no cumpliera con las condiciones de saldo y/o número de clientes, podrá bonificar por la variable de recuperación de saldo de mora, si la mora con respecto al mes anterior disminuye en más del 2% y su saldo de cartera al cierre del período es igual o mayor a S/. 3,000,000.00. Se agrega

Variables

- Variable 1: Crecimiento en número de clientes
- Se modifica
- Se bonificará a partir de 4 clientes adicionales respecto al mes anterior.
- El bono por cliente adicional será de S/. 50.00, hasta un tope de S/. 1,000.00 o el equivalente a 20 clientes adicionales.

Forma de cálculo:

$$V1 = N^{\circ} \text{ clientes adicionales} * \text{ monto por cliente}$$

Variable 2: Variación positiva de capital + adicional

- Se bonificará por la diferencia entre desembolsos realizados menos recuperaciones del mes (Crecimiento Analista). La variación positiva debe ser como mínimo de S/. 35,000.00 para acceder al bono por esta variable, hasta el límite de S/. 1,050.00 (Bono Parcial) por un Crecimiento Óptimo de S/. 200,000.00.
- Se omite la última parte

Forma de cálculo:

$$V2 = (\text{Bono Parcial} / \text{Crecimiento Óptimo} * \text{Crecimiento Analista}) + \text{adicional}$$

Bono crecimiento adicional:

Por crecimiento adicional en saldo se pagarán los siguientes montos:

- Sobre S/.250,000.00 se pagará S/.500.00.
- Sobre S/.500,000.00 se pagará S/.800.00.
- Sobre S/.800,000.00 se pagará S/.1,000.00 Se modifica
- Sobre S/.1'000,000.00 se pagará S/.1,300.00 Se modifica

Variable 3: Recuperación de saldo de mora de créditos hasta 120 días de atraso

- Se bonificará por la disminución en saldo de mora (recuperación efectiva) de créditos hasta con 120 días de atraso según los siguientes rangos:

TABLA 31 - BONIFICACIÓN PARA COMISION POR REDUCCIÓN DE INDICE DE MORA.

SALDO CAPITAL HASTA S/.3'500,000		SALDO CAPITAL SOBRE S/.3'500,000	
DE S/.1000 A S/.5000	S/.300	DE S/.5000 A S/.10000	S/.300
DE S/.5001 A S/.10000	S/.500	DE S/.10001 A S/.20000	S/.500
DE S/.10001 A MÁS	S/.900	DE S/.20001 A MÁS	S/.900

FUENTE: Elaboración Propia, Manual de Bonificación Mensual para otorgar Bonificación de Productividad Mensual por Gestión Crediticia de la CMAC ESTUDIADA (BPM) Versión N°15

La disminución de saldo de mora no debe ser producto de refinanciamiento de créditos ni de traslados de cartera, es decir se pagará por la recuperación efectiva de saldo en mora.

Variable 4: Castigo por incremento de porcentaje de mora

- El castigo por incremento de mora se hará efectivo siempre que el incremento en el porcentaje de mora sea mayor a 0.50% respecto al mes anterior.
- El castigo se aplica restando un porcentaje del bono por gestión de cartera crediticia total ganado por el analista, si el incremento en el porcentaje de mora llegara al 2.00%, el castigo será igual al 100% del bono ganado Ejemplo:

TABLA 32 - CASTIGO POR INCREMENTO DE INDICE DE MORA.

INCREMENTO MORA	CASTIGO SOBRE BONO GANADO
Hasta 0.50%	0.00%
0.51%	0.67%
0.70%	13.33%
0.80%	20.00%
1.00%	33.33%
1.20%	46.67%
1.50%	66.67%
1.70%	80.00%
1.90%	93.33%
2.00%	100.00%

FUENTE: Elaboración Propia, Manual de Bonificación Mensual para otorgar Bonificación de Productividad Mensual por Gestión Crediticia de la CMAC ESTUDIADA (BPM) Versión N°15

Variable 5: Bono por Administración de Cartera

Las carteras con saldos mayores a S/. 3'500,000.00 y que mantengan la mora en porcentaje no mayor al 4.00% reciben un bono adicional por administración de cartera de S/. 500.00 siempre que cumplan con las condiciones para acceder al bono por gestión de cartera crediticia descritas en el numeral referente a este pago.

COMPONENTE 2: BONO POR COLOCACION DE CARTAS FIANZA

Se otorgará una bonificación por cartas fianza cuando el analista realice la colocación de este producto considerando lo siguiente:

El bono se calculará a partir del monto generado por la comisión en el otorgamiento de una carta fianza, para lo cual se bonificará con el 30% de esta comisión hasta un monto máximo de S/. 100.00 por cada operación

CARTERA DE CREDITOS CON MORA MAYOR AL 5% COMPONENTE 1:

BONO POR GESTIÓN DE CARTERA CREDITICIA CONDICIONES PARA ACCEDER AL BONO POR GESTIÓN DE CARTERA CREDITICIA

- La condición para acceder al bono es realizar una recuperación efectiva mínima de S/. 100.00.

Variables

- Variable 1: Recuperación efectiva de saldo de mora de créditos hasta 120 días de atraso
- Se bonificará a partir de una recuperación efectiva S/. 100.00. El monto máximo de bonificación es de S/. 1500.00.

Forma de cálculo:

$$V1 = (\text{Recuperación Efectiva}/500 * \text{S/. } 25.00) \rightarrow \text{Máx.} = \text{S/. } 1500.00$$

- El monto resultante de recuperación efectiva será dividido en unidades de S/.500.00, obteniendo un factor "n" (unidades de S/. 500.00), que luego será multiplicado por S/. 25.00. El monto total resultante no superará el límite especificado en el párrafo precedente.

La disminución de saldo de mora no debe ser producto de refinanciamiento de créditos ni de traslados de cartera, es decir se pagará por la recuperación efectiva de saldo en mora.

Variable 2: Mantenimiento de cartera crediticia

Se bonificará la suma de S/. 300.00 por concepto de mantenimiento de cartera siempre que se cumpla con los siguientes parámetros:

Bonificar como mínimo S/. 100.00 por recuperación efectiva.

- Variación de capital $\Rightarrow \geq 0$
- Variación de número de clientes $\Rightarrow \geq 0$

COMPONENTE 2: BONO POR COLOCACION DE CARTAS FIANZA

Se otorgará una bonificación por cartas fianza cuando el analista realice la colocación de este producto considerando lo siguiente:

- El bono se calculará a partir del monto generado por la comisión en el otorgamiento de una carta fianza, para lo cual se bonificará con el 30% de esta comisión hasta un monto máximo de S/. 100.00 por cada operación.

Las Disposiciones Finales, 1 numeral: Los Montos Máximos de Bonificación, Bonificación Especial, Bonificación por Reemplazos, y las Disposiciones Complementarias.

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

- a. Para el pago remunerativo total mensual (fijo mas bonificación) se tendrá que tener en cuenta como referencia los topes máximos establecidos en la Política de Administración de Recursos Humanos de la CMAC Estudiada ; con el objeto de que el pago mensual del beneficiario no exceda los límites permitidos.
- b. Si un analista maneja cartera mixta (ejemplo: empresarial más con-

- sumo sin convenio o consumo convenio más consumo sin convenio) se sumarán los resultados de ambas carteras para acceder al bono.
- c. Las colocaciones del producto leasing se contabilizan en número y saldo para todos los fines de cálculo.
 - d. Para efectos de cálculo del Bono, para los cálculos comparativos del mes anterior con respecto al mes actual concerniente a saldo de cartera y saldo de mora, se utilizará el tipo de cambio del mes actual.
 - e. Para todos los efectos la mora de los créditos de consumo, hipotecario y leasing se contabiliza bajo las mismas condiciones que para los créditos empresariales minoristas, es decir, vencimiento del saldo total del crédito con más de 30 días de atraso.
 - f. Cuando se realicen castigos de cartera, el saldo y número de créditos castigados no se toman en cuenta para el cálculo del bono, es decir, se evalúan los resultados como si la cartera no hubiera sido afectada por los castigos.
 - g. Del mismo modo, si durante el mes se efectuaran traslados de cartera parciales, los créditos sujetos a traslado no se toman en cuenta para el cálculo del bono del mes en que se realizó el traslado, es decir, solo para efectuar el cálculo estos créditos retornan a la cartera origen. Para el cálculo de variación de cartera (del analista que recibe la cartera) se toma en cuenta los desembolsos y recuperaciones de la cartera sujeta a traslado. Para restar/sumar el número de clientes se tomará en cuenta el reporte de traslado de cartera emitido por el Área de Créditos (usuario líder). Los traslados de cartera se sujetan a lo dispuesto en el procedimiento ACR-PR-99 Traslados de Cartera.
 - h. En caso de traslado total de cartera los cálculos para el bono se realizarán tomando como base los resultados del mes anterior de la cartera objeto de traslado, siempre que el nuevo analista la haya administrado por lo menos durante veinte (20) días del mismo mes. Si el analista que recibe la cartera mantuviera cartera propia antes del traslado, se suman los resultados de ambas carteras para el cálculo del bono. Solo para estos casos el cálculo de crecimiento de saldo se realiza en base a la diferencia de saldos entre el cierre del mes actual y el anterior.
 - i. En casos de reemplazos por vacaciones u otros motivos, el analista que se hace cargo de una cartera percibe el bono generado por la

administración de la misma, siempre que el reemplazo sea por un mes calendario completo o 30 días efectivos del mismo mes (Ejemplo: 30 días de enero, todo el mes de febrero).

- j. Asimismo, en caso un analista haga uso de su periodo vacacional o se dé otro motivo que no le permita administrar su cartera (excepto la finalización de vínculo laboral), percibirá el bono generado por dicha cartera siempre que la haya administrado por lo menos durante 20 días del mismo mes.
- k. La condición citada en el párrafo precedente no restringe el bono por colocación de cartas fianza.
- l. En caso un analista tuviera la encargatura como coordinador de créditos, se calculará el bono quincenal según los parámetros de coordinador, siempre que la encargatura se haya dado durante los primeros quince (15) días del mes.
- m. Los Jefes de Agencia serán los encargados de informar al Área de Créditos (usuario líder) cada mes la relación de coordinadores y las encargaturas si las hubiera, para efectos de un correcto cálculo del bono quincenal. La comunicación deberá realizarse hasta el segundo día hábil de cada mes respecto al cierre del mes previo.
- n. En casos de reclasificación de créditos por endeudamiento en el sistema financiero (cambio de pequeña empresa a mediana empresa o viceversa) y los créditos tuvieran que ser trasladados a otro analista, este traslado de cartera no se considera para efectos del cálculo de la bonificación solo por el mes en que se realizó el traslado.
- o. Para los casos de créditos reclasificados, la reestructuración o traslados de cartera se realizará por lo menos una vez al año, preferentemente al cierre de enero o junio de cada año. La reestructuración de carteras se realizará a propuesta del Administrador de Agencia y con los vistos buenos del Jefe de Agencias y Jefe de Créditos.
- p. En el caso de renunciaciones o ceses, el analista percibirá solo el bono quincenal, siempre que haya administrado su cartera durante los quince (15) primeros días del mes.
- q. La Gerencia Créditos aprobará las metas para la obtención del Bono

según corresponda.

- r. Las infracciones a las disposiciones en el presente manual, o la aplicación de procedimientos distintos, darán lugar a las sanciones o responsabilidades conforme al Reglamento Interno de Trabajo y el Manual de Infracciones y Sanciones de la CMAC Estudiada
- s. Cualquier caso no previsto o excepciones al presente Manual será resuelto por la Gerencia Mancomunada o Comité de Gerencia.

1.11. ANÁLISIS INCENTIVOS OBTENIDOS POR LOS ANALISTAS DE CRÉDITOS PYME DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO ESTUDIADA EN SU AGENCIA DEL SUR DEL PERÚ EN EL PERIODO 2012 – 2013

Para realizar este análisis se hizo una recolección de datos en cuanto a las remuneraciones obtenidas producto de las comisiones por colocación de créditos de los analistas de créditos Pymes, de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito estudiada; Agencia del sur del Perú; considerando también los meses en los que los analistas no recibieron comisiones, como se observa en el siguiente cuadro:

TABLA 33 - RESUMEN DE INCENTIVOS POR COLOCACION DE CREDITOS, PERIODO 2012.

ANA-LISTA	MONTO DE COMISIONES OBTENIDAS POR LOS ANALISTAS PERIODO 2012											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
A3	1854	0	925	1238	275	50	1175	1377	1447	125	1728	1723
A5	0	600	0	225	700	725	0	0	0	0	0	0
A7	1758	50	1334	1826	1123	993	175	1573	1602	75	1247	1348
A8	275	750	0	900	950	0	0	0	0	0	0	0

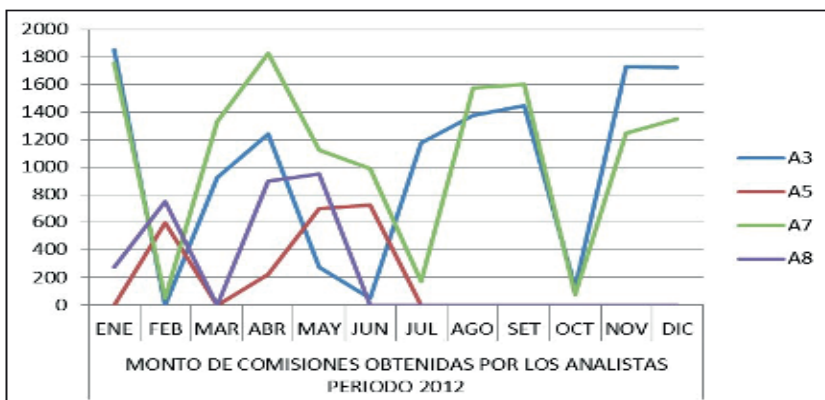
FUENTE: Elaboración Propia, Manuales e Información de Remuneraciones.

Observamos que durante el primer periodo que tiene vigencia la Política Versión N°11 que es de 5 meses del 2012 los analistas se encuentran percibiendo el bono por comisiones de créditos, en su mayoría, posteriormente en mayo que entra en vigencia la política de incentivos Versión N° 12 que tiene como vigencia un periodo de 2 meses tiene como resultado que también en este periodo los analistas obtienen un incentivo por colocaciones de créditos; Posteriormente en los 6 meses que quedan del periodo anual es decir Julio, Agosto, Setiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre del 2012 que tuvo de vigencia la Política de Incentivos Versión N°13 donde se observa de acuerdo a los resultado obtenidos

que de los cuatro analistas de créditos solo dos obtienen el bono de incentivos por comisiones de colocaciones de créditos.

Para una mejor ilustración se elaboró un gráfico que traduce los resultados obtenidos con los cambios realizados de las Políticas de Créditos a nivel del periodo 2012 siendo tres versiones que se presentan con cambios que se determinan desde el nivel central de la institución y que indican la metodología del Cálculo para la obtención de la Bonificación por colocación de créditos y la Administración de cartera dando incidencia al incremento de clientes nuevos, incremento en el saldo de cartera y disminución en el índice de mora.

GRAFICO 10 - INCENTIVOS POR COLOCACION DE CREDITOS, PERIODO 2012.



FUENTE: Elaboración Propia, Manuales e Información de Remuneraciones.

El presente gráfico ilustra la variación que se obtuvo en el periodo 2012 referente a las comisiones obtenidas por los analistas de créditos, vemos como subieron las bonificaciones para casi todos los analistas en la primera etapa de 4 meses, para luego disminuir en los siguientes dos meses, posteriormente en los siguientes 6 meses se observa cómo solo los analistas A3 y A7 perciben comisiones durante este periodo. (Considerados en el periodo de estudio como los mejores analistas) De la misma forma durante el periodo 2013 se realizó la recopilación de datos para su respectivo análisis; teniendo los resultados de la siguiente forma:

CUADRO 34 - RESUMEN DE INCENTIVOS POR COLOCACION DE CREDITOS, PERIODO 2013.

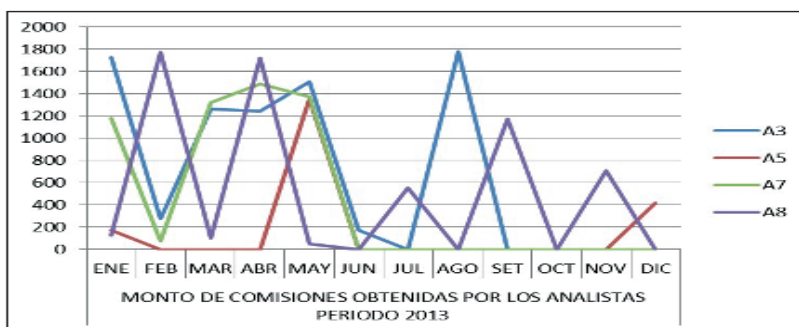
ANA-LISTA	MONTO DE COMISIONES OBTENIDAS POR LOS ANALISTAS PERIODO 2013											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
A3	1723	275	1263	1238	1508	175	0	1774	0	0	0	0
A5	175	0	0	0	1352	0	0	0	0	0	0	415
A7	1179	75	1320	1483	1368	0	0	0	0	0	0	0
A8	125	1770	100	1715	50	0	550	0	1167	0	704	0

FUENTE: Elaboración Propia, Manuales e Información de Remuneraciones.

Del análisis realizado observamos que; que durante los 4 primeros meses que estuvo vigente la Versión N°13 los analistas recibieron incentivos acomodándose a los cambios dados en esta política, posteriormente en mayo es que entra en vigencia la Versión N°14 con una duración de 7 meses donde los cambios dados son de manera sustancial cambiando completamente la metodología para el Cálculo de la obtención de la Bonificación por comisión de créditos y administración de cartera dándole más importancia al índice de morosidad, es decir los criterios para la obtención de créditos se otorgarían en base al índice de morosidad que genera cada cartera de créditos; y vemos el impacto que causó dichos cambios en el bajo nivel de comisiones que obtuvieron a los largo de los siguientes meses; en la vigencia de Políticas de la Versión N°15 que fue solo en el mes de diciembre vemos el mismo resultado ya que el cambio de reajuste de política al final del año es perjudicial para los resultados de la institución.

Para comprender de forma más ilustrada los resultados obtenidos tenemos el grafico que muestra las tendencia que se obtuvieron durante el periodo de estudio.

GRAFICO 11 - INCENTIVOS POR COLOCACION DE CREDITOS, PERIODO 2013.



FUENTE: Elaboración Propia, Manuales e Información de Remuneraciones.

Observamos la fluctuante variación que se tuvo en la obtención de comisiones no se observa estabilidad solo en los primeros meses del periodo, esto se atribuye a los cambios de políticas realizados a lo largo de periodo.

LINEAMIENTOS ORIENTADOS A MEJORAR LAS POLÍTICAS DE INCENTIVOS POR COLOCACIONES DE CRÉDITOS PYME DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO ESTUDIADA EN SU AGENCIA DEL SUR DEL PERÚ

ANÁLISIS DE PERMANENCIA DEL PERSONAL DURANTE LOS PERIODOS 2012 – 2013

Se realizó un análisis de permanencia del personal que estuvo laborando durante el periodo 2012 y 2013 en la Agencia del sur del Perú de la CMAC Estudiada S. A.; en base al vínculo laboral que se tenía con la institución durante el periodo de estudio donde se identificó a 4 analistas que permanecieron laborando durante el periodo de estudio los cuales son A3, A5, A7, A8; a los que se les realizara una análisis respecto al pago de incentivos o comisiones por colocaciones de créditos y se observara la variación y la influencia que tuvo el cambio de las políticas de pago de Incentivos por Colocaciones de créditos.

Para este análisis se realizó el siguiente cuadro donde se detalla que durante el periodo de estudio en la Agencia del sur del Perú de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito estudiada se ha contado con 21 analistas de créditos, cabe

resaltar siendo en la formalidad un comité de crédito para la evaluación de créditos que constaba de 13 a analistas; por lo que se observa que el índice de rotación de personal que se tuvo fue del 80 % en el periodo del 2013.

CUADRO 35 - CUADRO DE PERMANENCIA LABORAL DE LOS ANALISTAS DE CREDITOS DE LA CMAC ESTUDIADA 2012 - 2013.

ANALISTAS	MESES AÑO 2012												MESES AÑO 2013											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DI
A1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X									
A2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X												
A3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
A4	X	X	X																		X	X	X	X
A5	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
A6	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X									
A7	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
A8	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
A9	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X									
A10	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X												
A11			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
A12			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X							
A13				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X									
A14													X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
A15														X	X	X	X				X	X	X	X
A16													X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
A17														X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
A18																	X	X	X	X				
A19																	X	X	X	X	X	X	X	X
A20																	X	X	X	X	X	X	X	X
A21																		X	X	X	X	X	X	X

FUENTE: Elaboración Propia, Manuales e Información de Remuneraciones.

También se puede observar que durante el periodo 2012, que es el periodo donde se hicieron modificaciones leves a las Políticas de Incentivos, no se tuvo deserción de personal. Contrariamente a la deserción de personal que se tuvo durante el periodo 2013.

1.12. ANÁLISIS GENERAL DE LAS MODIFICACIONES DEL MANUAL DE BONIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN MENSUAL, POR GESTIÓN DE CARTERA CREDITICIA EN LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO ESTUDIADA., VERSIONES N°11 AL N° 15

En el periodo de estudio del 2012 al 2013 el Manual para otorgar Bonificación de Productividad Mensual, por Gestión de Cartera Crediticia en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito estudiada se ha observado se tuvo 5 modificaciones, las mismas que se han detallado y resumido para su respectivo análisis del cual podemos explicar:

El Manual con la Versión N°11: Contiene los Criterios establecidos para el Cálculo de Bonificaciones, y desagrega este Manual solo en dos tipos de Cálculo de bonificación Para de Analistas de Créditos y Calculo de Bonificación para Administrador de Agencias, dentro de estos se plantean formulas respecto a criterios establecidos como, Saldo de cartera que no es otra cosa que el monto total en soles de la cartera asignada a cada analistas de crédito, el número de créditos con el que cuenta el analista de créditos al final del mes, el Índice de mora que es el porcentaje de morosidad o clientes impagos que tiene el analista sobre la totalidad de su saldo en soles de su cartera, la rentabilidad que genera estos créditos otorgados a la institución, y el número de créditos nuevos que obtuvo el analista al final del mes, y el cálculo del saldo de cartera sobre la cartera de alto riesgo es decir la suma de los créditos reestructurados, refinanciados, vencidos y en cobranza judicial . A través de estos criterios se plantea la fórmula para el cálculo de bonificaciones asimismo se tiene algunos cuadros especificando parámetros de comisiones es decir condiciones en las que se efectuara este cálculo, respecto a que categoría tiene el analista, una comisión referencial propuesta por la entidad de acuerdo a la categoría del analistas, el porcentaje óptimo de bonificación para cada criterio un ajuste por provisiones es decir que porcentaje en soles es que la institución realiza provisiones por lo crédito impagos dentro de los 30 días de atraso.

En la Versión N°12 los cambios realizados respecto a la versión anterior primeramente se observa que uno de los criterios cambia ya no es Numero de Créditos sino Número de Clientes los demás criterios a tomar en cuenta son los mismos de

la versión anterior se agrega a la fórmula del cálculo un criterio más Carta fianza la colocación que el analista realice por cada carta fianza que es un documento como un título valor, los cuadros de los parámetros establecido sufren algunas variaciones de disminución en el pago de la comisión referencial, asimismo un aumento en el porcentaje de las variables, que condicionan los parámetro para cada criterio, entre otros que se realizan para establecer la vaya más alta para el cálculo de comisión. Y finalmente se establece un criterio final de colocación de clientes nuevos según la categoría del analista.

En la Versión N°13, los cambios respecto a la versión N°11 y 12 se observa leves variaciones referente a los cuadros de parámetros una disminución los resultados óptimos de cada criterio y en consecuencia se mantiene la forma de cálculo anterior.

La versión N°14 inicia un cambio estructural de gran manera, primeramente se establecen responsabilidades para el cálculo de bonificaciones, es decir los encargados bajo responsabilidad de recolectar y procesar esta información a fin de dar más formalidad este procedimiento.

Se desagrega tres componentes para la formula general del cálculo, siendo uno incentivo por colocaciones extra por las que se efectúen los 15 primeros días de cada mes, otro componente, el Pago por Carta Fianza y el componente 3 el Bono por Gestión de Cartera Crediticia que considera varios tipos de bonificación para los distintos tipos de Créditos siguiendo los establecidos por la Superintendencia de Banca y Seguros, siendo estos créditos empresariales, Créditos Consumo con Convenio, Créditos Consumo sin Convenio, Créditos Hipotecarios, Créditos Empresariales no Minoristas, Dependiendo la deducción del Cálculo de Incentivos del Tipo de créditos donde haya mayor concentración de la cartera de cada analista lo que determinará cuál será la metodología de pago de acuerdo a la concentración de cartera que tenga cada analista, asimismo dentro de este componente, se incluye un bono extra de recuperación por saldo de mora y un castigo o penalidad por incremento en el porcentaje de mora al final de cada mes.

La Versión N°15 incluye también en el cálculo, además de los mencionados en la versión N°14 un parámetro de del 5% de mora máxima para el acceso de la bonificación y otra metodología por exceder ese índice, y así para cada tipo de crédito; además ya no se considera el incentivo por colocaciones en los 15 primeros días; estos cambios que se realizaron en las políticas como se puede observar, si bien el objetivo de la Institución era dar mas seguridad e incentivar a las colocaciones de los créditos a un inicio, posteriormente vemos que se trata de controlar el índice de morosidad aplicando un sistema mas complejo de bonificación condicionado siempre por el índice de morosidad.

Se puede observar que las diferencias encontradas en los diferentes periodos, son en su mayoría de disminución, sin embargo, se indica que en los meses de octubre de cada año la institución realiza una transferencia de cartera morosa al tramo de créditos castigados, lo que significa que una reducción del índice de morosidad que se atribuye finalmente no a una disminución del índice de mora por recuperación de la cartera morosa sino a un traslado de cartera.

A efectos de dar un mejor entendimiento de lo explicado en la tabla de resultados de Colocaciones respecto al Índice de Morosidad en los periodos 2012 y 2013, es que se tiene elaborado el grafico que ilustra las tendencias de disminución y de crecimiento a nivel de ambos periodos.

PROPUESTA DE LINEAMIENTOS DEL ANALISIS REALIZADO DURANTE LOS PERIODOS 2012 - 2013

- Considerar criterios de Incentivos tomando en cuenta el potencial de recursos humanos. la propuesta de este lineamiento nace como producto de la Falta de incentivo o reconocimiento por la Administración de Cartera que realizan los analistas de Créditos durante periodos mensuales de buenos resultados de trabajo donde se genere resultados óptimos a favor de la institución que podría ser un bono no tangible sino uno de capacitación o de tipo pasantía con otras agencias a manera de incentivar el buen desempeño laboral del personal de trabajo. Problema que pudo identificarse con la Política de Incentivos de la Versión N°11 que tuvo un periodo de vigencia 9 meses y la

falta de reconocimiento durante este periodo.

- Desarrollar un sistema de incentivos dirigido a la promoción o ascenso de los analistas que evalúe su desempeño laboral durante seis meses y que pueda acceder a subir de categoría o de lo contrario le otorgue un bono extra sumado a su comisión. Esta propuesta de lineamiento surge a raíz de que en ese momento y en la actualidad existe en letras el reconocimiento al esfuerzo de los resultados de los analistas que supuestamente es de tres meses para que pueda ascender de categoría, política que no se viene cumpliendo a la fecha y que en resumen desmotiva el esfuerzo y trabajo realizado por cada analista. Problema que se identificó con ayuda de la Política Versión N°12 que tuvo una vigencia de 2 meses y los resultados obtenidos en la Cartera de Colocaciones de Créditos Pyme.
- Valorar el Potencial de Recursos Humanos, e identificar factores del nivel de deserción de personal, dos veces al año. Este lineamiento surge con la identificación de las reacciones a problemas presentados en el periodo de vigencia de la Política de la Versión N°13 que es de nueve meses; y estos son la falta de dar un valor al potencial de Recursos Humanos que se van adecuando al cambio de Políticas dadas por la institución, así como cambios generados por las diferentes coyunturas que afectan al ambiente laboral (deserción de Personal).
- Establecer un periodo de tiempo referencial para el cambio de políticas que permita tener una estabilidad en los resultados; Este lineamiento surge como producto de los resultados que pudimos observar en la vigencia de la Política de incentivos N°14 ya que se dieron cambios muy sustanciales como el hecho de establecer una metodología en base al nivel de morosidad de cada cartera crediticia, estos cambios afectaron a los ingresos percibidos por los analistas de créditos.
- Planificación de cambios en las políticas de incentivos en base a resultados obtenidos, y a los criterios establecidos considerando el potencial de Recursos Humanos; este lineamiento se da en base a lo establecido en la Política de Incentivos de la Versión N°15 y a la vigencia de esta Política en el periodo de estudio que se dio solo para el último mes, lo cual resulto perjudicial para los resultados, y nos lleva a proponer un planeamiento adecuado para estos cambios siempre considerando el efecto en los recursos Humanos.

CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Hipótesis Específica 1:

La Cartera de Colocaciones de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Estudiada en Agencia del sur del Perú en el Periodo 2012 – 2013; en Número de Clientes ha disminuido, el Saldo de Cartera es creciente y la morosidad no ha sido estable”. Por los resultados obtenidos según el estudio y análisis realizado se observa en la Tabla N°09 y el Gráfico N°7 referente al Número de Clientes vemos la tendencia que decrece es más resaltante en el periodo 2013. En el periodo 2012 vemos como teniendo un punto de partida inferior al periodo 2013 se tiene crecimiento y en el mes de mayo se tiene un pico elevado de crecimiento, y a lo largo del periodo se trata de mantener y conservar la cantidad de clientes, esta tendencia se atribuye a un equipo consolidado de trabajo, y la poca variación del mismo, en el periodo 2013 se tiene un punto de partida elevado de inicio para luego obtener una tendencia decreciente que se observa hasta el mes de abril, situación que se atribuye a la deserción del equipo de trabajo para que en el mes mayo se tenga una tendencia de crecimiento y un pico de disminución de clientes en el mes de setiembre, se observó que al final del periodo se tuvo un leve incremento que se ve opacado al no compensar la pérdida significativa de clientes al inicio del periodo 2013.

Asimismo con respecto al análisis de las Colocaciones en Saldo en Soles de los periodos 2012 y 2013, se observó en la Tabla N°7 y el Gráfico N°8, los detalles de las variaciones que se tuvo en los diferentes periodos de estudio se pudo observar que la disminución en el mes de Junio del 2013, se atribuye como ya se indicó en el párrafo de arriba a la desestabilidad que provocó la deserción de los analistas a inicio del ejercicio 2013, a diferencia del crecimiento gradual que se observa en el periodo 2012, comportamiento que se atribuye nuevamente al equipo consolidado de trabajo con el que se contaba durante todo el ejercicio 2012.

Finalmente el Índice de Mora es el aspecto más resaltante ya que durante el periodo 2012 se observa una tendencia a la disminución del índice de mora teniendo como resultado al final del año conseguir un nivel bajo de mora

respecto al inicio del ejercicio. Por otro lado vemos que el periodo 2013 una tendencia creciente a nivel de todo el ejercicio con un pico muy elevado en el mes de setiembre, ambos resultados se atribuyen a los cambios que se tuvieron a inicios del ejercicio 2013.

Por lo tanto se ha verificado que el número de Clientes ha disminuido; el Saldo de Cartera ha sido creciente y la morosidad no ha sido estable por los resultados obtenidos se verifica la validez de la Hipótesis N°1 por lo tanto se acepta como válida.

Hipótesis Específica 2:

“Las Políticas de Incentivos por colocaciones de Créditos Pyme de los analistas de créditos otorgados por la Caja Municipal de Ahorro y Crédito estudiada en su Agencia del sur del Perú periodos 2012 – 2013 no han sido favorables, para los Analistas de Créditos Pyme.”

Del análisis realizado a las Políticas de Incentivos del sistema de comisiones se obtuvo que este documento es denominado por la institución: Manual para Otorgar Bonificación de Productividad Mensual por Gestión de Cartera Crediticia en la CMAC Estudiada (BPM) y ha tenido 5 versiones o modificaciones durante el periodo de estudio teniendo como resultado que al inicio del periodo en estudio se tuvo en vigencia la Política de Incentivos Versión N °11 donde se establecían criterios para el cálculo de los incentivos por comisiones por colocaciones de créditos y por la buena administración de cartera crediticia, la misma que contenía parámetros que podían ser alcanzados por los analistas de créditos de modo que accedían a este bono en más de un 50%. Para la toma de una muestra se tomó en cuenta la permanencia de analistas durante el periodo de estudios según cuadro N°33.

Del análisis realizado a la Política de la Versión N°12 donde no se establecen criterios de modificación trascendental, solo respecto a parámetros una disminución en los resultados óptimos de cada criterio por lo que no tiene mucho efecto

en los resultados, mostrando una tendencia de que el mismo porcentaje de analistas comisionen es el periodo de vigencia de esta política que fue de 9 meses.

La versión N°14 de la Política de incentivos trae consigo cambios radicales en el sistema del cálculo de bonificación por comisiones, ya que cambia la metodología para el otorgamiento de este bono, un pago de comisiones por colocaciones los 15 primeros días, y por la gestión de la Cartera Crediticia considerando al detalle el tipo de crédito por el cual está compuesta la cartera de créditos, y la penalidad por el incremento del índice de mora, estos cambios efectuados en esta política nos hace ver que a partir de que entra en vigencia tiene una duración de 7 meses; esta política se observan una disminución en las comisiones otorgadas tanto así como que solo un analista que logra obtener el bono por lo que es en este cambio de Política donde más se observa que las políticas son desfavorables para los analistas de créditos.

En la versión N°15 de la Política de Incentivos, que tuvo una vigencia de un mes los cambios para esta Política afectan más a los analistas de créditos, considerando también que este cambio se dio al cierre del ejercicio anual; los cambios que se incluyen en esta política es de colocar un parámetro de índice de mora del 5% para el acceso a esta bonificación y otra distinta por exceder este margen, y se omite el bono por colocaciones en los 15 primeros días del mes, estos cambios fueron desfavorables para los analistas de créditos ya que no pudieron acceder al pago de estos incentivos.

Se ha verificado que las modificaciones y los cambios en Las Políticas de Incentivos por colocaciones de Créditos Pyme de los analistas de créditos otorgados por la Caja Municipal de Ahorro y Crédito estudiada en su Agencia del sur del Perú periodos 2012 – 2013 no han sido favorables, para los Analistas de Créditos Pymes, y por los resultados obtenidos se verifica la validez de la Hipótesis N°2 por lo tanto se acepta como válida.

Hipótesis General:

“La Cartera de Colocaciones en el periodo 2012 - 2013; en Número de Clientes ha disminuido, en saldo es creciente; y la morosidad no ha sido estable; y, Las Políticas de Incentivos por Colocación Créditos no han sido favorables para los Analistas de Créditos de Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Estudiada de la Agencia del sur del Perú.”

El análisis de la Cartera de Colocaciones nos muestra las tendencias crecientes y decrecientes respecto al Número de Clientes, Saldo de Cartera en soles e Índice de Mora de lo pudimos observar que : El número de clientes ha disminuido. En Saldo de Cartera en soles ha crecido y el Índice de Mora no ha sido estable. Las Políticas de Incentivos por Colocación de Créditos no han sido favorables para los analistas de créditos debido a los constantes cambios y modificaciones que se tuvieron durante periodo de estudio, estas políticas de incentivos que tienen como razón de ser la motivación al personal, no cumplieron este papel sino que fueron utilizadas como un punto mas de frustración para el personal que estuvo laborando en este periodo, esto sumado a los factores del ambiente laboral y sus cambio genero la deserción del personal lo cual también genero perdidas par al institución.

En vista que se ha verificado la validez de la Hipótesis Específica N°1 y la Hipótesis Específica N°2 entonces se acepta la validez de la Hipótesis General.

CONCLUSIONES

El análisis integral de la relación entre cartera de créditos PYME y políticas de incentivos en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito estudiada., Agencia del sur del Perú, durante los períodos 2012-2013, ha proporcionado evidencia sólida sobre la importancia crítica del diseño e implementación cuidadosa de sistemas de incentivos en instituciones microfinancieras.

1. El comportamiento de la cartera de colocaciones durante el período de estudio confirma la primera hipótesis específica planteada. El número de clientes experimentó una disminución neta significativa, especialmente durante 2013, a pesar de incrementos iniciales. Esta tendencia refleja no solo desafíos en retención de clientes sino también disrupciones en los procesos comerciales causadas por inestabilidad organizacional interna. El saldo de cartera, contrariamente, mostró crecimiento sostenido durante ambos períodos, aunque con mayor volatilidad en 2013. Este crecimiento aparentemente positivo debe interpretarse con cautela, ya que el crecimiento en saldo combinado con reducción en número de clientes sugiere concentración de riesgo en clientes individuales, estrategia que puede comprometer la sostenibilidad de largo plazo. Los índices de morosidad mostraron patrones claramente diferenciados entre períodos: mejora consistente durante 2012 bajo políticas estables, y deterioro significativo durante 2013 coincidiendo con cambios frecuentes en políticas internas. Esta correlación temporal sugiere que la estabilidad organizacional es pre requisito para mantenimiento de calidad crediticia.

2. La evaluación de las cinco versiones del manual de incentivos implementadas durante el período de estudio confirma la segunda hipótesis específica: las políticas de incentivos no fueron favorables para los analistas de créditos PYME. La frecuencia excesiva de cambios (cinco versiones en 24 meses) creó un ambiente de incertidumbre constante que impactó negativamente tanto la moral del personal como los resultados operacionales. Las versiones iniciales del manual (11-13) mantuvieron niveles de acceso a incentivos que permitieron complementar adecuadamente los ingresos base del personal, contribuyendo a estabilidad laboral y motivación. Sin embargo, las versiones posteriores (14-15)

introdujeron restricciones tan severas que efectivamente eliminaron incentivos variables para la mayoría del personal, generando frustración y contribuyendo a rotación masiva. El diseño de sistemas de incentivos requiere balance cuidadoso entre múltiples objetivos organizacionales. Sistemas que optimizan exclusivamente una métrica (por ejemplo, control de morosidad) a expensas de otras consideraciones (por ejemplo, crecimiento comercial o satisfacción del personal) tienden a generar consecuencias no intencionadas que pueden ser contraproducentes para el desempeño organizacional integral.

3. La hipótesis general del estudio se confirma a través de la evidencia de relaciones causales entre políticas de incentivos y múltiples dimensiones del desempeño organizacional. La comparación entre períodos proporciona evidencia natural de cómo cambios en políticas internas generan efectos cascada que impactan la efectividad operacional global. La rotación de personal constituye el mecanismo causal más importante identificado. La tasa de rotación del 80% durante 2013, comparada con estabilidad virtual durante 2012, ilustra cómo políticas percibidas como inequitativas pueden generar disrupciones organizacionales severas. Esta rotación no solo genera costos directos, sino que compromete el conocimiento institucional y las relaciones con clientes que son críticas en microfinanzas. Los efectos sobre calidad de cartera demuestran que políticas de recursos humanos tienen implicaciones que trascienden la satisfacción del personal para impactar directamente la sostenibilidad financiera institucional. El deterioro en índices de morosidad durante 2013 ilustra cómo problemas de recursos humanos se traducen en riesgos financieros concretos.

4. Los hallazgos confirman la relevancia de principios fundamentales de diseño organizacional en el contexto específico de instituciones microfinancieras. La estabilidad, predictibilidad, y equidad en sistemas de incentivos emergen como factores críticos para efectividad organizacional. El timing de implementación de cambios organizacionales es crítico para su éxito. Cambios implementados sin consideración de ciclos operacionales, períodos de adaptación del personal, o capacidad de absorción organizacional tienden a generar disrupciones desproporcionadas a los beneficios esperados. La comunicación y transparencia en políticas de recursos humanos son esenciales para mantener confianza y compromiso del

personal. Sistemas complejos o poco transparentes, independientemente de su sofisticación técnica, pueden fallar debido a falta de comprensión o percepciones de inequidad por parte del personal.

RECOMENDACIONES

1. Las instituciones microfinancieras deben implementar sistemas de monitoreo continuo que permitan identificación temprana de fluctuaciones significativas en indicadores clave de cartera. Este monitoreo debe incluir análisis de tendencias, identificación de factores causales, y desarrollo de estrategias correctivas proactivas. El análisis semestral debe incorporar no solo métricas financieras sino también indicadores de recursos humanos que permitan identificar correlaciones entre políticas internas y desempeño operacional. Esta integración facilitará la toma de decisiones más informada sobre cambios organizacionales. Los sistemas de alerta temprana deben incluir umbrales específicos para indicadores críticos, con protocolos predefinidos para respuesta a desviaciones significativas. Esta sistematización permitirá respuesta más rápida y efectiva a problemas emergentes.

2. Los cambios en políticas de incentivos deben seguir principios establecidos de gestión del cambio organizacional. Esto incluye evaluación previa del impacto, comunicación clara de rationales para cambio, períodos de transición apropiados, y mecanismos de retroalimentación durante implementación. El timing de cambios debe considerar ciclos operacionales y capacidad de absorción organizacional. Cambios al final del año fiscal o durante períodos de alta presión comercial deben evitarse. Los cambios deben implementarse preferiblemente al inicio de períodos fiscales con tiempo suficiente para adaptación. Las modificaciones deben ser graduales cuando sea posible, permitiendo adaptación progresiva del personal y evaluación de efectividad antes de cambios adicionales. Cambios paradigmáticos deben reservarse para situaciones que genuinamente los requieran y deben implementarse con apoyo adicional al personal.

3. Las instituciones deben desarrollar perspectivas más integrales sobre el valor del capital humano que reconozcan tanto contribuciones cuantitativas como cualitativas del personal. Esto incluye reconocimiento de conocimiento de mercados locales, relaciones con clientes, y contribuciones al clima organizacional. Los sistemas de incentivos deben incorporar componentes no monetarios que reconozcan contribuciones múltiples del personal. Esto puede incluir

reconocimiento público, oportunidades de desarrollo profesional, flexibilidad laboral, y participación en decisiones organizacionales. La retención de personal de alto desempeño debe ser prioridad estratégica, con políticas específicas diseñadas para identificar, desarrollar, y retener talento crítico. Los costos de rotación deben ser explícitamente considerados en evaluaciones de políticas de recursos humanos.

4. Las instituciones deben desarrollar marcos formales de gestión del cambio que proporcionen estructura para implementación efectiva de modificaciones organizacionales. Esto incluye evaluación previa de impacto, planificación de implementación, y monitoreo post- implementación. Los procesos de cambio deben incluir mecanismos de consulta al personal afectado, permitiendo input sobre diseño e implementación de nuevas políticas. Esta participación puede mejorar tanto la calidad de las políticas como su aceptación por parte del personal. Los marcos de gestión del cambio deben incluir criterios explícitos para evaluación de éxito o fracaso de cambios implementados, con procedimientos predefinidos para ajustes correctivos cuando sea necesario.

5. Estas recomendaciones, implementadas de manera integral y consistente, pueden contribuir significativamente a mejorar la efectividad de sistemas de incentivos y, más ampliamente, la gestión de recursos humanos en instituciones microfinancieras. Su implementación requiere compromiso organizacional de largo plazo y asignación de recursos apropiados, pero los beneficios potenciales en términos de estabilidad organizacional, efectividad operacional, y sostenibilidad financiera justifican ampliamente estas inversiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABELIUK MANASEVICH, R. Las obligaciones. 4. ed. Santiago do Chile: Editorial Jurídica de Chile, 2001.

ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. In: BERKOWITZ, L. (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, 1965. v. 2, p. 267-299. DOI: 10.1016/S0065-2601(08)60108-2.

ALDERFER, C. P. An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 4, n. 2, p. 142-175, 1969. DOI: 10.1016/0030-5073(69)90004-X.

ALLES, M. Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. 1. ed. 5. reimp. Buenos Aires: Ediciones Granica, 2012.

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. Glosario de términos económicos. Lima: BCRP, 2011. Disponível em: <https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/glosario.html>. Acesso em: ____.

BANDURA, A. Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 50, n. 2, p. 248-287, 1991. DOI: 10.1016/0749-5978(91)90022-L.

CCORISAPRA-QUINTANA, J. Influencia de los incentivos laborales en el compromiso afectivo del personal financiero de las cajas municipales. *Desafíos*, v. 13, n. 2, e375, 2022. DOI: 10.37711/desafios.2022.13.2.375.

CHIAVENATO, I. Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, 2002.

CHIAVENATO, I. Gestión del talento humano. 3. ed. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, 2009.

CHIAVENATO, I. Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. 9. ed. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, 2011.

CUESTA SANTOS, A. Gestión del talento humano y del conocimiento. 2. ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2017.

DAFT, R. L. Administración. 6. ed. México: Thomson, 2004.

DÁVILA MORAN, R. C. et al. Incentivos laborales y desempeño organizacional en trabajadores de una empresa peruana. *Universidad y Sociedad*, v. 14, n. 1, p. 576-583, 2022. Disponível em: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2589>. Acesso em: ____.

DE ZUANI, E. R. Introducción a la administración de las organizaciones. Buenos Aires: Valletta Ediciones, 2005.

DESSLER, G. Administración de recursos humanos. 15. ed. México: Pearson Educación, 2017.

ENA VENTURA, B.; DELGADO GONZÁLEZ, S. Recursos humanos y responsabilidad social corporativa. Madrid: Ediciones Paraninfo, 2012.

FERRELL, O. C.; HIRT, G. Introducción a los negocios en un mundo cambiante. 4. ed. México: McGraw-Hill Interamericana, 2003.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. Comportamiento organizacional: gestión de personas y organizaciones. 9. ed. México: Cengage Learning, 2010.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C.; BAPTISTA LUCIO, P. Metodología de la investigación. 6. ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, 2014.

HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, v. 46, n. 1, p. 53-62, 1968.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. The motivation to work. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1959.

HITT, M. A.; BLACK, J. S.; PORTER, L. W. Administración. 9. ed. México: Pearson Educación, 2006.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. Principles of management: an analysis of managerial functions. New York: McGraw-Hill, 1955.

KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. Elementos de administración: un enfoque internacional. 7. ed. México: McGraw-Hill Interamericana, 2007.

KOONTZ, H.; WEIHRICH, H.; CANNICE, M. Administración: una perspectiva global y empresarial. 14. ed. México: McGraw-Hill Interamericana, 2012.



científica digital



VENDA PROIBIDA - ACESSO LIVRE - OPEN ACCESS



www.cientificadigital.org | contato@cientificadigital.org