

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para la
Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo 2019-2024**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Luis Armando Alcalde Araujo

Cesil Sánchez Sánchez

Liz Josiane Gallegos Lozano

Asesor: Carlos Armando Bazán Tejada

Surco, agosto de 2019

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio:

A Dios, por iluminarnos en el camino de superación.

A los docentes de CENTRUM PUCP, por las enseñanzas impartidas en bien de nuestro crecimiento profesional, y, en especial, a nuestro asesor, Carlos Bazán, por su valioso apoyo en la elaboración de nuestro trabajo.

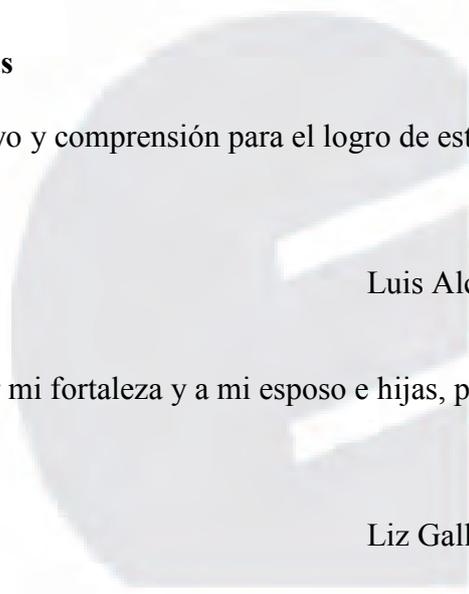
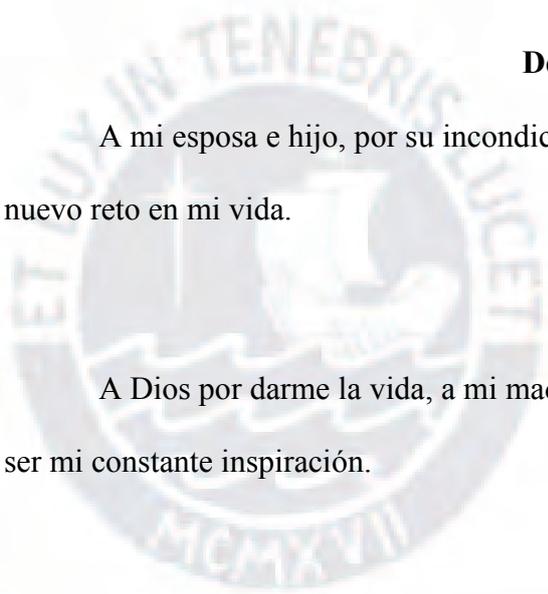
Dedicatorias

A mi esposa e hijo, por su incondicional apoyo y comprensión para el logro de este nuevo reto en mi vida.

A Dios por darme la vida, a mi madre por ser mi fortaleza y a mi esposo e hijas, por ser mi constante inspiración.

A mi esposa Zuli, a mi hija Mayra Alexandra, a mi hijo Cesil René y a mi madre Edith, por todo el apoyo y aliento a lo largo de estos dos años.

Cesil Sánchez



Resumen Ejecutivo

El presente documento constituye un planeamiento estratégico para la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo (en adelante Caja Trujillo), dedicada al segmento de cajas municipales, pero que desde el año 2016 ha perdido participación de mercado a pesar de que ha incrementado las colocaciones y las captaciones de fondos del público. Para final del 2018, la Caja Trujillo ocupaba la sexta posición en la industria de las cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC), tanto en créditos como en obligaciones, y se propone al 2024 estar entre las tres instituciones principales. Para lograr esto, se deberá tener un incremento anual del 18.5% en colocaciones y del 15% en captaciones, lo cual será posible mediante la implementación de las siguientes estrategias: (a) penetrar en las zonas rurales con agentes autorizados, (b) desarrollar programas de educación financiera en colegios, para incentivar el ahorro y el manejo crediticio apropiado en niños y jóvenes; (c) implementar un plan de capacitación para uso de Home Banking y del aplicativo, dictados en las oficinas distribuidas a nivel nacional; (d) desarrollar servicio de alertas sobre pagos de cuotas de préstamos desde antes del vencimiento, y (e) desarrollar el mercado de Piura, Ica y Lima con estrategia multicanal que incluya oficinas. Estas estrategias surgieron al confrontar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, siendo además analizadas con distintas herramientas como la Matriz PEYEA y la Matriz BCG, entre otras. La implementación conjunta de las estrategias retenidas también permitirá reducir la tasa de morosidad e incrementar el rendimiento sobre el patrimonio (ROE), para lo cual será indispensable hacer uso eficiente de todos los recursos. Entendiendo que la Caja Trujillo es un ente social activo, se proponen prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE) enfocadas en difundir educación financiera a niños y jóvenes, así como a los clientes. Se recomienda la implementación inmediata de este plan estratégico, lo que corresponde al presidente del Directorio, a quien se entregará el documento.

Abstract

This document constitutes a strategic planning for the Trujillo Municipal Savings and Credit Fund, dedicated to the local government financial institutions' segment, but since 2016 it has lost market share despite the fact that it has increased the placements and fundraising of the public. By the end of 2018, Caja Trujillo occupied the sixth position in the CMAC industry, both in credits and obligations, and it is proposed to be among the three main institutions by 2024. To achieve this, an annual increase of 18.5% in loans and 15% in deposits should be achieved, which will be possible through the implementation of the following strategies: (a) penetrate rural areas with authorized agents, (b) develop programs for financial education in schools, to encourage savings and appropriate credit management in children and youth; (c) implement training workshops for the use of Home Banking and the application, dictated in the offices distributed nationwide; (d) develop alerts service on payments of loan installments from before maturity; and (e) develop the market of Piura, Ica and Lima with a multi-channel strategy that includes offices. These strategies arose when confronting the strengths, opportunities, weaknesses and threats, being also analyzed with different tools such as the PEYEA Matrix and the BCG Matrix among others. The joint implementation of retained strategies will also reduce the delinquency rate and increase the return on equity (ROE), for which it will be essential to make efficient use of all resources. Understanding that Caja Trujillo is an active social entity proposes CSR practices focused on disseminating financial education to children and young people, as well as to clients. The immediate implementation of this strategic plan is recommended, which corresponds to the Chairman of the Board, to whom the document will be delivered.

Tabla de Contenidos

| | |
|---|------------|
| Lista de Tablas | vii |
| Lista de Figuras..... | ix |
| El Proceso Estratégico: Una Visión General | xi |
| Capítulo I: Situación General de la Caja Trujillo | 1 |
| 1.1 Situación General..... | 1 |
| 1.2 Conclusiones..... | 6 |
| Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética | 8 |
| 2.1 Antecedentes..... | 8 |
| 2.2 Visión..... | 9 |
| 2.4 Valores..... | 9 |
| 2.5 Código de Ética..... | 10 |
| 2.6 Conclusiones..... | 11 |
| Capítulo III: Evaluación Externa..... | 13 |
| 3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones | 13 |
| 3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)..... | 13 |
| 3.1.2 Potencial nacional | 15 |
| 3.1.3 Principios cardinales | 19 |
| 3.1.4 Influencia del análisis en la Caja Trujillo | 20 |
| 3.2 Análisis Competitivo del País..... | 20 |
| 3.2.1 Condiciones de los factores | 21 |
| 3.2.2 Condiciones de la demanda | 21 |
| 3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas | 23 |
| 3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo | 23 |
| 3.2.5 Influencia del análisis en la Caja Trujillo | 23 |

| | |
|--|-----------|
| 3.3 Análisis del Entorno PESTE..... | 24 |
| 3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) | 24 |
| 3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)..... | 24 |
| 3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) | 26 |
| 3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)..... | 27 |
| 3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)..... | 28 |
| 3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)..... | 28 |
| 3.5 La Caja Trujillo y sus Competidores | 29 |
| 3.5.1 Poder de negociación de los proveedores | 29 |
| 3.5.2 Poder de negociación de los compradores | 31 |
| 3.5.3 Amenaza de los sustitutos..... | 32 |
| 3.5.4 Amenaza de los entrantes..... | 32 |
| 3.5.5 Rivalidad de los competidores | 33 |
| 3.6 La Caja Trujillo y sus Referentes..... | 35 |
| 3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)..... | 35 |
| 3.8 Conclusiones..... | 37 |
| Capítulo IV: Evaluación Interna..... | 38 |
| 4.1 Análisis Interno AMOFHIT..... | 38 |
| 4.1.1 Administración y gerencia (A)..... | 38 |
| 4.1.2 Marketing y ventas (M) | 38 |
| 4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)..... | 40 |
| 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)..... | 43 |
| 4.1.5 Recursos humanos (H)..... | 46 |
| 4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I) | 46 |
| 4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T) | 47 |

| | |
|---|-----------|
| 4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) | 48 |
| 4.3 Conclusiones | 49 |
| Capítulo V: Intereses de la Caja Trujillo y Objetivos de Largo Plazo | 50 |
| 5.1 Intereses de la Caja Trujillo | 50 |
| 5.2 Potencial de la Caja Trujillo | 50 |
| 5.3 Principios Cardinales de la Caja Trujillo | 52 |
| 5.4 Matriz de Intereses de la Caja Trujillo (MIO) | 53 |
| 5.5 Objetivos de Largo Plazo | 54 |
| 5.6 Conclusiones | 55 |
| Capítulo VI: El Proceso Estratégico | 56 |
| 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) | 56 |
| 6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) | 58 |
| 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG) | 60 |
| 6.4 Matriz Interna Externa (MIE) | 62 |
| 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE) | 63 |
| 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)..... | 64 |
| 6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) | 67 |
| 6.8 Matriz de Rumelt (MR) | 67 |
| 6.9 Matriz de Ética (ME) | 67 |
| 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia | 67 |
| 6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo | 70 |
| 6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores | 70 |
| 6.13 Conclusiones | 72 |
| Capítulo VII: Implementación Estratégica | 74 |
| 7.1 Objetivos de Corto Plazo | 74 |

| | |
|--|-----------|
| 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo | 76 |
| 7.3 Políticas de cada Estrategia..... | 78 |
| 7.4 Estructura de la Caja Trujillo | 79 |
| 7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social..... | 79 |
| 7.6 Recursos Humanos y Motivación | 80 |
| 7.7 Gestión del Cambio..... | 80 |
| 7.8 Conclusiones | 81 |
| Capítulo VIII: Evaluación Estratégica | 82 |
| 8.1 Perspectivas de Control..... | 82 |
| 8.1.1 Aprendizaje interno..... | 82 |
| 8.1.2 Procesos | 83 |
| 8.1.3 Clientes | 83 |
| 8.1.4 Financiera..... | 83 |
| 8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>) | 83 |
| 8.3 Conclusiones | 85 |
| Capítulo IX: Competitividad de la Caja Trujillo..... | 85 |
| 9.1 Análisis Competitivo de la Caja Trujillo | 86 |
| 9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Caja Trujillo..... | 86 |
| 9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Caja Trujillo | 87 |
| 9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres | 87 |
| 9.5 Conclusiones | 88 |
| Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones..... | 89 |
| 10.1 Plan Estratégico Integral | 89 |
| 10.2 Conclusiones Finales | 89 |
| 10.3 Recomendaciones Finales..... | 92 |

10.4 Futuro de la Caja Trujillo.....93

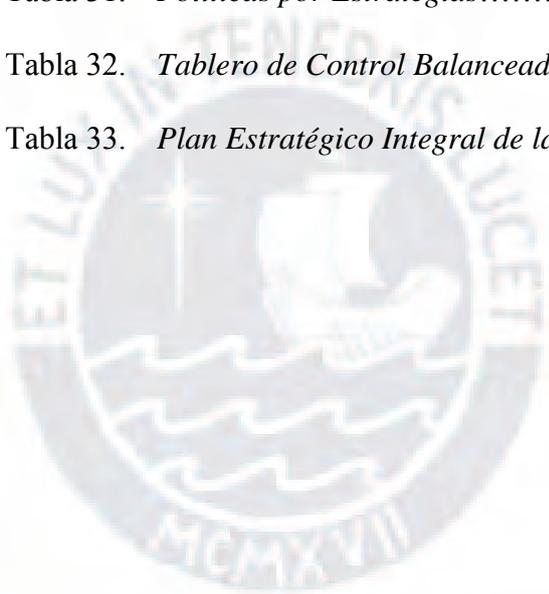
Referencias.....95



Lista de Tablas

| | | |
|-----------|---|----|
| Tabla 1. | <i>Créditos y Colocaciones del Sistema Financiero Peruano, en Miles de Soles....</i> | 1 |
| Tabla 2. | <i>Instituciones Micro Financieras Supervisadas por la SBS.....</i> | 3 |
| Tabla 3. | <i>Matriz de Intereses Nacionales.....</i> | 13 |
| Tabla 4. | <i>Población por Año y Grupo de Edad.....</i> | 15 |
| Tabla 5. | <i>Pilares de la Competitividad del Perú.....</i> | 21 |
| Tabla 6. | <i>Estructura Empresarial del Perú.....</i> | 22 |
| Tabla 7. | <i>Población del Perú por Región, años 2015-2017.....</i> | 25 |
| Tabla 8. | <i>Competitividad en Tecnología de la Información y Comunicación, Año 2018..</i> | 27 |
| Tabla 9. | <i>MEFE de la Caja Trujillo.....</i> | 28 |
| Tabla 10. | <i>Créditos Otorgados por las Cajas Municipales, por Tipo.....</i> | 30 |
| Tabla 11. | <i>Matriz Perfil Competitivo.....</i> | 35 |
| Tabla 12. | <i>Matriz Perfil Referencial.....</i> | 35 |
| Tabla 13. | <i>Evolución de la Participación de Mercado de las CMAC.....</i> | 39 |
| Tabla 14. | <i>Número de Oficinas por CMAC, a Diciembre 2018.....</i> | 41 |
| Tabla 15. | <i>Cantidad de Cajeros y Número de Tarjetas de Débito por CMAC, a Diciembre 2018.....</i> | 42 |
| Tabla 16. | <i>Estado de Pérdidas y Ganancias 2016-2018, en Miles de Soles.....</i> | 43 |
| Tabla 17. | <i>Balance General de Caja Trujillo 2016-2018, en Miles de Soles.....</i> | 44 |
| Tabla 18. | <i>Razones Financieras Caja Trujillo 2016-2018.....</i> | 45 |
| Tabla 19. | <i>MEFI de la Caja Trujillo.....</i> | 47 |
| Tabla 20. | <i>Matriz de Intereses de la Caja Trujillo.....</i> | 53 |
| Tabla 21. | <i>MFODA de la Caja Trujillo.....</i> | 56 |
| Tabla 22. | <i>MPEYEA de la Caja Trujillo.....</i> | 58 |
| Tabla 23. | <i>Matriz BCG de la Caja Trujillo.....</i> | 60 |

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabla 24. | <i>MDE de la Caja Trujillo</i> | 64 |
| Tabla 25. | <i>MCPE de la Caja Trujillo</i> | 66 |
| Tabla 26. | <i>Matriz de Rumelt de la Caja Trujillo</i> | 67 |
| Tabla 27. | <i>Matriz de Ética de la Caja Trujillo</i> | 68 |
| Tabla 28. | <i>Matriz de Estrategias vs. OLP de la Caja Trujillo</i> | 71 |
| Tabla 29. | <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Caja Trujillo</i> | 72 |
| Tabla 30. | <i>Recursos para los Objetivos de Corto Plazo de la Caja Trujillo</i> | 76 |
| Tabla 31. | <i>Políticas por Estrategias</i> | 77 |
| Tabla 32. | <i>Tablero de Control Balanceado de la Caja Trujillo</i> | 83 |
| Tabla 33. | <i>Plan Estratégico Integral de la Caja Trujillo</i> | 90 |



Lista de Figuras

| | | |
|-------------------|---|----|
| <i>Figura 0.</i> | Modelo secuencial del proceso estratégico..... | xi |
| <i>Figura 1.</i> | Participación de las empresas del sistema financiero en créditos y obligaciones al 31 de diciembre de 2018..... | 2 |
| <i>Figura 2.</i> | Créditos netos y captaciones del público en el sistema de cajas municipales, en miles de soles..... | 4 |
| <i>Figura 3.</i> | Créditos netos y captaciones del público por caja municipal a diciembre de 2018, en miles de soles..... | 5 |
| <i>Figura 4.</i> | Ingresos financieros y utilidad neta por caja municipal 2018, en miles de soles.. | 6 |
| <i>Figura 5.</i> | Índice de mora de la caja municipal 2018, en miles de soles..... | 6 |
| <i>Figura 6.</i> | Ubicación de Perú en el mundo..... | 14 |
| <i>Figura 7.</i> | Competitividad en tecnologías de la información y comunicación..... | 16 |
| <i>Figura 8.</i> | Posición competitiva del Perú..... | 20 |
| <i>Figura 9.</i> | Variación porcentual anual de la demanda interna..... | 21 |
| <i>Figura 10.</i> | Crecimiento anual del PBI, en porcentaje..... | 24 |
| <i>Figura 11.</i> | PBI por sectores, al año 2017 en porcentaje..... | 25 |
| <i>Figura 12.</i> | Distribución de la población de Perú urbano por NSE, año 2017..... | 26 |
| <i>Figura 13.</i> | Participación de mercado en colocaciones, a diciembre 2018..... | 33 |
| <i>Figura 14.</i> | Participación de mercado en captaciones, a diciembre 2018..... | 33 |
| <i>Figura 15.</i> | Organigrama general de la Caja Trujillo..... | 37 |
| <i>Figura 16.</i> | Transacciones en canales alternativos..... | 38 |
| <i>Figura 17.</i> | Transacciones en canales digitales..... | 40 |
| <i>Figura 18.</i> | Gráfico MPEYEA de la Caja Trujillo..... | 59 |
| <i>Figura 19.</i> | MBCG de la Caja Trujillo..... | 60 |
| <i>Figura 20.</i> | Matriz Interna y Externa de la Caja Trujillo..... | 62 |

Figura 21. Matriz Gran Estrategia de la Caja Trujillo..... 63

Figura 22. Nueva estructura para la Caja Trujillo.....78



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

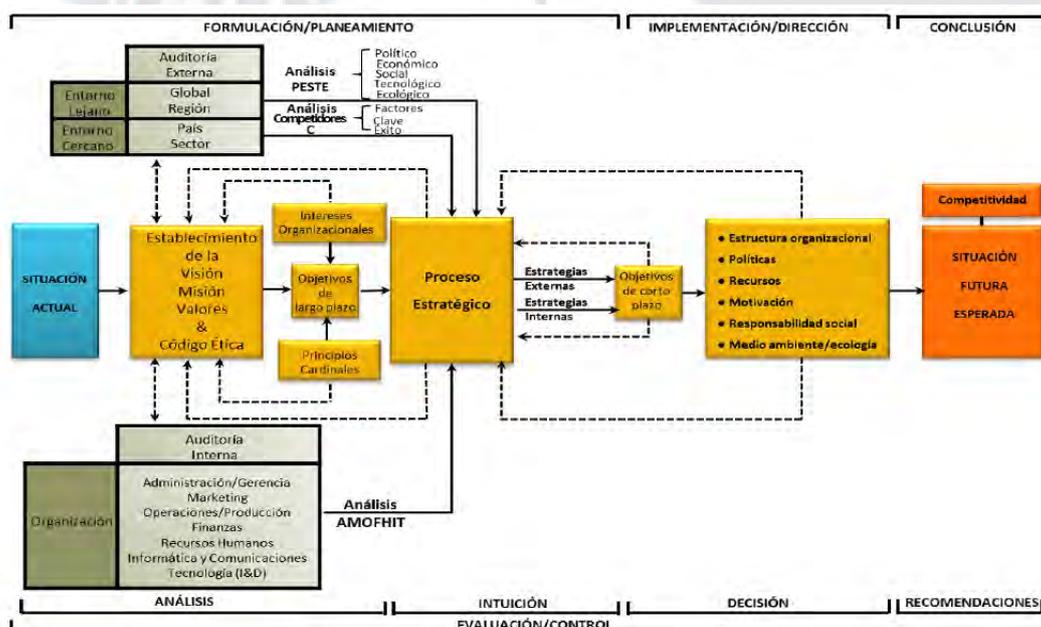


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard* [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.

Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General de la Caja Trujillo

1.1 Situación General

El sistema financiero peruano está integrado por instituciones de distinta naturaleza, como son las de banca múltiple, las cajas municipales, las empresas financieras y las cajas rurales. En conjunto, los créditos netos ascendían a S/ 290,816 millones luego de haberse incrementado en 10.3% durante el 2018; mientras que las obligaciones con el público eran S/ 271,412 millones, ya que aumentaron 7.1% en este último año (ver Tabla 1).

Tabla 1

Créditos y Colocaciones del Sistema Financiero Peruano, en Miles de Soles

| Créditos netos | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Banca múltiple | 216'684,122 | 224'542,729 | 233'899,643 | 258'136,492 |
| Cajas municipales | 13'471,676 | 15'872,996 | 18'207,242 | 19'525,306 |
| Empresas financieras | 8'429,986 | 9'167,618 | 10'251,334 | 11'706,722 |
| Cajas rurales | 414,813 | 995,440 | 1'367,353 | 1'447,315 |
| Sistema financiero | 239'000,598 | 250'578,783 | 263'725,571 | 290'815,834 |
| Obligaciones con el público | | | | |
| Banca múltiple | 214'292,803 | 211'092,422 | 227'716,471 | 241'609,632 |
| Cajas municipales | 14'368,747 | 16'522,734 | 18'207,242 | 21'052,475 |
| Empresas financieras | 4'827,038 | 5'446,260 | 6'452,914 | 7'451,261 |
| Cajas rurales | 489,312 | 616,061 | 1'051,514 | 1'298,328 |
| Sistema financiero | 233'977,900 | 233'677,478 | 253'428,140 | 271'411,696 |

Nota. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2019a (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#); de “Información estadística de cajas municipales,” por la SBS, 2019b (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#); de “Información estadística de cajas rurales,” por la SBS, 2019c (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=4#); y de “Información estadística de empresas financieras,” por la SBS, 2019d (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#).

En la Figura 1 se muestra la participación que dentro del sistema financiero peruano tiene cada tipo de institución. Se observa que los porcentajes de créditos netos y de obligaciones son muy parecidos, y esto se debe a que las organizaciones tienen que buscar un balance entre activos y pasivos. En el Perú, la banca múltiple es la líder con 89% de los préstamos y el mismo porcentaje de las obligaciones; mientras que las cajas municipales

representan el 7% en créditos concedidos y 8% en obligaciones con el público, con altas tasas de crecimiento dentro del sistema. Por tanto, es de esperarse que en el futuro próximo la participación de la banca múltiple se reduzca, mientras que el de las cajas municipales aumente.

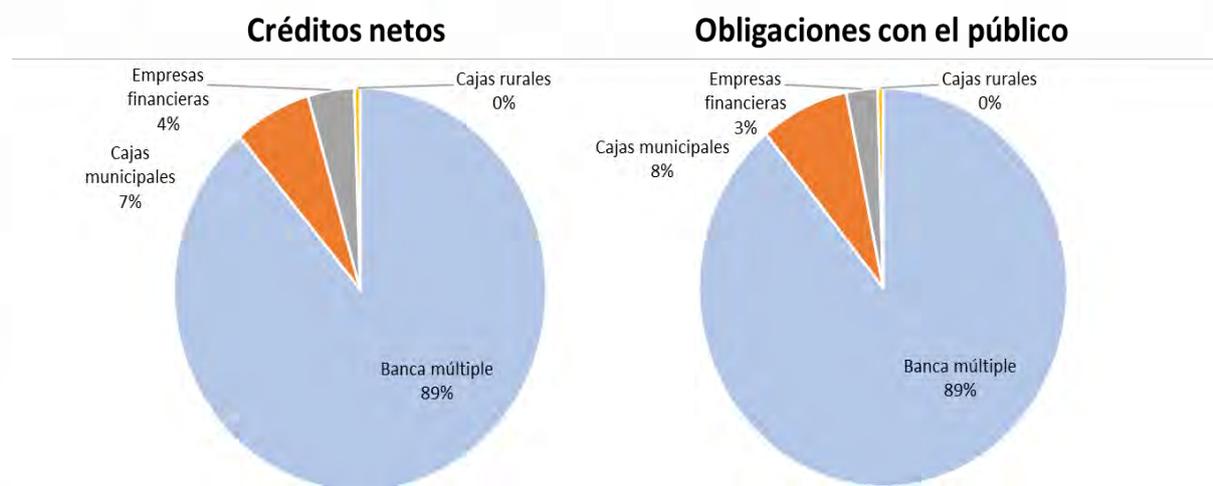


Figura 1. Participación de las empresas del sistema financiero en créditos y obligaciones al 31 de diciembre de 2018. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2019a (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#); de “Información estadística de cajas municipales,” por la SBS, 2019b (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#); de “Información estadística de cajas rurales,” por la SBS, 2019c (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=4#); y de “Información estadística de empresas financieras,” por la SBS, 2019d (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#).

Las cajas municipales de ahorro y crédito son entidades de microfinanzas que, de acuerdo con Delfiner, Pailhé y Perón (2008), están dedicadas a proveer servicios financieros a microempresas y a personas de bajos ingresos económicos, y que toman la forma de banco comercial, unión de crédito o cooperativa; en general, son distintas organizaciones financieras que se caracterizan por el segmento al que atienden. Desde el año 2008, la Economist Intelligence Unit (EIU) ha calificado al Perú como el país con el entorno más apropiado para promover la inclusión financiera, desarrollando el sector de microfinanzas, al cual pertenecen las cajas municipales, entre otras entidades. Esto se da al contar con un

entorno regulatorio adecuado, un mercado competitivo y regulador, altos niveles de transparencia y un avance en las medidas de protección al cliente (Leyva, 2016).

Las instituciones microfinancieras del Perú son reguladas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), de acuerdo con la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros (Ley 26702, 1996). Estas entidades se encuentran sujetas a la regulación monetaria y crediticia del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Así mismo, se clasifican en los grupos que se presentan en la Tabla 2, donde, además, se detallan las instituciones que integran cada grupo. Se aprecia que las cajas municipales son 13 entidades de las 39 totales.

Tabla 2

Instituciones Microfinancieras Supervisadas por la SBS

| CMAC | Cajas rurales | Edpymes | Financieras | Bancos |
|-----------|-------------------|----------------------|-------------|---------|
| Arequipa | Cajamarca | Acceso Crediticio | Compartamos | Mibanco |
| Cusco | Chavín | Alternativa | Confianza | |
| Del Santa | Credinka | Credijet | Crediscotia | |
| Huancayo | Incasur | Credivisión | Edyficar | |
| Ica | Libertad Ayacucho | Inversiones La Cruz | Proempresa | |
| Lima | Los Andes | Inversiones Marcimex | Universal | |
| Maynas | Prymera | Mi Casita | | |
| Paíta | Señor de Luren | Nueva Visión | | |
| Pisco | Sipán | Raíz | | |
| Piura | | Solidaridad | | |
| Sullana | | | | |
| Tacna | | | | |
| Trujillo | | | | |

Nota. Adaptado de “Información estadística de cajas municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2019b (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#); de “Información estadística de cajas rurales,” por la SBS, 2019c (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=4#); y de “Información estadística de empresas financieras,” por la SBS, 2019d (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#).

El sistema de cajas municipales de ahorro y crédito del Perú ha mostrado crecimiento sostenido al aumentar su número de clientes. En la Figura 2, se observa que para el cierre del 2018, este sistema había otorgado créditos por S/ 19,525 millones y había captado S/ 21,052 millones, lo que implica un aumento del 23% en créditos y 27.4% en captaciones con respecto al año 2016.

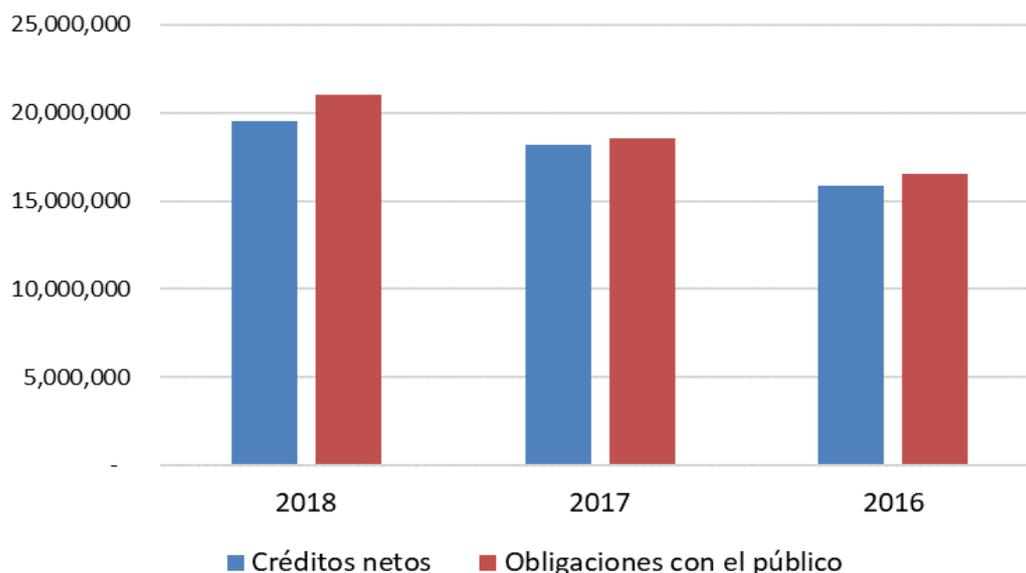


Figura 2. Créditos netos y captaciones del público en el sistema de cajas municipales, en miles de soles. Adaptado de “Información estadística de cajas municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2019b (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

La Caja Trujillo, cuyo accionariado le pertenece en un 100% a la Municipalidad de Trujillo, es amparada por el Decreto Ley 23039 (1980), con el cual se crearon las cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC). Así mismo, empezaron a operar cajas en los departamentos y ciudades de Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Ancash, Amazonas, Cajamarca, Lima, San Martín, Huánuco y Huacho, amparadas por el Decreto Legislativo N° 770.

Actualmente, la Caja Trujillo se encuentra en el sexto lugar en relación con los créditos netos otorgados, así como en relación con las obligaciones con el público (depósitos captados), que para junio de 2019 llegaban a S/ 1,470 millones y S/ 1,723 millones respectivamente (SBS, 2019b). En la Figura 3, se observa que el liderazgo dentro de las CMAC lo tiene la Caja Arequipa, seguida por la Caja Huancayo y la Caja Piura. En el cuarto puesto, se sitúa la Caja Cusco y en el quinto la Caja Sullana. Llama la atención que en la Caja Piura se presenta la brecha más amplia entre colocaciones y captaciones, lo que indica un uso ineficiente de los fondos captados.

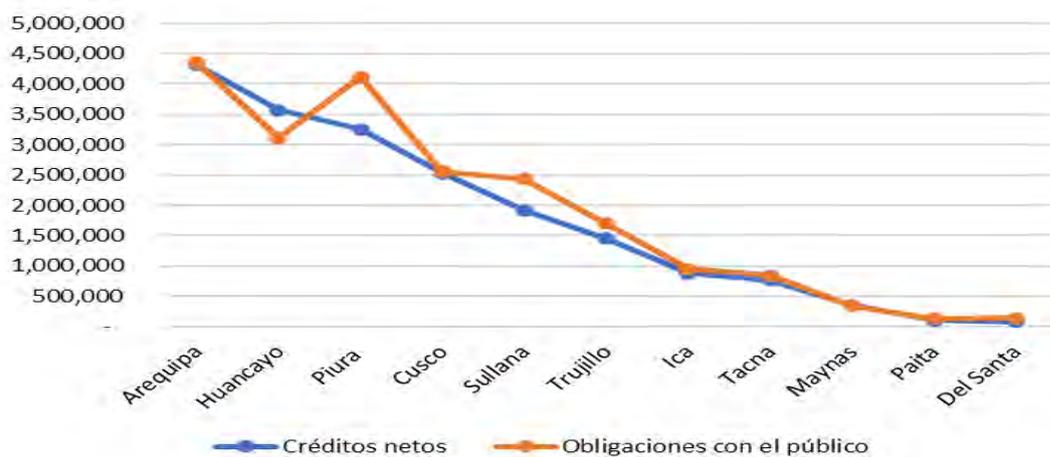


Figura 3. Créditos netos y captaciones del público por caja municipal a diciembre de 2018, en miles de soles. Adaptado de “Información estadística de cajas municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2019b (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

De acuerdo con los ingresos financieros generados por cada una de las cajas municipales que operan en el sistema financiero, la Caja Trujillo se encuentra en un sexto lugar con S/ 341.6 millones, mientras que se ubica en la quinta posición en relación con la utilidad neta, que llegó a S/ 30.6 millones en el año 2018 (ver Figura 4). En proporción con los volúmenes de captaciones y colocaciones, las cajas Arequipa, Piura y Huancayo se ubican en los primeros tres lugares del sistema de CMAC del Perú.

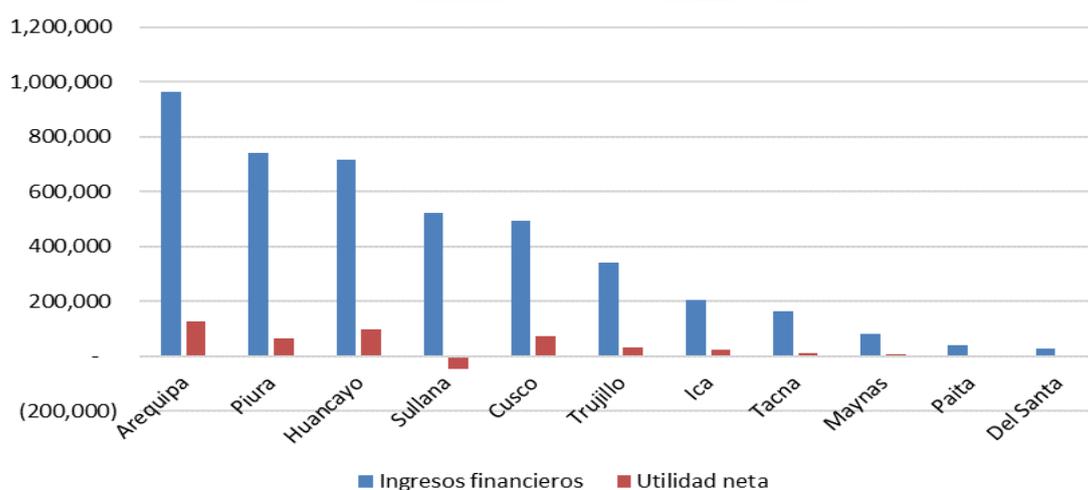


Figura 4. Ingresos financieros y utilidad neta por caja municipal 2018, en miles de soles. Adaptado de “Información estadística de cajas municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2019b (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

La mora ha disminuido en ciertos segmentos del sector financiero, pero en el de las cajas municipales ha mostrado estabilización en tasas de crecimiento durante el año 2018. Como se presenta en la Figura 5, la Caja Trujillo alcanzó un 6.7% de mora, ocupando el quinto lugar con respecto a las demás CMAC del mercado financiero. A junio de 2019, la organización mantenía el 6.7% de tasa de morosidad, cuando el promedio de las CMAC era 7% (SBS, 2019b).

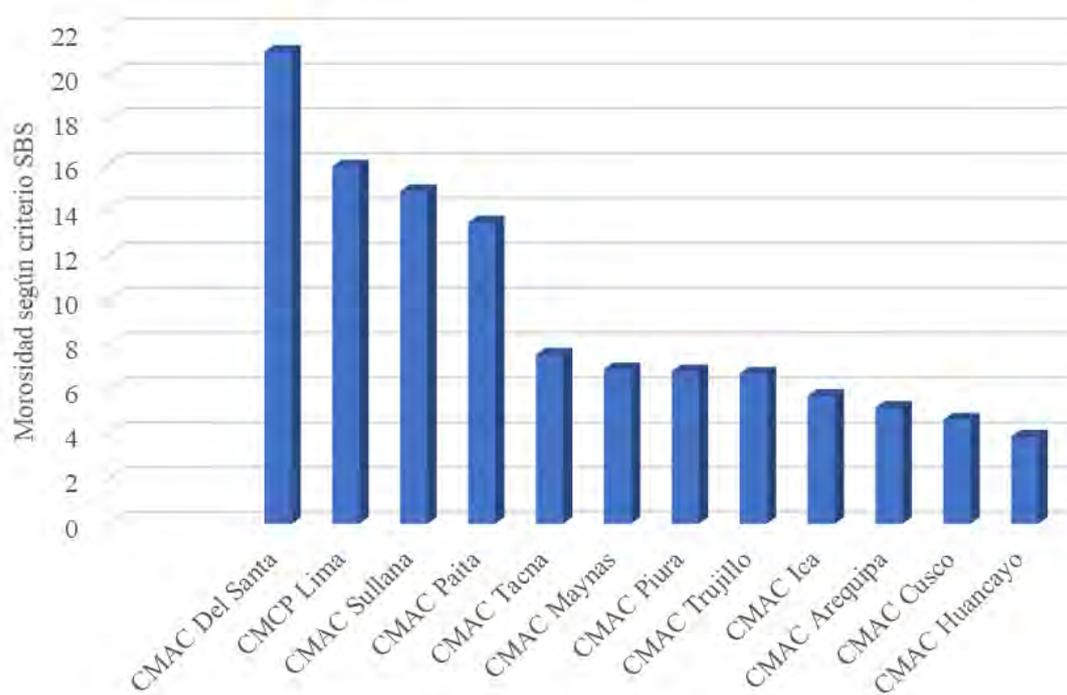


Figura 5. Índice de mora de la caja municipal 2018, en miles de soles. Adaptado de “Información estadística de cajas municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2019b (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

1.2 Conclusiones

El sector de las cajas municipales de ahorro y crédito crece a doble dígito por año, en un contexto de condiciones favorables para el desarrollo de las microfinanzas en el Perú. Pero la Caja Trujillo todavía está lejos de ocupar una posición de liderazgo, siendo la sexta entidad en volumen de captaciones y colocaciones, así como en ingresos netos y la quinta en utilidad. Sin embargo, estos datos muestran que la Caja Trujillo es más eficiente que algunos de sus

competidores en cuanto a generación de ingresos por créditos colocados y también en utilidad/ingresos, a pesar de tener una tasa de morosidad de 6.7%.

En vista de ello, se torna esencial la elaboración y aplicación de un plan estratégico para la Caja Trujillo que permita lograr la visión planteada mediante las estrategias adecuadas para cumplir los objetivos de largo y corto plazo, con el consiguiente sistema de control que haga posible monitorear los indicadores clave que consoliden los resultados deseados y que, por ende, la clasificación de riesgo mejore.



Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1 Antecedentes

La evolución de las CMAC en el Perú fue muy rápida, ya que en 2010 se cambió la legislación que databa de 1990, para eliminar ciertas restricciones, como por ejemplo autorizar la creación de sucursales en otras provincias del país, así como permitir operar en Lima. Por lo que en la actualidad, las cajas municipales sí pueden brindar servicios a nivel nacional. Así mismo, se introdujo en el sistema financiero la figura de los bancos corresponsales, es decir, servicios proporcionados a través de tiendas de abarrotes. Además, se implementó el microseguro, se mejoró la protección al consumidor y la transparencia, y se cambió la ley del sistema financiero, permitiendo a las cajas iniciar nuevas operaciones tales como arrendamiento financiero, comercio exterior, y descuentos a pagarés. Igualmente, mediante la Ley de Mejora de la Competitividad de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Perú (Ley 29253, 2010), las cajas adquirieron las mismas condiciones que las empresas financieras en cuanto a presupuestos y contrataciones; el límite de los préstamos y la clasificación del riesgo crediticio se amplió para los préstamos a microempresas.

Los logros de las CMAC y, en especial, de la Caja Trujillo han demostrado un empoderamiento exitoso del sector, con instituciones financieras diseñadas para diversos clientes y condiciones externas retadoras. Al desarrollar la confianza en el cliente, este se convirtió en una herramienta de gestión del riesgo, pues la evaluación crediticia se hizo flexible y práctica, y reemplazó a las garantías formales.

La Caja Trujillo fue fundada el 19 de octubre de 1982, pero inició formalmente sus operaciones el 12 de noviembre de 1984, en la ciudad de Trujillo, al norte del Perú. Inicialmente, operaba solo como prestamista sobre garantías, ofreciendo préstamos asegurados por prendas, principalmente joyas de oro y plata. Años más tarde, en la década de los noventa, la caja empezó a otorgar préstamos sin garantía a microempresas y a recibir

ahorros y depósitos a plazo fijo. El objetivo era llegar a las micro y pequeñas empresas independientes, sobre todo a las que estaban ubicadas en el parque industrial del distrito de El Porvenir, donde operaban fábricas de calzado.

2.2 Visión

La visión actual de la Caja Trujillo es: “Ser una microfinanciera ágil, sólida e innovadora, aliada de los emprendedores del país” (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo, 2018b, p. 18). En vista de que esta misión no propone un horizonte de tiempo y no puede medirse, dentro del marco de este nuevo planeamiento estratégico se propone la siguiente visión:

Al 2024, estar entre las tres primeras instituciones del Sistema de Cajas Municipales del Perú, tanto en colocaciones como en captaciones de fondos, al ofrecer soluciones integrales e innovadoras, para generar altas tasas de rentabilidad y reducir la morosidad de la cartera.

2.3 Misión

La misión que actualmente tiene la Caja Trujillo es la siguiente: “Somos emprendedores impulsando emprendedores, a través de soluciones financieras integrales a la medida de sus necesidades” (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo, 2018b, p. 17).

La misión planteada para el período 2019-2024 es tal como sigue:

Brindar alternativas de solución que impulsen la inclusión financiera de nuestros clientes y colaboradores, para contribuir al desarrollo económico y social del país, fomentando el ahorro y la inversión a través del uso de tecnología de punta, cubriendo el centro y norte del Perú.

2.4 Valores

Los valores de Caja Trujillo, que enmarcan el desarrollo e implementación de este plan estratégico, son los siguientes:

- **Compromiso:** La organización asume desafíos continuos involucrando a sus colaboradores en aprendizaje y crecimiento, para atender las exigencias de los clientes.
- **Integridad:** Las labores se cumplen de forma integral comprometiendo sólidos principios éticos y legales, tales como la transparencia, honestidad y respeto.
- **Justicia:** Se le brinda a cada miembro del equipo equidad de oportunidades para su aprovechamiento y desarrollo, ya que se considera que cada uno de ellos es importante para la organización.
- **Predisposición:** demuestra el interés genuino en el trabajo mediante un servicio con calidad de atención y buen trato.
- **Mejora continua:** promoviendo los cambios necesarios e innovadores para dar un paso adelante en búsqueda de soluciones financieras creativas que permitan el aprovechamiento de oportunidades en bien de los grupos de interés.
- **Sensibilidad social:** Se considera ampliamente el concepto de inclusión financiera, para valorar el esfuerzo y los deseos de los sectores menos beneficiados y creer en su capacidad de volverlos realidad.

2.5 Código de Ética

El conjunto de normas, políticas, procesos y buenas prácticas que rigen a los colaboradores y que son la base para que se desarrolle de forma impecable un buen gobierno corporativo, sustenta la posición sostenible en el tiempo de no colocar a la institución en ninguna posición que genere conflicto de intereses, para ninguno de sus grupos involucrados como sus clientes, accionistas, sociedad, entre otros. Los pilares del código de ética son:

- Honrar los pactos adquiridos.
- Respetar a todas las personas, al medio ambiente y a las comunidades.
- Actuar con honestidad y transparencia.

- Ser responsables de todos los actos, así como de las omisiones.

Esto permite que la institución asegure el cumplimiento de las normas que conducen el sistema financiero nacional, así como que sus miembros se comporten con honestidad e integridad. También, respetar la confidencialidad y proteger la integridad de la información, brindar trato profesional y justo a clientes y usuarios del medio, y respetar los convenios adquiridos con las comunidades.

2.6 Conclusiones

La visión y la misión que la Caja Trujillo posee en la actualidad no cumplen con las características señaladas por D'Alessio (2015), ya que, por ejemplo, la visión no establece un año meta; además, no es retadora, porque no posiciona a la institución dentro de su contexto competitivo. Es por ello que se ha creado, nuevamente, una visión y una misión, proponiendo que la Caja Trujillo se ubique entre las tres primeras instituciones del Sistema de Cajas Municipales del Perú, para el año 2024, a nivel de colocaciones y de captaciones. Como aporte al país, la empresa fomentará el ahorro, contribuyendo al desarrollo económico.

La Caja Trujillo presenta, como pilares, cuatro componentes que sirven de inicio para desarrollar la situación actual de la organización, la cual debe alinearse durante todo el proceso estratégico. Estos pilares son: (a) visión, (b) misión, (c) valores, y (d) código de ética. Tales componentes se encuentran relacionados de forma integral, al alcance, e involucran a toda la organización en pleno, para interiorizarlos y aplicarlos en el desarrollo habitual de sus roles y funciones como parte de su cultura organizacional, en un horizonte de tiempo de cinco años, a fin de pasar de la situación actual hacia la situación futura deseada. Este proceso debe ser monitoreado constantemente para evaluar el fiel cumplimiento de las actividades programadas y las medidas correctivas oportunas para la formulación de un replanteo, alineándose a los objetivos estratégicos definidos.

En ese sentido, se valoran las buenas prácticas producto del cumplimiento de funciones en ejecución de un buen gobierno corporativo, que conllevará a crear un marco referencial para el desempeño y comportamiento adecuado de los colaboradores de la organización, así como de su comunidad vinculada, creando sinergias vitales para el crecimiento y beneficio común de la institución y, por ende, del país.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

La evaluación externa comienza con el análisis tridimensional de las naciones, que, de acuerdo con Hartmann (citado en D'Alessio, 2015), se compone de: (a) intereses nacionales, (b) potencial nacional, y (c) principios cardinales. Con estos datos, los investigadores revisan el impacto del entorno sobre la Caja Trujillo.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

A continuación, se describen los intereses nacionales (ver Tabla 3), que, según D'Alessio (2015), son los fines máximos del Estado; además de que son la manifestación del deseo colectivo y deben utilizarse para orientar o encaminar los esfuerzos del Estado:

1. Respeto a la identidad pluricultural del país: Se reconoce que la identidad nacional es un conjunto de distintas interculturalidades, vistas de una manera conjunta, ya que comparten un territorio y se mezclan entre ellas. Es deber del Estado peruano preservar la pluriculturalidad, así como respetar las características individuales de todos los ciudadanos, además de las características colectivas (Grupo CERN, 2009).
2. Insertarse en el proceso mundial de globalización: Fomentar la participación del Perú en el comercio internacional, al mismo tiempo que se protege a las culturas peruanas, para que preserven su identidad (Grupo CERN, 2009). Para el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE, 2016), el Perú “participará activamente en los procesos de integración política, social, económica y física en los niveles subregional, regional y hemisférico” (p. 6), para lo cual generará una política asociativa con los países vecinos.
3. Incrementar el nivel de competitividad de los empresarios peruanos, para aumentar las exportaciones, así como ofrecer al mercado local productos y servicios de alta calidad y precio justo.

4. Promover activamente el desarrollo sostenible en todas las regiones del Perú y, principalmente, en las fronteras, buscando la integración con los países vecinos. En medio de esta política, se tiene como meta el luchar por una educación que estimule la identidad nacional (MRE, 2016).
5. Fomentar un clima de seguridad y de paz en América del Sur, así como en todo el hemisferio y en el mundo, para crear un ambiente de estabilidad política, en el que se fomente la confianza y se busque el desarrollo económico y la erradicación de la pobreza (MRE, 2016).

Tabla 3

Matriz de Intereses Nacionales

| Intereses nacionales | Intensidad del interés | | | |
|--|-------------------------|--|--|------------------------------------|
| | Supervivencia (crítico) | Vital (peligroso) | Importante (serio) | Periférico (molesto) |
| 1 Respeto a la identidad pluricultural del país | | | China* Chile* EE.UU.* | |
| 2 Insertarse en el proceso mundial de globalización | | EE.UU. China Chile* Japón | Alemania Francia España Colombia | Venezuela* Bolivia* Ecuador* |
| 3 Incrementar el nivel de competitividad de los empresarios peruanos | | Chile* China Estados Unidos | Colombia* Alemania Francia España | Ecuador* |
| 4 Promover activamente el desarrollo sostenible | | Brasil España Italia | China Argentina | EE.UU. |
| 5 Fomentar un clima de seguridad y de paz | | Chile Ecuador Colombia Brasil | EE.UU. Bolivia | Venezuela* |

Nota. El * indica que ese país tiene un interés contrario al de Perú. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 95), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional se plasma a través de siete dominios, en los que se revisa información general del país, para llegar a identificar sus oportunidades y amenazas. Estos dominios son los siguientes: (a) geográfico, (b) demográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar.

Dominio geográfico. En la Figura 6, se muestra la posición geográfica del Perú, ubicado en el centro oeste de Sudamérica, con una amplia costa en el océano Pacífico (Proinversión, 2018). Esta localización es una fortaleza que la nación posee, porque le da acceso a los principales mercados del mundo, tanto en Asia como en Norteamérica, y a través del canal de Panamá puede llegar a Europa. Al mismo tiempo, es el noveno país en el mundo en extensión de bosques naturales y el segundo en Sudamérica, con gran cantidad de recursos naturales productivos (Proinversión, 2016).



Figura 6. Ubicación de Perú en el mundo. Tomado de “Ubicación geográfica,” por Proinversión, 2018 (<https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&>).

Dominio demográfico. Para el año 2017, en Perú había 31’826,018 habitantes con una tasa de incremento anual promedio de 1.08% y se espera que en el plazo 2017-2021 el crecimiento sea de 1.02% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2019). Si bien hay una reducción en la tasa de aumento poblacional, se considera que el Perú tiene una fortaleza en su tamaño de mercado y que debería usar esto como base para generar

competitividad en la producción de bienes y servicios (Schwab, 2018). Al revisar los datos por grupo de edad (ver Tabla 4), 36.2% de los peruanos tiene 19 años o menos, lo que garantiza un mercado a futuro, así como personal para las empresas; mientras que aquellos entre 20 y 59 años, que son las personas actualmente productivas, son el 53.6% del total. Por tanto, el dominio demográfico muestra oportunidad de desarrollo para el país.

Tabla 4

Población por Año y Grupo de Edad

| Grupo de edad | Población al 30 de junio | | | | | |
|---------------|--------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | 2005 | 2010 | 2015 | 2016 | 2017 | 2021 |
| Total | 27'810,540 | 29'461,933 | 31'151,643 | 31'488,625 | 31'826,018 | 33'149,016 |
| 0 - 4 | 2'983,020 | 2'958,307 | 2'861,874 | 2'845,845 | 2'831,055 | 2'778,083 |
| 5 - 9 | 2'959,627 | 2'938,148 | 2'922,744 | 2'909,263 | 2'891,287 | 2'818,583 |
| 10 - 14 | 2'950,813 | 2'926,874 | 2'914,162 | 2'913,285 | 2'913,810 | 2'892,095 |
| 15 - 19 | 2'830,976 | 2'894,913 | 2'887,529 | 2'886,860 | 2'886,546 | 2'886,490 |
| 20 - 24 | 2'590,945 | 2'736,208 | 2'828,387 | 2'835,930 | 2'839,017 | 2'841,983 |
| 25 - 29 | 2'430,912 | 2'485,715 | 2'661,346 | 2'689,337 | 2'715,239 | 2'784,291 |
| 30 - 34 | 2'133,781 | 2'327,388 | 2'411,781 | 2'444,792 | 2'485,122 | 2'636,893 |
| 35 - 39 | 1'866,815 | 2'040,580 | 2'258,372 | 2'284,457 | 2'302,392 | 2'394,758 |
| 40 - 44 | 1'617,653 | 1'784,657 | 1'977,630 | 2'023,192 | 2'072,765 | 2'235,355 |
| 45 - 49 | 1'327,896 | 1'544,094 | 1'725,353 | 1'763,893 | 1'803,078 | 1'973,730 |
| 50 - 54 | 1'089,835 | 1'262,267 | 1'486,312 | 1'525,756 | 1'562,831 | 1'711,981 |
| 55 - 59 | 865,030 | 1'029,294 | 1'205,103 | 1'247,403 | 1'293,000 | 1'468,240 |
| 60 - 64 | 689,276 | 804,729 | 967,702 | 1'000,958 | 1'034,068 | 1'182,125 |
| 65 - 69 | 556,478 | 623,443 | 736,059 | 764,379 | 794,999 | 924,236 |
| 70 - 74 | 416,934 | 480,926 | 545,659 | 563,472 | 582,918 | 676,992 |
| 75 - 79 | 274,041 | 336,472 | 394,230 | 405,372 | 416,026 | 468,841 |
| 80 y más | 226,508 | 287,918 | 367,400 | 384,431 | 401,865 | 474,340 |

Nota. Tomado de “Estadísticas: Población y vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2019 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Dominio económico. Perú tiene un crecimiento económico sostenido, en un contexto donde sus socios comerciales proyectan un incremento en su PBI de 3.4% anual para el período 2019-2022. En este mismo período, el crecimiento del Perú estará condicionado por el precio de su canasta de exportación, en la cual se espera que haya una disminución en el

precio de los minerales como el cobre y el zinc, como consecuencia de la lucha comercial entre China y los Estados Unidos. Adicionalmente, se espera una caída en el precio del petróleo, y todo esto en conjunto hará que el crecimiento de los precios de exportación sea apenas del 0.2% (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

Dominio tecnológico. En materia de tecnología, la posición del Perú frente a otros países de América Latina es deficiente. La Figura 7 permite apreciar la ubicación 94 del Perú entre 140 naciones, mientras que Chile, su competidor directo, aparece en el puesto 49. Así mismo, destaca Colombia, que para 2018 se ubicó en la posición 53, seguida por Argentina y Brasil en los puestos 65 y 66, respectivamente. El dominio tecnológico revela una amenaza para el desarrollo del país.

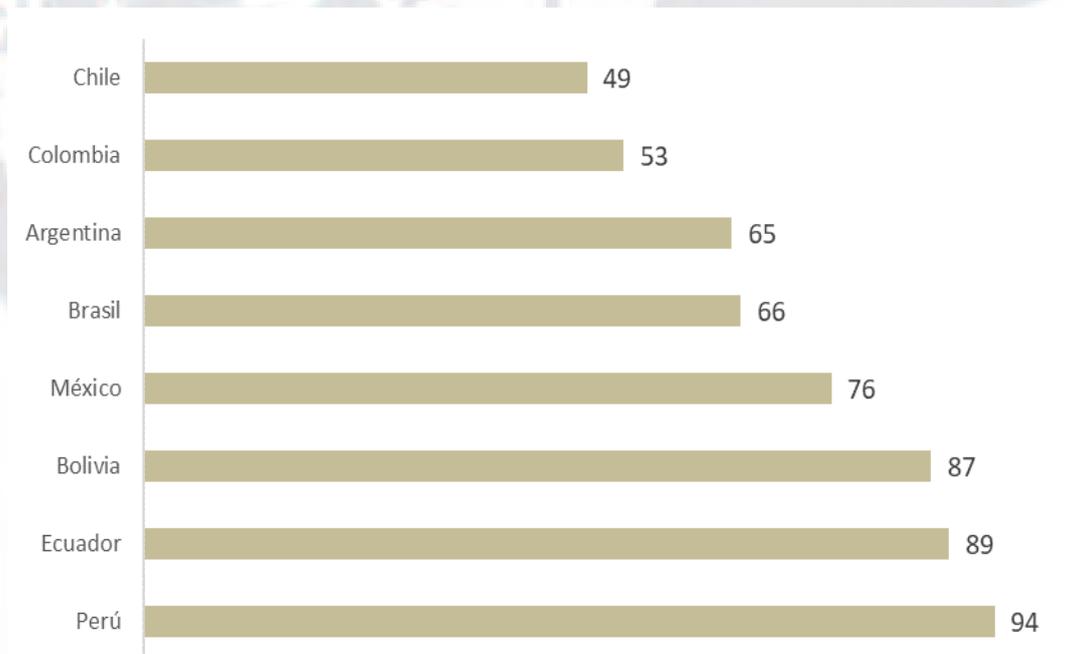


Figura 7. Competitividad en tecnologías de la información y comunicación. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2018* (p . xi), por K. Schwab, 2018, Ginebra, Suiza: WEF.

Dominio histórico. El Perú tiene el gran legado histórico que los incas, asentados en la cordillera de los Andes, le dejaron. Con la llegada de los españoles en el siglo XVI, se generaron grandes cambios en el ámbito político y económico, lo que, de acuerdo con Wissel (2006), solo ha conducido a fracasos, porque no se ha obtenido una prosperidad económica

común para todos los pobladores. A través de la historia del Perú, son frecuentes los episodios de dificultades con las leyes y de irrespeto a los derechos humanos, por lo que sigue habiendo una lucha para tener igualdad y justicia social.

El Perú logró su independencia de España en el año 1821, mediante batallas que permitieron derrotar al ejército de la Colonia, pero no fue sino hasta 1860 cuando este proceso independentista se consolidó con la creación de la constitución liberal. Luego, en 1883, tras perder la Guerra del Pacífico contra Chile, en el país se inició un periodo de inestabilidad económica y se generó una tensión con Chile que se mantiene hasta la actualidad. En el siglo XX, se profundizaron las crisis sociales y económicas, que llegaron a su máxima expresión en la década de los ochenta. Seguidamente, a partir de 1990, se inició un proceso de recuperación económica mediante la liberalización de la economía y de la eliminación de barreras al comercio exterior (Wissel, 2006).

En el aspecto social, Perú conserva una estructura piramidal, con un porcentaje muy reducido de la población en la cúspide, el cual se caracteriza por estar inmerso en una estructura productiva muy moderna y acceder a excelentes condiciones educativas y de servicios. Las personas que pertenecen a esta cúspide se concentran en Lima y no han logrado expandir los beneficios de su condición económica, en parte por la política nacional centralizada, pero también por las grandes diferencias que hay en condiciones de acceso a los servicios. Por su lado, la mayoría de la población está inmersa en la economía informal, donde predomina el autoempleo, y la falta de acceso a la educación y al financiamiento (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011).

Dominio organizacional-administrativo. Perú es un país que está organizado en tres poderes independientes y autónomos: (a) Poder Ejecutivo, integrado por el presidente, que se elige cada cinco años de manera democrática y que dirige el Gobierno nacional, junto con el Consejo de Ministros; (b) Poder Legislativo, integrado por los congresistas, quienes también

son elegidos por el voto directo; y (c) Poder Judicial, constituido por la Corte Suprema de Justicia y la Academia de la Magistratura, entre otros (Portal del Estado Peruano, 2016).

Dentro de la organización del Estado, también hay otros organismos autónomos que han sido concebidos en la Constitución Política del Perú. Entre estos organismos se encuentran el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, la Oficina Nacional de Procesos Electorales y el Jurado Nacional de Elecciones. También están el Ministerio Público, la Contraloría General y la Defensoría del Pueblo; así como el Tribunal Constitucional y el Banco Central de Reserva del Perú, entre otros. Además de contar con un gobierno central, en el Perú hay 24 departamentos y una provincia constitucional, cada uno de los cuales tiene un gobierno regional. También hay 93 provincias y 1,828 distritos, cada uno de los cuales cuenta con su gobierno local (Portal del Estado Peruano, 2016).

Dominio militar. En poderío militar, Perú supera a la mayoría de los países de América Latina, a excepción de Brasil, México y Argentina, por lo que se ubica como la cuarta fuerza en la región sobre la base de la cantidad de efectivos operativos, aviones y otros activos (“Ránking ubica al Perú,” 2017). Sin embargo, para el ciudadano esto no representa un beneficio, ya que el 25.5% de los peruanos fue víctima de la delincuencia en el año 2018, siendo los más afectados aquellos que tienen entre 15 y 29 años de edad. El 15% ha sufrido robos de celulares, carteras y/o dinero; mientras que el 5% fue víctima de estafas. Las regiones con mayor incidencia son Junín (40.1% de sus habitantes), Puno (39.9%), Tacna (39.7%), Cusco (38.8%) y Madre de Dios (31.2%), en ese orden (“INEI: El 25.5%,” 2018).

3.1.3 Principios cardinales

Dentro de los principios cardinales se considera el pasado y presente de la nación, donde el Perú no ha sobresalido internacionalmente en la producción de bienes y servicios, sino solamente en la explotación de recursos naturales, como los minerales. Esto de alguna manera ha sido consecuencia de una limitación en la educación y en la implementación

tecnológica en el país. Se requiere un cambio desde las bases, con el objetivo de lograr que el país sea competitivo, ya que es fundamental tener un recurso humano que pueda agregar valor a las materias primas que el Perú posee.

Lo anterior muestra un contrabalance de intereses, porque sí se debe continuar con la explotación de recursos naturales pero de una manera sostenida, y la mayor parte de la ganancia provendrá del valor añadido. En todo este proceso, el principal competidor o enemigo en el mercado mundial es Chile, porque sus recursos son similares a los del Perú y, por ende, tienen la capacidad de atender a los mismos clientes. Sin embargo, hay que conservar a los enemigos como impulso a la mejora continua.

3.1.4 Influencia del análisis en la Caja Trujillo

La Caja Trujillo debe aprovechar la oportunidad de tener un mercado amplio, con crecimiento natural superior al 1% anual, por lo que adoptar una estrategia de expansión geográfica por el Perú parece ser viable. Más dentro de un contexto de crecimiento económico, a pesar de la reducción que se espera en los precios de la canasta de exportación. Además, dentro de los intereses nacionales, la Caja Trujillo tiene un rol importante porque la ampliación de la cobertura de las cajas municipales promoverá la equidad en la distribución del crecimiento económico, con respeto a las distintas actividades productivas.

3.2 Análisis Competitivo del País

Perú destaca como primero en el mundo en lo que a estabilidad macroeconómica se refiere, pero a nivel global su posición competitiva es la número 63, entre 140 países que fueron analizados por el Foro Económico Mundial en 2018. A continuación en la Figura 8, se aprecia cómo ha variado la posición competitiva nacional, que mostró una mejora hasta el año 2017, cuando Perú se ubicó en el puesto 60, para luego retroceder tres posiciones en 2018 (Schwab, 2018).

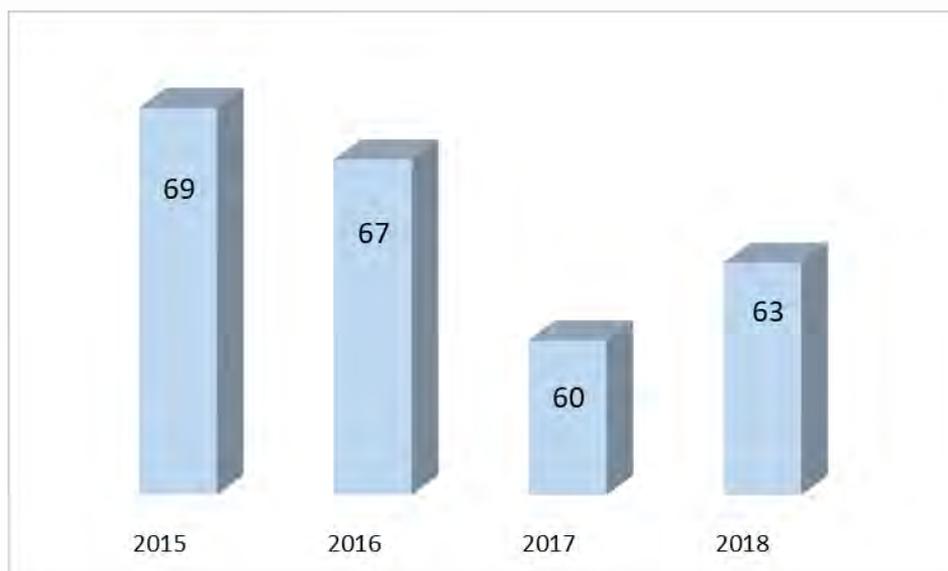


Figura 8. Posición competitiva del Perú. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2015-2016*, por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: WEF; y de *The Global Competitiveness Report 2018*, por K. Schwab, 2018, Ginebra, Suiza: WEF.

3.2.1 Condiciones de los factores

Al revisar la competitividad por pilar, se encontró que el Foro Económico Mundial cambió la manera de medir en el año 2018, por lo que no todos los pilares son comparables, lo que se muestra en la Tabla 5. Por ejemplo, para la edición 2016-2017 se medían juntas la salud y educación primaria, pero en 2018 la salud se mide sola, y la evaluación de todos los niveles educativos se unió en un nuevo pilar, que se denomina habilidades. Como oportunidades del entorno, se identifica la estabilidad macroeconómica junto con el tamaño del mercado. Mientras que las amenazas principales son la falta de adopción de tecnologías de la información y la comunicación, seguida por el poco dinamismo de los negocios y la debilidad de las instituciones gubernamentales; a todo lo cual se le suman carencias en infraestructura.

3.2.2 Condiciones de la demanda

En Perú, la demanda interna ha presentado incrementos consecutivos desde el año 2010, como se observa en la Figura 9. Sin embargo, en 2014 el crecimiento anual se redujo, pues pasó de 7.2% en 2013 a 2.2%, a consecuencia de la disponibilidad de dinero para gasto

en las familias y la reducción de la producción nacional. En 2015, el Gobierno nacional elevó el consumo público, buscando compensar la contracción del sector privado. Pero a partir del 2016, las tasas de crecimiento se han mantenido bajas en ambos sectores, por lo que el crecimiento total de la demanda interna fue 1.1% y llegó a 1.4% en 2017.

Tabla 5

Pilares de la Competitividad del Perú

| Pilar | 2018 Posición (entre 140) | 2016-2017 Posición (entre 138) | Pilar |
|----------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| Instituciones | 90 | 106 | Instituciones |
| Infraestructura | 85 | 89 | Infraestructura |
| Adopción TIC | 94 | 88 | Adopción TIC |
| Estabilidad macroeconómica | 1 | 33 | Ambiente macroeconómico |
| Salud | 32 | 98 | Salud y educación primaria |
| Habilidades | 83 | 57 | Educación superior y entrenamiento |
| Mercado de productos | 50 | 65 | Mercado de productos |
| Mercado laboral | 72 | 61 | Mercado laboral |
| Sistema financiero | 63 | 26 | Desarrollo del mercado financiero |
| Tamaño de mercado | 49 | 48 | Tamaño de mercado |
| Dinamismo de los negocios | 92 | 78 | Sofisticación de los negocios |
| Capacidad de innovación | 89 | 119 | Capacidad de innovación |

Nota. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2015-2016*, por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: WEF; y de *The Global Competitiveness Report 2018*, por K. Schwab, 2018, Ginebra, Suiza: WEF.

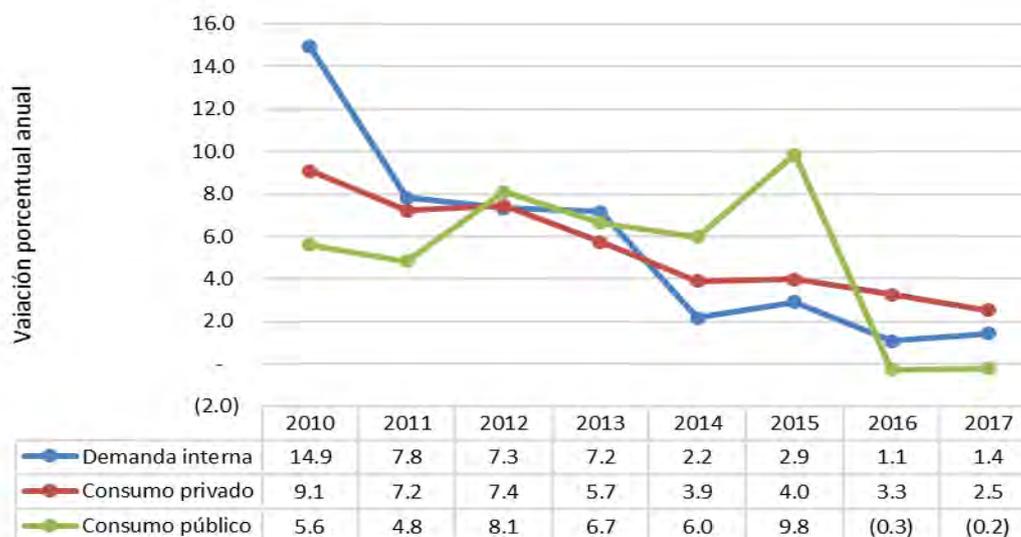


Figura 9. Variación porcentual anual de la demanda interna. Adaptado de “Estadísticas: Series mensuales,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2019 (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/balanza-comercial>).

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

La cantidad de unidades empresariales creció 8.4% durante el 2017, llegando a 2'303,511, de las cuales el 94.8% son microempresas, es decir, que tienen solamente entre uno y 10 trabajadores, con ventas anuales máximas de 150 unidades impositivas tributarias (UIT) (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT], 2016). Mientras que 4.3% de las empresas son pequeñas, lo que indica que tienen un monto máximo de ventas de 1,700 UIT y hasta 100 trabajadores. La estructura empresarial actual (ver Tabla 6) estimula la rivalidad y dificulta el desarrollo de ventajas competitivas, en muchos casos porque las microempresas no tienen acceso a financiamiento.

Tabla 6

Estructura Empresarial del Perú

| | 2016 | 2017 | Variación % |
|------------------------|-----------|-----------|-------------|
| Total empresas | 2'124,280 | 2'303,511 | 8.4 |
| Microempresa | 2'011,153 | 2'183,121 | 8.6 |
| Pequeña empresa | 92,789 | 98,942 | 6.6 |
| Gran y mediana empresa | 13,031 | 13,898 | 6.7 |
| Administración pública | 7,307 | 7,550 | 3.3 |

Nota. Tomado "Perú: Estructura empresarial 2017," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1586/libro.pdf).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

El principal sector relacionado es el de tecnología y manejo de datos, porque para una entidad financiera es indispensable contar con la data de cada uno de sus clientes disponible al instante y en cualquiera de sus oficinas o agencias. Esto incluye el hardware y los softwares que deben integrar los datos de clientes, con los saldos y los procesos operativos.

3.2.5 Influencia del análisis en la Caja Trujillo

La estructura empresarial ha mostrado que en Perú predominan las microempresas, las cuales tienen dificultades para acceder a préstamos, porque en muchos casos carecen de garantías sólidas. Este es el mercado de las cajas municipales, por lo que se puede afirmar que

es viable continuar creciendo, tanto en captación de fondos como en colocación de créditos. Esto, además, es apoyado por el aumento de la demanda privada.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Este acápite se dedica al análisis del macroentorno, cubriendo las siguientes fuentes:

(a) políticas, gubernamentales y legales; (b) económicas y financieras; (c) sociales, demográficas y culturales; (d) tecnológicas, y (e) ambientales.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

A finales del siglo XX, Perú reinstauró la democracia, pero esta no es sólida si se considera que la población tiene desconfianza en los políticos, así como en los partidos existentes y, en general, en todas las entidades gubernamentales. Recientemente, entre los años 2017 y 2018 el país se ha visto envuelto en una crisis política que se manifiesta en el enfrentamiento de los poderes del Estado, principalmente entre el Poder Legislativo y el Poder Ejecutivo (Marañón, 2018).

Dicha crisis política tiene como origen la lucha de poder, y se ha desatado a partir de grandes casos de corrupción, lo que llevó en 2018 a la renuncia del presidente electo por el voto directo, ante lo cual el vicepresidente asumió el cargo. Los enfrentamientos entre los poderes del Estado han creado incertidumbre y, con ello, una paralización en la inversión (Agencia Peruana de Noticias, 2018). Adicionalmente, se tiene el problema de la delincuencia, el crimen organizado y la violencia; tanto así que en América Latina, Perú solo es superado por Venezuela en lo que se refiere a la frecuencia de los robos en la calle, ya sea de carteras o de teléfonos celulares (Contreras, 2018).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Durante el año 2018, Perú fue la nación en América Latina que experimentó mayor crecimiento económico, con una tasa de expansión del 3.7% y para el año 2019 se espera un incremento en el PBI de 4% (Durand, 2019). Como se aprecia en la Figura 10, la economía

nacional ha tenido una evolución positiva en la última década, a pesar de la reducción en la tasa de crecimiento o desaceleración que se vivió en los años 2014 y 2017. En el 2014, se relacionó con menos demanda internacional de minerales y en el 2017 con la paralización en el desarrollo de obras públicas. Por otra parte, el crecimiento económico experimentado en 2018 y esperado para el 2019 es consecuencia de un aumento en la economía china, país que es el principal socio comercial del Perú, y cuando su economía mejora, automáticamente la demanda de minerales peruanos se eleva.

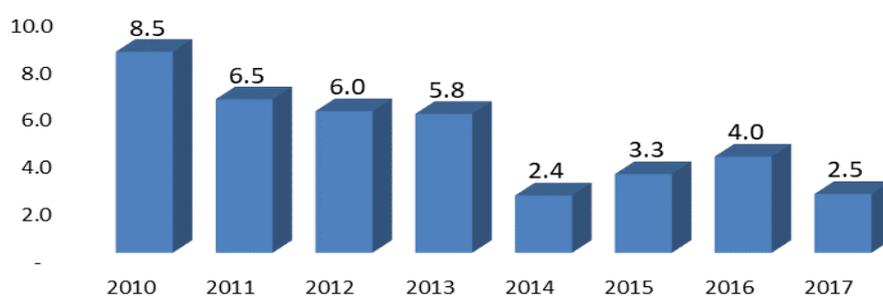


Figura 10. Crecimiento anual del PBI, en porcentaje. Adaptado de “Estadísticas: Series mensuales,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2019 (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/balanza-comercial>).

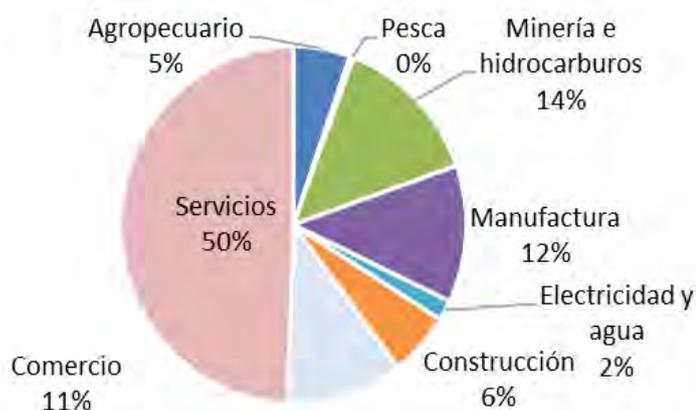


Figura 11. PBI por sectores, al año 2017 en porcentaje. Adaptado de “Estadísticas: Series mensuales,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2019. (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/balanza-comercial>).

En la Figura 11, se presenta la participación de cada sector económico dentro de la economía nacional. Los servicios generales contribuyen con el 50% del PBI, mientras que la industria de la minería y los hidrocarburos aporta el 14%. Estos datos llevan a concluir que en

el Perú hay una dependencia en las actividades económicas primarias, tales como la minería e hidrocarburos y el sector agropecuario.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El Perú tiene un crecimiento poblacional anual del 1.08%, como se señaló anteriormente y además se muestra en la Tabla 7. La región que más crecimiento presenta es Madre de Dios con 2.29%, seguida por Lima con 1.54% y como consecuencia, principalmente, de la migración, lo que ha llevado a que en esta región se concentre el 31.9% de los peruanos. El contar con un mercado tan grande en una sola región constituye una oportunidad para la Caja Trujillo, porque permite concentrar sus esfuerzos y no solo en Lima sino en las otras regiones más pobladas del país, como son Piura y La Libertad.

Tabla 7

Población del Perú por Región, Años 2015-2017

| Departamento | 2015 | 2016 | 2017 | Crecimiento anualizado (%) |
|---------------|------------|------------|------------|----------------------------|
| Total Perú | 31'151,643 | 31'488,625 | 31'826,018 | 1.08 |
| Amazonas | 422,629 | 423,898 | 424,952 | 0.27 |
| Ancash | 1'148,634 | 1'154,639 | 1'160,490 | 0.51 |
| Apurímac | 458,830 | 460,868 | 462,791 | 0.43 |
| Arequipa | 1'287,205 | 1'301,298 | 1'315,528 | 1.09 |
| Ayacucho | 688,657 | 696,152 | 703,629 | 1.08 |
| Cajamarca | 1'529,755 | 1'533,783 | 1'537,172 | 0.24 |
| Callao | 1'010,315 | 1'024,439 | 1'038,706 | 1.40 |
| Cusco | 1'316,729 | 1'324,371 | 1'331,758 | 0.57 |
| Huancavelica | 494,963 | 498,556 | 502,084 | 0.72 |
| Huánuco | 860,537 | 866,631 | 872,523 | 0.69 |
| Ica | 787,170 | 794,919 | 802,610 | 0.98 |
| Junín | 1'350,783 | 1'360,506 | 1'370,274 | 0.72 |
| La Libertad | 1'859,640 | 1'882,405 | 1'905,301 | 1.22 |
| Lambayeque | 1'260,650 | 1'270,794 | 1'280,788 | 0.80 |
| Lima | 9'838,251 | 9'989,369 | 10'143,003 | 1.54 |
| Loreto | 1'039,372 | 1'049,364 | 1'058,946 | 0.94 |
| Madre de Dios | 137,316 | 140,508 | 143,687 | 2.29 |
| Moquegua | 180,477 | 182,333 | 184,187 | 1.02 |
| Pasco | 304,158 | 306,322 | 308,465 | 0.71 |
| Piura | 1'844,129 | 1'858,617 | 1'873,024 | 0.78 |
| Puno | 1'415,608 | 1'429,098 | 1'442,930 | 0.96 |
| San Martín | 840,790 | 851,883 | 862,822 | 1.30 |
| Tacna | 341,838 | 346,013 | 350,105 | 1.20 |
| Tumbes | 237,685 | 240,590 | 243,362 | 1.19 |
| Ucayali | 495,522 | 501,269 | 506,881 | 1.14 |

Nota. Tomado “Estadísticas: Población y vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2019 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

En conjunto con el análisis del tamaño de la población del Perú, es necesario indicar que el mercado se considera atractivo, según el Foro Económico Mundial (Schwab, 2018). En lo que se refiere a las condiciones socioeconómicas de la población, se observa en la Figura 12 que el 52.9% de los individuos pertenecen a los niveles socioeconómicos (NSE) A, B o C. Estas personas tienen acceso a productos financieros como cuentas de ahorro, créditos personales y tarjetas de crédito, lo que les da capacidad de compra; lo cual confirma que el mercado potencial es grande.

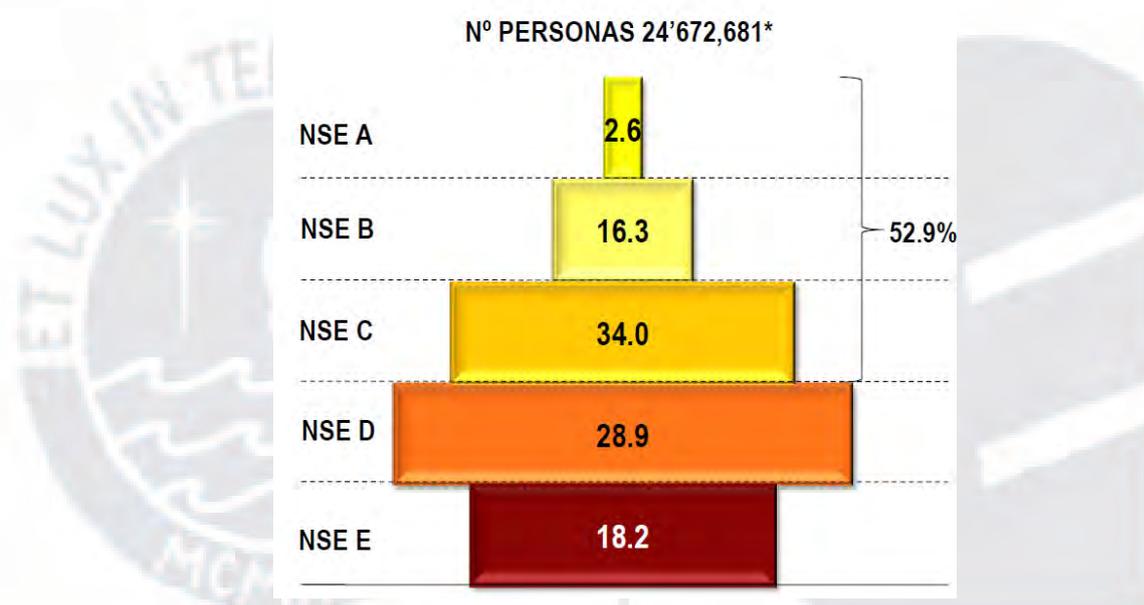


Figura 12. Distribución de la población de Perú urbano por NSE, año 2017. Tomado de “Niveles socioeconómicos 2017,” por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM), 2017 (<https://www.studocu.com/en/document/universidad-de-lima/economia/lecture-notes/apeim-nse-2017-nse/1324223/view>).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En el Perú, la inversión en ciencia, tecnología e innovación durante el año 2018 representó el 0.12% del PBI, mostrando un aumento durante los últimos años, pero que todavía es insuficiente para que la inversión tenga un impacto en la mayoría de las empresas y de la población. Para el año 2019, el gobierno central aumentará la inversión en este sector, y en retorno espera que haya un compromiso de todas las instituciones involucradas con miras a trabajar de manera conjunta, bajo el liderazgo del Concytec (“Concytec: Inversión,” 2018).

Dado que la inversión en tecnología es baja, el Perú no tiene competitividad en esta área y por ello se sitúa en el puesto 94 entre las 140 naciones que el Foro Económico Mundial analizó en 2018 (ver Tabla 8).

Tabla 8

Competitividad en Tecnología de la Información y Comunicación, Año 2018

| Factor | Posición (entre 140 países) | Puntaje |
|---|-----------------------------|---------|
| Competitividad tecnológica | 94 | 43.9 |
| Suscripciones a telefonía celular móvil (%) | 65 | 100 |
| Suscripciones móviles de banda ancha (%) | 77 | n.d. |
| Suscripciones a Internet de banda ancha (%) | 84 | 14.4 |
| Suscripciones a Internet fibra óptica (%) | 95 | n.d. |
| Usuarios de Internet (%) | 89 | 45.4 |

Nota. Tomado de *The Global Competitiveness Report 2018* (p. 461), por K. Schwab, 2018, Ginebra, Suiza: WEF.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El desarrollo económico que el Perú ha experimentado ha tenido un importante impacto sobre el medio ambiente. El aumento en el tráfico comercial sin duda ha contribuido a elevar la contaminación, mientras que en la medida en que aumenta el poder económico de las personas, también crece la cantidad de basura que se genera. Esto se confirmó con un estudio realizado en 98 países, donde se encontró que cuando la producción y comercialización aumentan, los índices de contaminación también lo hacen. Sin embargo, esto se puede revertir si con las mayores ganancias se invierte en paliativos y en investigación para desarrollar nuevas tecnologías.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

A lo largo de este capítulo, se ha descrito el entorno de la Caja Trujillo y ello ha permitido identificar sus oportunidades y amenazas, que constituyen los factores determinantes de éxito. Con dichos factores se construyó la Tabla 9, donde se ha obtenido como resultado un promedio ponderado igual a 2.84, situando a la Caja Trujillo por encima

de la puntuación promedio, especialmente porque ha sabido aprovechar la oportunidad de que hay una estructura empresarial dominada por microempresas.

Tabla 9

MEFE de la Caja Trujillo

| Factores determinantes de éxito | Peso | Valor | Pond. |
|--|-------------|-------|-------------|
| Oportunidades | | | |
| 1 Estructura empresarial dominada por microempresas | 0.14 | 4 | 0.56 |
| 2 Crecimiento económico sostenido, con aumento esperado en la demanda de minerales | 0.09 | 4 | 0.36 |
| 3 Alta concentración de la población en la región costa centro-norte | 0.11 | 3 | 0.33 |
| 4 Aumento en el nivel educativo de la población | 0.10 | 3 | 0.30 |
| Subtotal oportunidades | 0.44 | | 1.55 |
| Amenazas | | | |
| 1 Escenario político inestable por conflictos entre los poderes del Estado | 0.12 | 2 | 0.24 |
| 2 Limitada gestión de la inversión pública | 0.09 | 3 | 0.27 |
| 3 Dependencia de la economía en la explotación de recursos naturales | 0.07 | 2 | 0.14 |
| 4 Informalidad en el sector microfinanciero | 0.14 | 3 | 0.42 |
| 5 Bajo nivel de inversión en tecnología e innovación | 0.08 | 2 | 0.16 |
| 6 Aumento en los índices de contaminación | 0.06 | 1 | 0.06 |
| Subtotal amenazas | 0.56 | | 1.29 |
| Total | 1.00 | | 2.84 |

Nota. 4 = Fortaleza mayor; 3 = Fortaleza menor; 2 = Debilidad menor; y 1 = Debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 121), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú.

3.5 La Caja Trujillo y sus Competidores

En función de los datos que se presentaron en el Capítulo I, los tres principales competidores de la Caja Trujillo son la Caja Arequipa, la Caja Huancayo y la Caja Piura, que lideran tanto las colocaciones de créditos como las captaciones (SBS, 2019b). Este acápite se construye bajo esta consideración y entendiendo por industria al sector de las CMAC.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El principal insumo que tienen las CMAC son los recursos financieros o fondos, los cuales son captados, sobre todo, de los depositantes, ya sean personas naturales o empresas.

Pero cuando estos fondos resultan insuficientes para cumplir con las metas de colocación o de

otorgamiento de créditos, las instituciones financieras tienen que recurrir a fuentes alternativas como préstamos.

Las CMAC tienen como meta conseguir fondos con el costo más bajo posible y a largo plazo. Al respecto, las leyes del Perú sí permiten los préstamos entre instituciones financieras, con una tasa de interés que no puede ser menor a la denominada tasa *overnight*, que es la pagada por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) a los bancos que depositan fondos sobrantes al final de la jornada diaria; pero tampoco puede ser mayor a las tasas activas de la institución. Adicionalmente, hay créditos directos concedidos por el BCRP orientados a incrementar la liquidez en el corto plazo (Instituto Peruano de Economía, 2016).

Otro servicio que demandan las CMAC, así como cualquier entidad financiera, es el traslado de valores entre sus distintas oficinas o agencias. Dentro de los proveedores que hay en el mercado peruano están G4S, Prosegur y Hermes, que tienen un poder de negociación de nivel medio, dependiendo de su cobertura geográfica y de la infraestructura que poseen (Hermes, 2018). Además, estas empresas ya brindan servicios con valor agregado como la protección electrónica de los valores, por un monto máximo de S/ 60,000. Este servicio consiste en un maletín donde se coloca el dinero en efectivo, y se programa con tiempo su apertura, además de que con GPS se hace seguimiento al maletín y cuentan con un sensor de contacto en la manilla (“Uso de alta tecnología,” 2012).

Para las CMAC, otro proveedor es el buró de créditos, cuyo objetivo es brindar información actualizada de la situación crediticia de personas naturales y de empresas. Este organismo provee información valiosa para que las cajas decidan si conceden o no cada uno de sus préstamos, donde la única limitante es que no cuentan con datos de los entes que hasta el momento no han tenido ningún producto crediticio (Núñez, 2015). En el Perú, existen diferentes burós de crédito; por ejemplo, Informa e Infocorp, los cuales cuentan con un poder de negociación de nivel medio. Es importante aclarar que en estos entes los incumplimientos

de obligaciones financieras se borran a los dos años, luego de que la persona hace el pago, pero en la central de riesgo de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP nunca desaparece el historial (Mendoza, 2012).

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Para entender el poder de negociación de los compradores, es necesario primero tipificarlos. Los datos de la Tabla 10 indican que en un 72.84% se trata de créditos corporativos, lo que implica que se concedieron a empresas, ya sean micro, pequeñas, medianas o grandes. Luego, se ve que 20.48% son créditos al consumo, los cuales toman la forma de productos como Credi Joyas o Crédito Descuento por Planilla, entre otros.

Tabla 10

Créditos Otorgados por las Cajas Municipales, por Tipo

| | Número de deudores ^{1/} | Saldo de créditos directos (miles S/) | |
|---|----------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|
| | | Total créditos directos | Distribución créditos directos % |
| Créditos corporativos | 1'111,384 | 15'563,271 | 72.84 |
| Agricultura, ganadería, caza y silvicultura | 92,685 | 1'074,615 | 5.03 |
| Pesca | 4,643 | 96,789 | 0.45 |
| Minería | 1,951 | 42,664 | 0.20 |
| Industria manufacturera | 71,506 | 999,806 | 4.68 |
| Electricidad, gas y agua | 882 | 12,748 | 0.06 |
| Construcción | 27,863 | 401,370 | 1.88 |
| Comercio | 466,784 | 6'245,057 | 29.23 |
| Hoteles y restaurantes | 48,511 | 835,758 | 3.91 |
| Transporte, almacenamiento y comunicaciones | 122,935 | 2'071,720 | 9.70 |
| Intermediación financiera | 1,948 | 420,378 | 1.97 |
| Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler | 62,622 | 1'298,808 | 6.08 |
| Administración pública y Defensa | 2,488 | 33,986 | 0.16 |
| Enseñanza | 3,699 | 176,466 | 0.83 |
| Servicios sociales y de salud | 6,908 | 151,999 | 0.71 |
| Otras actividades de servicios comunitarios | 99,260 | 958,145 | 4.48 |
| Hogares privados c/serv. doméstico y órganos extraterritoriales | 96,699 | 742,962 | 3.48 |
| Créditos hipotecarios para viviendas | 21,039 | 1'428,783 | 6.69 |
| Créditos de consumo | 778,841 | 4'375,769 | 20.48 |
| Total | 1'911,264 | 21'367,823 | 100.00 |

Nota. Tomado de “Información estadística de cajas municipales” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2019b. (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

En el caso del crédito al consumo, así como de los préstamos hipotecarios para viviendas, el poder de negociación de los clientes es bajo y deben ceñirse por completo a las condiciones que las empresas financieras imponen. Lo mismo ocurre con las micro y pequeñas empresas; mientras que las medianas o grandes empresas tienen un poder de negociación medio, ya que pueden negociar tasas y condiciones de pago, por los volúmenes solicitados, aunque siempre dentro de un marco establecido por las cajas. Lo mismo ocurre con los ahorros o captaciones, en los cuales la tasa varía en función del monto.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Las empresas comerciales que otorgan créditos directos a sus clientes son los principales sustitutos de las CMAC, como es el caso de Elektra. Dentro del sector construcción e inmobiliario también hay empresas que conceden financiamiento directo, tales como Viva GyM, Britania y Los Portales.

Otro tipo de sustitutos son los denominados panderos, que son entidades administradoras de fondos colectivos, y pueden operar previa autorización de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), por lo que sí tienen supervisión; contrario al caso de constructoras y casas comerciales. Los panderos fueron creados hace más de 50 años y su función es reunir a un conjunto de personas que aporten cierta cantidad mensual, por un período previamente determinado, con miras a recibir un vehículo. Cada mes entregan una unidad hasta que han atendido a todos los miembros del grupo (Pandero, 2017).

3.5.4 Amenaza de los entrantes

De acuerdo con D'Alessio (2015), en la medida en que hay altas barreras de entrada se desestimula el ingreso de nuevos competidores al mercado. La legislación peruana establece que para constituir una institución financiera hay diversos requerimientos, incluyendo un monto mínimo de capital, que debe ser aportado por los accionistas; además de que se debe mantener un nivel de capital acorde con los créditos que se conceden. Con base

en la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (Ley 26702, 1996), los requisitos para crear una institución financiera son:

- Para una empresa de banca múltiple, se necesita un capital de S/ 14'914,000.
- Para una empresa financiera especializada, el capital debe ser mínimo de S/ 7'500,000.
- Para constituir una caja municipal de ahorro y crédito, se requiere un capital igual o mayor que S/ 678,000.
- Para abrir una caja municipal de crédito popular, se necesitan S/ 4'000,000.
- Para una entidad de desarrollo a la pequeña y micro empresa (Edpyme), el capital requerido es de S/ 678,000.
- Para las cooperativas de ahorro y crédito, el capital requerido es de S/ 678,000.
- En lo que respecta a las cajas rurales de ahorro y crédito, el capital mínimo requerido es de S/ 678,000.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Existe alta rivalidad entre los competidores y esto es lo que ha permitido que crezca el monto de colocaciones y de captaciones de las cajas municipales de ahorro y crédito. Compiten con agresivas campañas promocionales y la visita de los ejecutivos comerciales. Además, se compite a través de las tasas de interés que se pagan para atraer fondos o del monto de la cuota de los préstamos que otorgan. En función de la información recopilada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2019b), para diciembre de 2018 la participación de mercado de las diversas cajas municipales de ahorro y crédito es la que se presenta a continuación en la Figura 13 para colocaciones y en la Figura 14 para captaciones u obligaciones con el público.

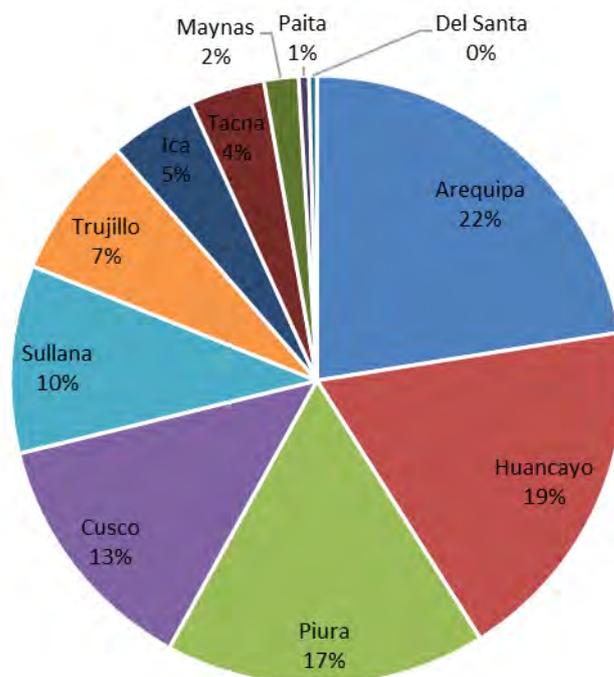


Figura 13. Participación de mercado en colocaciones, a diciembre 2018. Adaptado de “Información estadística de cajas municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2019b (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

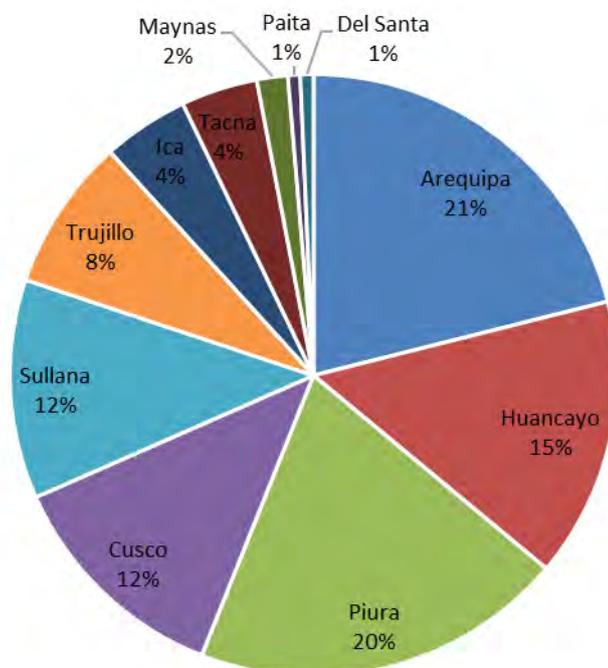


Figura 14. Participación de mercado en captaciones, a diciembre 2018. Adaptado de “Información estadística de cajas municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2019b (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

3.6 La Caja Trujillo y sus Referentes

Las cajas de ahorro en Alemania constituyen un referente para Europa, y en general para todo el mundo, en especial por su crecimiento y el reciente proceso de privatización. El sistema financiero alemán cuenta con tres ejes: (a) cooperativas de ahorro y crédito, (b) cajas de ahorro, y (c) banca privada (Euroresidentes, 2018). Para el año 2010, había en Alemania 429 cajas con utilidad neta antes de impuesto que supera los 4,500 millones de euros; con el 35% del sistema financiero nacional. Es tanta su relevancia, que el 71% de las pequeñas y medianas empresas alemanas tenían relaciones con las cajas de ahorro de ese país y los créditos se financiaban principalmente con capital privado (Moreno, 2011).

La cantidad de cajas de ahorro continuó creciendo y para finales del 2018 había 450 instituciones, supliendo lo que para algunos analistas es la debilidad de la banca privada en ese país. Es por ello que para muchos clientes particulares y para las pymes, las cajas de ahorro son la mejor opción, con diversidad de productos de crédito y de ahorro. Además, contribuyen a generar empleos, usando plataformas de alta tecnología, y han impulsado el crecimiento económico de Alemania (Müller, 2019). En general, las *sparkassen*, como se conocen a las cajas de ahorro, tienen un rango geográfico de acción muy delimitado, por lo que sus esfuerzos de crecimiento se concentran en la penetración en el mercado y no en la expansión. La *sparkassen* Berlín destaca por su amplia cartera de clientes, lo que ha logrado a través de bajos costos de transacción, atrayendo a consumidores que por primera vez abren una cuenta de ahorros (All About Berlin, 2017).

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Los datos de los competidores se han utilizado para construir la Matriz Perfil Competitivo, que se presenta en la Tabla 11, donde se observa que la Caja Trujillo tiene una posición desfavorable ante la Caja Arequipa, la Caja Huancayo y la Caja Piura, al haber obtenido un puntaje ponderado de 2.77, versus 3.31, 2.95 y 2.79, respectivamente. En la

Tabla 12 se muestra la Matriz Perfil Referencial, en la cual se compara a la Caja Trujillo con la Caja de Ahorros Berlín de Alemania, enfocada en personas naturales y pymes. Los resultados muestran que Berlín supera a la Caja Trujillo en todos los aspectos y, especialmente, en participación de mercado y calidad de cartera, ya que, como se recuerda, tiene el sexto puesto dentro de las CMAC peruanas.

Tabla 11

Matriz Perfil Competitivo

| Factores clave de éxito | Peso | Caja Trujillo | | Caja Arequipa | | Caja Huancayo | | Caja Piura | |
|----------------------------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|------------|-------------|
| | | Valor | Pond. | Valor | Pond. | Valor | Pond. | Valor | Pond. |
| 1 Participación de mercado | 0.19 | 2 | 0.38 | 4 | 0.76 | 3 | 0.57 | 3 | 0.57 |
| 2 Calidad de cartera | 0.18 | 2 | 0.36 | 2 | 0.36 | 2 | 0.36 | 2 | 0.36 |
| 3 Automatización de los procesos | 0.14 | 4 | 0.56 | 4 | 0.56 | 4 | 0.56 | 4 | 0.56 |
| 4 Oficinas y puntos de atención | 0.16 | 3 | 0.48 | 4 | 0.64 | 4 | 0.64 | 3 | 0.48 |
| 5 Tiempos de respuesta | 0.16 | 3 | 0.48 | 3 | 0.48 | 3 | 0.48 | 3 | 0.48 |
| 6 Satisfacción de los clientes | 0.17 | 3 | 0.51 | 3 | 0.51 | 2 | 0.34 | 2 | 0.34 |
| Total | 1.00 | | 2.77 | | 3.31 | | 2.95 | | 2.79 |

Nota. 4 = Fortaleza mayor; 3 = Fortaleza menor; 2 = Debilidad menor; y 1 = Debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 131), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 12

Matriz Perfil Referencial

| Factores clave de éxito | Peso | Caja Trujillo | | Caja Berlín (Alemania) | |
|----------------------------------|-------------|---------------|-------------|------------------------|-------------|
| | | Valor | Pond. | Valor | Pond. |
| 1 Participación de mercado | 0.19 | 2 | 0.38 | 4 | 0.76 |
| 2 Calidad de cartera | 0.18 | 2 | 0.36 | 4 | 0.72 |
| 3 Automatización de los procesos | 0.14 | 4 | 0.56 | 4 | 0.56 |
| 4 Oficinas y puntos de atención | 0.16 | 3 | 0.48 | 4 | 0.64 |
| 5 Tiempos de respuesta | 0.16 | 3 | 0.48 | 4 | 0.64 |
| 6 Satisfacción de los clientes | 0.17 | 3 | 0.51 | 4 | 0.68 |
| Total | 1.00 | | 2.77 | | 4.00 |

Nota. 4 = Fortaleza mayor; 3 = Fortaleza menor; 2 = Debilidad menor; y 1 = Debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 132), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.8 Conclusiones

El análisis externo ha revelado que la estructura empresarial del Perú está dominada por las microempresas, lo que indica la necesidad de desarrollar el sector de las CMAC como entidades microfinancieras. Sin embargo, hay en el mercado sustitutos como los créditos otorgados directamente por los comercios y existe también una cultura de no confiar en las entidades financieras, lo cual limita la penetración. Entre las oportunidades que el entorno ofrece para el desarrollo de la Caja Trujillo está la población altamente concentrada en la región costera del país, con un aumento en el nivel educativo y crecimiento económico sostenido. Sin embargo, hay amenazas ante las cuales es necesario protegerse, como es el caso de la informalidad en el sector microfinanciero, junto con un escenario político inestable y la limitada gestión de la inversión pública, entre otras. A nivel mundial, se encontró el caso de la Caja Berlín en Alemania, especializada en el otorgamiento de microcréditos y que, por ende, es directamente comparable con la Caja Trujillo. En ese país europeo, las microfinanzas han contribuido al desarrollo económico nacional, ya que el 71% de las pequeñas y medianas empresas mantienen relaciones comerciales con las cajas de ahorro, financiando los préstamos con capital privado. La Caja Berlín es considerada un ejemplo por su alto nivel de rentabilidad, el buen uso de la tecnología y el tiempo de respuesta, entre otros aspectos que colocan a esta organización como un referente.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis de la organización se hace siguiendo la metodología AMOFHIT, que consta de los siguientes pasos: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, logística e infraestructura; (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicación, y (g) tecnología e investigación.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

El 100% de las acciones pertenecen a la Municipalidad Provincial de Trujillo, entidad que ha designado un Directorio compuesto por siete personas, quienes dan las pautas para la operación de la empresa y luego controlan los resultados. A este Directorio reporta una Gerencia Mancomunada, integrada por tres personas, tal como se muestra en la Figura 15. Esto significa que no hay un gerente general, sino que la dirección de las operaciones se comparte entre los siguientes cargos: (a) gerente central de Finanzas y Operaciones, (b) gerente central de Negocios, y (c) gerente central de Administración.



Figura 15. Organigrama general de la Caja Trujillo. Adaptado de “Memoria Caja Trujillo 2017,” por la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo, 2018a (https://www.cajatrujillo.com.pe/portalnew/doc/memoria/MEMORIA_CAJA_TRUJILLO%202017.pdf).

4.1.2 Marketing y ventas (M)

En la Figura 16, se presenta la evolución del número de transacciones por canal alternativo y se observa el rápido crecimiento que el agente corresponsal ha tenido, siendo el principal canal alternativo para diciembre de 2017. Le sigue en volumen los ATM y, en tercer

lugar, el Home Banking o uso de la página web de la caja. Con respecto a los canales digitales, en la Figura 17 se aprecia el crecimiento del uso del aplicativo, que para diciembre de 2017 registró 28,884 transacciones; mientras que el primer lugar lo obtuvo el Home Banking con 35,891 transacciones.

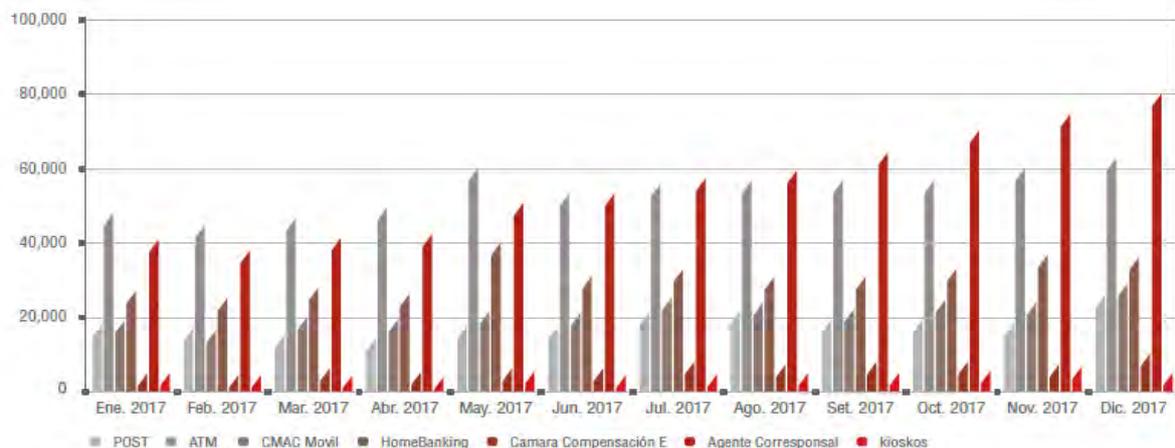


Figura 16. Transacciones en canales alternativos. Tomado de “Memoria Caja Trujillo 2017,” por la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo, 2018a (https://www.cajatrujillo.com.pe/portalnew/doc/memoria/MEMORIA_CAJA_TRUJILLO%202017.pdf).

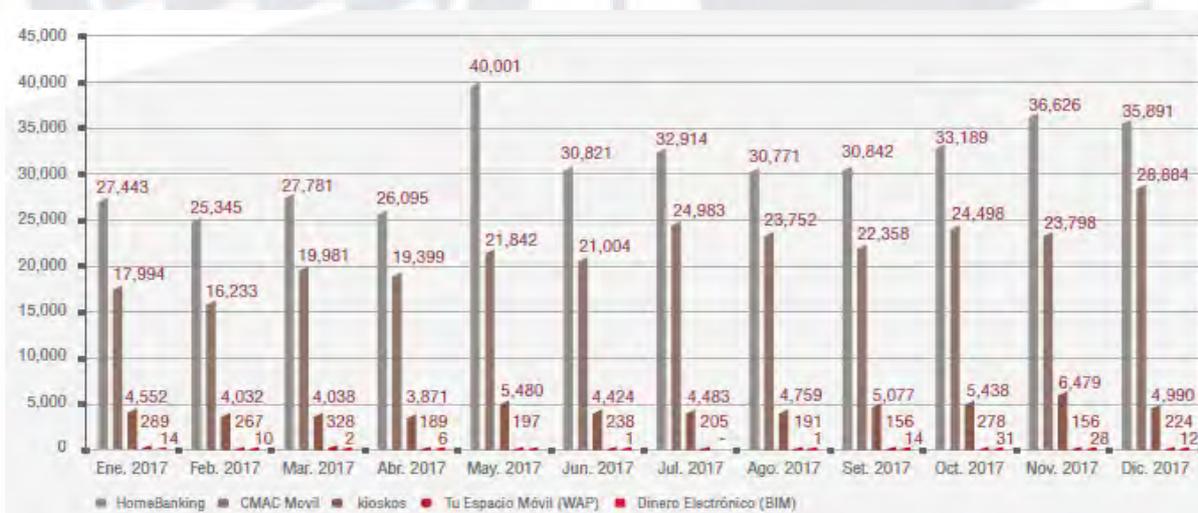


Figura 17. Transacciones en canales digitales. Tomado de “Memoria Caja Trujillo 2017,” por la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo, 2018a (https://www.cajatrujillo.com.pe/portalnew/doc/memoria/MEMORIA_CAJA_TRUJILLO%202017.pdf).

Anteriormente, en el análisis de la industria, se presentó la participación de mercado que tienen las distintas cajas de ahorro, encontrándose que la Caja Trujillo tiene una participación de 8% en captaciones y de 7% en colocaciones para diciembre de 2018 (SBS, 2019b). En la

Tabla 13, se compara la participación de mercado de la Caja Trujillo con las otras cajas, revisando la evolución de los últimos tres años en lo que respecta a créditos netos y a obligaciones con el público.

Tabla 13

Evolución de la Participación de Mercado de las CMAC

| Caja | Créditos netos | | | Obligaciones con el público | | |
|-------------------|----------------|--------------|--------------|-----------------------------|--------------|--------------|
| | 2018 | 2017 | 2016 | 2018 | 2017 | 2016 |
| Arequipa | 22.5 | 21.5 | 22.0 | 21.0 | 21.8 | 22.4 |
| Huancayo | 18.6 | 16.7 | 15.6 | 15.0 | 14.8 | 13.6 |
| Piura | 16.9 | 16.4 | 15.1 | 19.9 | 18.2 | 16.8 |
| Cusco | 13.2 | 12.2 | 11.9 | 12.4 | 11.5 | 11.1 |
| Sullana | 10.0 | 14.0 | 15.3 | 11.8 | 13.6 | 14.7 |
| Trujillo | 7.5 | 8.0 | 8.4 | 8.2 | 8.2 | 8.8 |
| Ica | 4.6 | 4.3 | 4.1 | 4.6 | 4.4 | 4.2 |
| Tacna | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.1 | 4.2 | 4.3 |
| Maynas | 1.8 | 1.7 | 2.0 | 1.6 | 1.8 | 2.0 |
| Paita | 0.5 | 0.6 | 0.8 | 0.7 | 0.8 | 1.0 |
| Del Santa | 0.4 | 0.5 | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 1.0 |
| Total CMAC | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

Nota. Adaptado de “Información estadística de cajas municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2019b (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

Se observa que la Caja Trujillo redujo su participación en el año 2018, al bajar de 8% a 7.5% en créditos netos, mientras que en obligaciones con el público o captaciones se mantuvo en 8.2%, aunque en el año 2016 era 8.8%, lo que confirma una tendencia a perder *share*. Mientras que los competidores que han ganado participación son la Caja Arequipa, Huancayo y Cusco en créditos; así como las Cajas Huancayo, Piura y Cusco en captaciones. Debe mencionarse que la Caja Sullana es la que más perdió mercado en créditos, pasando de 14% en 2017 a 10% para el 2018.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

CMAC Trujillo es parte del sector microfinanciero formal del Perú, que se dedica a brindar apoyo a las pequeñas empresas y empresarios en La Libertad y otras regiones del

Tabla 14

Número de Oficinas por CMAC, a Diciembre 2018

| Cajas | Amazonas | Ancash | Apurímac | Arequipa | Ayacucho | Cajamarca | Callao | Cusco | Huancavelica | Huánuco | Ica | Junín | La Libertad | Lambayeque | Lima | Loreto | Madre de Dios | Moquegua | Pasco | Piura | Puno | San Martín | Tacna | Tumbes | Ucayali | Total nacional |
|------------|----------|--------|----------|----------|----------|-----------|--------|-------|--------------|---------|-----|-------|-------------|------------|------|--------|---------------|----------|-------|-------|------|------------|-------|--------|---------|----------------|
| Arequipa | - | 3 | 4 | 34 | 2 | 1 | - | 13 | 2 | 3 | 9 | 10 | 3 | 2 | 23 | - | 3 | 8 | 2 | 2 | 25 | 2 | 5 | - | 2 | 158 |
| Cusco | - | - | 8 | 12 | 4 | - | - | 34 | 1 | - | 2 | 3 | - | - | 11 | - | 2 | 2 | - | - | 14 | - | 3 | - | - | 96 |
| Del Santa | - | 7 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 1 | - | 2 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 10 |
| Huancayo | 1 | 2 | 1 | 4 | 6 | 3 | 1 | 9 | 6 | 8 | 4 | 35 | 3 | 1 | 40 | 2 | 1 | 2 | 7 | 5 | 5 | 2 | 3 | 1 | 3 | 155 |
| Ica | - | 1 | 4 | 6 | 7 | - | - | - | - | - | 14 | - | - | - | 10 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 42 |
| Maynas | - | - | - | - | - | 1 | 1 | - | - | 4 | - | - | - | - | - | 7 | - | - | 1 | - | - | 3 | - | - | 3 | 20 |
| Paita | 1 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 1 | 1 | - | 1 | - | - | - | 6 | - | 2 | - | 1 | - | 13 |
| Piura | 7 | 4 | 5 | 5 | 4 | 15 | 2 | 6 | 5 | 5 | 3 | 7 | 7 | 12 | 20 | 4 | - | 1 | 2 | 31 | 3 | 13 | 2 | 6 | 6 | 175 |
| Sullana | - | 3 | - | 5 | - | 3 | 1 | 2 | - | - | 1 | 1 | 6 | 7 | 18 | - | - | 2 | - | 22 | 2 | - | - | 4 | - | 77 |
| Tacna | - | - | - | 6 | - | - | - | 2 | - | - | 1 | - | - | - | 3 | - | 5 | 2 | - | - | 5 | - | 6 | - | - | 30 |
| Trujillo | 6 | 5 | - | - | - | 10 | 1 | - | - | 2 | 2 | 3 | 23 | 6 | 15 | 1 | - | - | 1 | 4 | - | 3 | - | 1 | - | 83 |
| Total CMAC | 15 | 25 | 22 | 72 | 23 | 33 | 6 | 66 | 14 | 22 | 36 | 59 | 44 | 29 | 142 | 15 | 11 | 17 | 13 | 70 | 54 | 25 | 19 | 13 | 14 | 859 |

Nota. Adaptado de “Información estadística de cajas municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2019b (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

país, mediante la optimización del acceso a créditos. También apoya al crecimiento de sus clientes y se ha extendido a diversas provincias del país, de tal manera que en la actualidad cuenta con 83 agencias, tal como se ha podido apreciar en la Tabla 14 (SBS, 2019b). Esto corresponde al 9.7% del total de agencias que el sistema de CMAC posee, donde el liderazgo lo tiene la Caja Piura con 175 oficinas, seguida de la Caja Arequipa con 158 agencias, mientras que en tercer lugar se sitúa la Caja Huancayo con 155. Cabe mencionar que estas tres cajas son las que tienen el liderazgo en las captaciones y en los créditos netos, como se mostró en el punto anterior. También se aprecia que Lima es la región que más agencias posee, concentrando el 16.5% del total de oficinas.

Además de considerar las agencias, la infraestructura de atención al público también contempla los cajeros corresponsales y automáticos. En la Tabla 15, se indica que el sistema de CMAC tiene un total de 8,346 cajeros, y de estos la Caja Trujillo posee 1,704, lo que representa el 20.4%. La mayor cantidad de cajeros la tienen las Cajas Huancayo e Ica, con 2,054 unidades cada una. Además, se observa en la Tabla 15 que no existe una relación entre la cantidad de cajeros y el número de tarjetas de débito por institución.

Tabla 15

Cantidad de Cajeros y Número de Tarjetas de Débito por CMAC, a Diciembre 2018

| Caja | Cajeros corresponsales y automáticos | Número de tarjetas de débito |
|-------------------|--------------------------------------|------------------------------|
| Arequipa | 612 | 1'012,710 |
| Huancayo | 2,054 | 525,073 |
| Piura | 838 | 1'081,432 |
| Cusco | 97 | 310,541 |
| Sullana | 30 | 233,798 |
| Trujillo | 1,704 | 259,255 |
| Ica | 2,054 | 208,010 |
| Tacna | 951 | 64,735 |
| Maynas | 6 | 103,402 |
| Paita | | |
| Del Santa | | |
| Total CMAC | 8,346 | 3'798,956 |

Nota. Adaptado de “Información estadística de cajas municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2019b (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Durante el año 2018, la Caja Trujillo registró utilidades netas después de impuestos iguales a S/ 30.6 millones (ver Tabla 16), que si bien son 8% superiores a las de 2017, representan una disminución del 23.8% con respecto a las de 2016, cuando la empresa tuvo utilidades por S/ 40.1 millones. Esta reducción en utilidades se explica por el aumento en los gastos administrativos (6.7% en 2017 y 3.9% en 2018). Además, los egresos financieros crecieron más rápido que los ingresos, ya que la empresa pagó tasas más altas por las captaciones, lo que no se vio reflejado en las tasas cobradas en los créditos.

En el año 2018, los activos totales de la Caja Trujillo ascendieron a S/ 2,296 millones (ver Tabla 17), tras registrar un incremento del 10% en el activo total, como consecuencia del crecimiento de disponible, que varió en 54%; mientras que los inmuebles y equipos netos se redujeron en 10%. En cambio, durante el año 2017, los activos fijos habían aumentado en 36% y el disponible se redujo en 8% para generar un efecto total de crecimiento del 7% en los activos. Por otra parte, los pasivos totales crecieron en 7% y 11% en 2017 y 2018, respectivamente.

El análisis de los estados financieros de Caja Trujillo revela que ha habido una reducción en el rendimiento, lo que se manifiesta en el ROS, ROA y ROE, tal como se ve en la Tabla 18; para el 2018 hay una leve recuperación, pero la empresa aún está distante de los valores que obtuvo en el 2016. El índice de endeudamiento ha tenido un ligero incremento, mientras que la razón de circulante se ha reducido, mostrando que son los pasivos circulantes, específicamente las captaciones, los que aumentaron y por el giro del negocio es favorable, ya que se requieren de estos fondos para otorgar créditos y así generar ingresos. En paralelo, se identifica la existencia de un problema en la cobranza porque los días de cuentas por cobrar llegaron se han incrementado desde el año 2016.

Tabla 16

Estado de Pérdidas y Ganancias 2016-2018, en Miles de Soles

| | 2018 | 2017 | 2016 |
|---|---------|----------|----------|
| Ingresos financieros | 341,584 | 325,908 | 317,674 |
| Disponible | 11,077 | 9,712 | 9,628 |
| Inversiones | 9,403 | 8,727 | 9,561 |
| Créditos directos | 319,456 | 305,128 | 295,852 |
| Ganancias por valorización de inversiones | 1,391 | 195 | - |
| Ganancias por inversiones en subsidiarias, asociadas y negocios conjuntos | 133 | - | - |
| Diferencia de cambio | 125 | 2,145 | 2,632 |
| Otros | 0 | 1 | 1 |
| Gastos financieros | 78,310 | 71,928 | 66,403 |
| Obligaciones con el público | 66,334 | 60,126 | 52,732 |
| Depósitos del sistema financiero y organismos financieros internacionales | 3,982 | 3,822 | 2,957 |
| Adeudos y obligaciones financieras | 1,100 | 1,744 | 3,299 |
| Pérdida por valorización de inversiones | - | - | 1 300 |
| Pérdida por inversiones en subsidiarias, asociadas y negocios conjuntos | - | 179 | 503 |
| Primas al fondo de seguro de depósitos | 6,893 | 6,057 | 5,611 |
| Margen financiero bruto | 263,274 | 253,981 | 251,270 |
| Provisiones para créditos directos | 44,883 | 39,442 | 36,696 |
| Margen financiero neto | 218,392 | 214,539 | 214 575 |
| Ingresos por servicios financieros | 22,632 | 20,112 | 18,183 |
| Cuentas por cobrar | 1,704 | 1,711 | 1,292 |
| Créditos indirectos | 417 | 404 | 271 |
| Fideicomisos y comisiones de confianza | - | - | - |
| Ingresos diversos | 20,511 | 17,998 | 16,621 |
| Gastos por servicios financieros | 1,388 | 1,452 | 1,444 |
| Cuentas por pagar | - | - | - |
| Créditos indirectos | 19 | 20 | 9 |
| Fideicomisos y comisiones de confianza | 25 | 20 | 13 |
| Gastos diversos | 1,344 | 1,413 | 1,422 |
| Utilidad (pérdida) por venta de cartera crediticia | - | 689 | 4,286 |
| Margen operacional | 239,636 | 233,887 | 235,600 |
| Gastos administrativos | 182,271 | 175,494 | 164,541 |
| Personal | 105,003 | 101,078 | 92,350 |
| Directorio | 801 | 623 | 775 |
| Servicios recibidos de terceros | 74,062 | 71,481 | 69,381 |
| Impuestos y contribuciones | 2,406 | 2,312 | 2,035 |
| Margen operacional neto | 57,365 | 58,394 | 71,059 |
| Provisiones, depreciación y amortización | 17,921 | 13,991 | 13,246 |
| Provisiones para créditos indirectos | 35 | (4) | 18 |
| Provisiones por pérdida por deterioro de inversiones | 257 | - | - |
| Provisiones para incobrabilidad de cuentas por cobrar | (14) | 97 | 368 |
| Provisiones para bienes realizados, recibos en pago y adjudicados | 2,364 | 2,038 | 3,171 |
| Otras provisiones | 3,466 | 1,347 | 811 |
| Depreciación | 8,035 | 5,217 | 5,276 |
| Amortización | 3,778 | 5,295 | 3,603 |
| Otros ingresos y gastos | 4,679 | (3,739) | (2,973) |
| Resultado antes del impuesto a la renta | 44,122 | 40,664 | 54,839 |
| Impuesto a la renta | 13,564 | 12,470 | 14,759 |
| Resultado neto del ejercicio | 30,558 | 28,194 | 40,080 |

Tabla 17

Balance General de Caja Trujillo 2016-2018, en Miles de Soles

| Activo | 2018 | 2017 | 2016 |
|---|------------------|------------------|------------------|
| Disponible | 497,068 | 322,488 | 349,004 |
| Caja | 51,002 | 50,457 | 44,620 |
| Bancos y corresponsales | 442,900 | 266,677 | 286,781 |
| Canje | 994 | 1,551 | 1,286 |
| Otros | 2,172 | 3,803 | 16,318 |
| Inversiones netas de provisiones | 205,167 | 176,329 | 163,516 |
| Inversiones disponibles para la venta | 202,362 | 173,401 | 160,409 |
| Inversiones en subsidiarias, asociadas y negocios conjuntos | 3,061 | 2,928 | 3,107 |
| Provisiones | (257) | - | - |
| Créditos netos de provisiones y de ingresos no devengados | 1'447,782 | 1'432,147 | 1'311,063 |
| Vigentes** | 1' 465,143 | 1'445,383 | 1'334,301 |
| Préstamos | 1'257,500 | 1'256,614 | 1'160,524 |
| Arrendamiento financiero | 11,768 | 7,268 | 2,197 |
| Hipotecarios para vivienda | 181,759 | 168,662 | 159,216 |
| Otros | 14,117 | 12,839 | 12,365 |
| Refinanciados y reestructurados** | 23,003 | 24,680 | 16,709 |
| Atrasados** | 94,180 | 88,603 | 88,664 |
| Vencidos | 42,440 | 38,191 | 36,271 |
| En cobranza judicial | 51,740 | 50,412 | 52,393 |
| Provisiones | (133,417) | (125,444) | (127,501) |
| Intereses y comisiones no devengados | (1,127) | (1,076) | (1,110) |
| Cuentas por cobrar netas de provisiones | 38,311 | 38,618 | 32,406 |
| Rendimientos por cobrar | 20,897 | 20,379 | 19,321 |
| Disponible | 1,732 | 1,366 | 1,572 |
| Créditos | 18,895 | 18,756 | 17,506 |
| Cuentas por cobrar | 270 | 257 | 243 |
| Bienes realizables, recibidos en pago y adjudicados netos | 1,906 | 2,336 | 2,211 |
| Inmueble, mobiliario y equipo neto | 45,721 | 50,856 | 37,263 |
| Otros activos | 39,303 | 47,468 | 46,161 |
| Total activo | 2'296,155 | 2'090,620 | 1'960,945 |
| Pasivo | | | |
| Obligaciones con el público | 1'693,548 | 1'487,945 | 1'422,864 |
| Depósitos de ahorro | 357,677 | 335,165 | 324,532 |
| Depósitos a plazo | 1'293,084 | 1'114,857 | 1'066,355 |
| Cuentas a plazo | 1'053,406 | 884,173 | 843,993 |
| C.T.S. | 239,678 | 230,683 | 222,362 |
| Depósitos restringidos | 40,429 | 35,865 | 30,237 |
| Otras obligaciones | 2,358 | 2,058 | 1,740 |
| A la vista | 2,358 | 2,058 | 1,740 |
| Depósitos del sistema financiero y organismos internacionales | 93,608 | 106,909 | 61,705 |
| Depósitos de ahorro | 6,066 | 10,818 | 5,129 |
| Depósitos a plazo | 87,542 | 96,091 | 56,576 |
| Adeudos y obligaciones financieras | 11,590 | 17,461 | 33,483 |
| Instituciones del país | 11,590 | 17,461 | 33,483 |
| Cuentas por pagar | 18,921 | 18,482 | 14,400 |
| Intereses y otros gastos por pagar | 27,194 | 22,986 | 19,217 |
| Obligaciones con el público | 26,716 | 22,448 | 18,962 |
| Depósitos del sistema financiero y organismos internacionales | 478 | 538 | 255 |
| Otros pasivos | 3,075 | 10,572 | 9,393 |
| Provisiones | 5,645 | 5,087 | 2,248 |
| Créditos indirectos | 77 | 42 | 46 |
| Otras provisiones | 5,568 | 5,045 | 2,202 |
| Total pasivo | 1'853,581 | 1'669,442 | 1'563,309 |
| Patrimonio | 442,574 | 421,178 | 397,636 |
| Capital social | 337,238 | 323,494 | 303,955 |
| Reservas | 76,346 | 66,479 | 52,450 |
| Ajustes al patrimonio | (2,329) | 2,252 | 390 |
| Resultados acumulados | 760 | 760 | 760 |
| Resultado neto del ejercicio | 30,558 | 28,194 | 40,080 |
| Total pasivo y patrimonio | 2'296,155 | 2'090,620 | 1'960,945 |

Tabla 18

Razones Financieras Caja Trujillo 2016-2018

| Índice | 2018 | 2017 | 2016 |
|----------------------------|-------|-------|-------|
| ROS | 8.9% | 8.7% | 12.6% |
| ROA | 1.3% | 1.3% | 2.0% |
| ROE | 6.9% | 6.7% | 10.1% |
| Índice de endeudamiento | 80.7% | 79.9% | 79.7% |
| Razón de circulante | 1.21 | 1.22 | 1.23 |
| Días de cuentas por cobrar | 40 | 43 | 37 |

4.1.5 Recursos humanos (H)

Para fines del año 2017, la Caja Trujillo tenía 1,815 colaboradores, de los cuales el 45% eran mujeres y el 55% hombres. El enfoque está claramente en la generación de negocios o comercialización-ventas, por lo que el 47% de los colaboradores, es decir, 847, tienen el cargo de asesores de negocios. Uno de los logros principales dentro del área de recursos humanos es que se desarrollaron bolsas de trabajo con distintas instituciones académicas, por lo que se creó una herramienta *on line* para que los aspirantes ingresen sus datos, la cual ayuda a evaluar los perfiles sobre la base de competencias (Caja Trujillo, 2018a).

Dentro de la institución se ofrece la oportunidad de desarrollar carrera y se ofrece un programa de formación continua; pero, a pesar de esto, la organización tiene una tasa mensual de rotación de personal igual a 1.07%. En cuanto a la formación que se brinda, el objetivo es desarrollar las competencias del área administrativa que son necesarias, por lo que los temas se organizan en cuatro módulos: (a) cultura organizacional, (b) gestión de personas, (c) gestión del negocio, y (d) gestión de riesgo (Caja Trujillo, 2018a).

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

En el caso de la Caja Trujillo, el apoyo del sistema informático fue vital para que la metodología crediticia aplicada, además de la infraestructura operativa y organizativa, hayan logrado posicionarse entre las mejores del sistema financiero. Dentro de los programas de

contacto con la comunidad, incluyendo a sus clientes, están los siguientes (Caja Trujillo, 2018a):

- Capacitaciones sobre educación financiera: Se brinda a clientes de la institución, así como a asociaciones y empresas individuales, con un enfoque de promoción del ahorro y la inclusión financiera. También se explica la importancia de pagar las deudas de manera puntual.
- Capacitación a bodeguero-Fundes-Bakcus: Es un programa conjunto con la organización internacional Fundes y la empresa cervecera Backus. Se promueve la inclusión financiera al explicar los distintos productos que existen, dando a conocer sus ventajas y las situaciones en las que deben ser utilizados.
- Talleres sobre educación financiera y currícula del ahorro: Funciona desde el año 2015 y tiene como fin mejorar los conocimientos que los clientes y colaboradores tienen sobre las operaciones pasivas. Se usa también para captar nuevas ideas que permitan innovar, reflexionando sobre el uso de cada producto.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Los proyectos de plataforma tecnológica que recientemente se han desarrollado son los que siguen:

- Renovación de solución de antivirus y malaware, específicamente una solución de seguridad de software, el cual está diseñado para prevenir, detectar y remediar elementos o agentes sospechosos en los dispositivos informáticos.
- Score de riesgo para los clientes de crédito pignoraticio: Es una campaña diseñada para otorgar financiamiento de consumo con la garantía de joyas que los clientes dejan como prenda.
- Agenda comercial: Es un proceso para clasificar o categorizar la cartera de cobranza; aporta mejoras a la gestión comercial de cobranza.

- Mi Vivienda – Nuevo Bono del Buen Pagador: Este es un producto del Estado peruano y es un bono de descuento en cuotas cuando el acreedor del crédito Mi Vivienda cumple con sus pagos de manera oportuna.

Adicionalmente, se están gestando otros proyectos, como uno de leasing, web-planilla, microseguros y prevención.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Con las fortalezas y debilidades de la Caja Trujillo, se elaboró la Tabla 19, donde se asignó un peso a cada componente y el resultado global o ponderado es 2.48, que, según D'Alessio (2015), es cercano al promedio de 2.50. Este resultado indica que el desempeño de la Caja Trujillo se ve afectado por las grandes debilidades que posee, como la pérdida de participación de mercado y la alta rotación de personal, entre otras.

Tabla 19

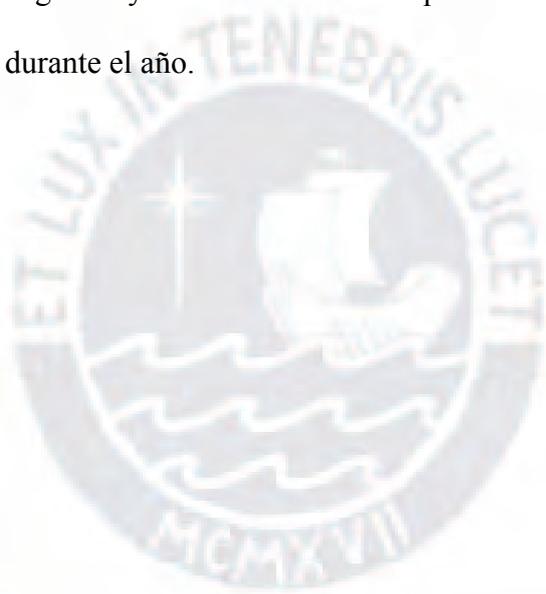
MEFI de la Caja Trujillo

| Factores determinantes de éxito | Peso | Valor | Pond. |
|--|-------------|-------|-------------|
| Fortalezas | | | |
| 1 Participación en programas de capacitación para incrementar penetración | 0.10 | 4 | 0.40 |
| 2 Aumento en el número de transacciones en los canales digitales, lo que permite atender a más clientes sin elevar costos fijos | 0.11 | 4 | 0.44 |
| 3 Alta participación en número de cajeros y número de agencias | 0.09 | 3 | 0.27 |
| 4 Inversión en sistemas seguros para el manejo confiable de la información de los clientes | 0.10 | 4 | 0.40 |
| 5 Programas de reclutamiento, de inducción y de capacitación con miras a lograr el plan de carrera trazado | 0.08 | 3 | 0.24 |
| Subtotal fortalezas | 0.48 | | 1.75 |
| Debilidades | | | |
| 1 Disminución de la participación de mercado, tanto en captaciones como en colocaciones | 0.12 | 2 | 0.24 |
| 2 Rotación de personal de 1.07% por mes | 0.09 | 1 | 0.09 |
| 3 La estructura organizacional no tiene una cabeza y puede generar duplicidad de funciones o generación de archivos en cada departamento | 0.11 | 1 | 0.11 |
| 4 No se ha expandido totalmente en la costa | 0.11 | 1 | 0.11 |
| 5 Poca inversión en publicidad y promoción | 0.09 | 2 | 0.18 |
| Subtotal debilidades | 0.52 | | 0.73 |
| Total | 1.00 | | 2.48 |

Nota. 4 = Fortaleza mayor; 3 = Fortaleza menor; 2 = Debilidad menor; y 1 = Debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 184-185), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

4.3 Conclusiones

La información recopilada durante la auditoría interna revela la situación completa de la organización. Tiene la posibilidad de continuar creciendo, ya que ha invertido en desarrollar programas de capacitación para la comunidad, impulsando la inclusión financiera. Así mismo, a nivel interno cuenta con programas estructurados de reclutamiento, selección, inducción y capacitación; pero a pesar de esto, se enfrenta con una rotación de 1.07% mensual. Esto se vuelve más grave porque el 47% de los colaboradores son asesores de negocios y no es recomendable que un mismo cliente sea atendido por diversas personas durante el año.



Capítulo V: Intereses de la Caja Trujillo y Objetivos de Largo Plazo

En este capítulo, se plantean los intereses supremos de la Caja Trujillo, que se desprenden de su visión. Seguidamente, se define el potencial de la organización y sus principios cardinales, para, sobre la base de estos datos, plantear los objetivos de largo plazo que la caja tendrá hacia el 2024.

5.1 Intereses de la Caja Trujillo

La visión que se tiene de la Caja Trujillo al 2024 es ubicarse entre las primeras tres instituciones del Sistema de Cajas Municipales del Perú, tanto en colocaciones como en captaciones de fondo, mediante una oferta de soluciones integrales, innovadoras, accesibles y de calidad. Es así que tanto los clientes como los accionistas y la comunidad percibirán beneficios tangibles de las operaciones de la empresa. Con esta visión, se considera que los intereses de la Caja Trujillo son los siguientes:

1. Incrementar el monto de colocaciones o créditos.
2. Incrementar el monto de captaciones o ahorros del público.
3. Reducir la tasa de morosidad.
4. Elevar la rentabilidad de la empresa.

5.2 Potencial de la Caja Trujillo

El potencial que tiene la Caja Trujillo se analiza a través de los siguientes dominios, identificando aquellos elementos que le pueden otorgar ventaja competitiva o, por el contrario, limitar su desarrollo:

- Dominio geográfico: La Caja Trujillo ha desarrollado una estrategia multicanal, permitiendo a sus clientes hacer operaciones no solo a través de su red de agencia, sino por un aplicativo para móviles, agentes corresponsales, cajeros ATM y la misma página web de la empresa, lo que se ha definido como *Home Banking*. La ventaja de esta estrategia es que permite el crecimiento sin necesidad de

incrementar la inversión en activo fijo, que ya cubre 79 agencias, 15 oficinas informativas y más de 260 cajeros corresponsales (SBS, 2019b).

- **Dominio demográfico:** Obedeciendo a un enfoque comercial, en línea con una estrategia de crecimiento, el 47% de los trabajadores de la Caja Trujillo ocupan el cargo de asesores de negocios, teniendo como función el colocar préstamos y captar depósitos. Si bien es una fortaleza tener una estructura que se orienta al crecimiento del negocio, hay que considerar que hay una tasa mensual de rotación de personal igual a 1.07%, y esto hace que no se alcance la mayor productividad.
- **Dominio económico:** Los datos financieros que se presentaron en el Capítulo IV muestran que la Caja Trujillo tiene la capacidad de generar utilidades, pero no evidencia un sistema de control de los gastos administrativos, los mismos que tienen amplias variaciones de un año a otro. Como parte de la visión, se tiene la atención de los accionistas, y atenderlos significa principalmente producir rentabilidad por la inversión que han realizado. Por tanto, para generar una ventaja competitiva es importante ser capaces de producir rentabilidad de manera constante, superando las expectativas de los accionistas.
- **Dominio organizacional:** Hay una estructura jerárquica que se considera apropiada para el tipo de negocio, donde hay distintos niveles de aprobación, en función de la operación que se esté implementando (monto y tipo de cliente). El reto es gestionar el riesgo de manera adecuada, disminuyendo la tasa de morosidad, al mismo tiempo que se controlan los gastos administrativos, donde se registran los sueldos.
- **Dominio histórico/psicológico/sociológico:** Históricamente, existe desconfianza en las instituciones financieras, por lo que la bancarización en Perú es baja. Así que corresponde a las entidades financieras aumentar esta tasa, y Caja Trujillo lo

está haciendo a través de capacitaciones a empresarios individuales o a asociaciones, en colegios y a la comunidad en general, con un enfoque de promoción del ahorro y la inclusión financiera, posicionándose como la mejor opción.

- Dominio tecnológico/científico: La Caja Trujillo ha desarrollado diversos proyectos para ofrecer soluciones en línea, como, por ejemplo, la aplicación o pago de créditos Mi Vivienda. Pero se requiere una plataforma completa que brinde más opciones o soluciones financieras a los clientes potenciales, lo cual les otorgaría una ventaja competitiva. Así mismo, el aplicativo para celulares debe ser renovado con frecuencia.

5.3 Principios Cardinales de la Caja Trujillo

Los principios cardinales de la Caja Trujillo se describen a continuación, a partir del análisis conjunto del entorno y del interior de la organización. La información está distribuida en torno a cuatro puntos: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos. A continuación se detalla cada uno de ellos.

Influencia de terceras partes. El desarrollo de la Caja Trujillo está vinculado con la captación de clientes, y esto depende de la situación económica nacional. Cada microempresario determinará si es o no conveniente desarrollar una campaña o adquirir inventario en la medida en que identifique que sus clientes tienen capacidad de compra. Otros actores que influyen, indirectamente, en el desempeño de la Caja Trujillo son las instituciones de banca múltiple, ya que ellas dominan el mercado financiero nacional, y las tasas que establecen tanto para ahorros como para créditos definen, de alguna manera, la demanda que se desplaza o se retrae de las cajas municipales de ahorro y crédito.

Lazos pasados y presentes. Es necesario vencer la desconfianza que existe hacia las entidades financieras, a través de capacitación y también con la visita de los asesores de negocios. Esto le pondrá un rostro a un servicio que parece distante y los clientes podrán establecer una relación de respuesta rápida, no solo para la solicitud de préstamos sino para la captación de depósitos. También hay que promover las distintas operaciones que se pueden realizar a través de una entidad financiera (transferencias, pagos de servicios, etc.), ya que esto motivará al uso de los servicios.

Contrabalance de intereses. La Caja Trujillo tiene el reto de crecer para poder alcanzar su visión, pero el crecimiento tiene que balancearse con una adecuada gestión del riesgo a través de procesos claramente establecidos y niveles de autorización para las operaciones, en función de los montos solicitados. Así mismo, hay que comprender que no todos los solicitantes de crédito cuentan con garantías reales. En la mayor parte de los casos porque sus propiedades no están independizadas o registradas en Registros Públicos, por lo que hay que buscar maneras innovadoras de analizar la situación financiera de los clientes actuales y potenciales.

Conservación de los enemigos. Se tienen como enemigos a las otras cajas municipales de ahorro y crédito, principalmente a la Caja Arequipa, Caja Piura y Caja Huancayo, que tienen el liderazgo de la industria. Estas organizaciones han utilizado una estrategia de expansión a nivel nacional, la cual les ha permitido crecer, por lo que es digno de imitar. Pero para generar una verdadera ventaja competitiva no es suficiente con imitar, por lo que deben generarse atributos únicos basados en el servicio.

5.4 Matriz de Intereses de la Caja Trujillo (MIO)

Los intereses de la Caja Trujillo se definieron al inicio del presente capítulo y ahora se presentan dentro de la Matriz Intereses Organizacionales, la cual se aprecia a continuación en la Tabla 20. Además, se identifican otros actores que reaccionan ante los intereses de la Caja

Trujillo, evaluando la intensidad de su interés, así como si este es en favor de la organización o contrario.

Tabla 20

Matriz de Intereses de la Caja Trujillo

| Intereses nacionales organizacionales | Vital (peligroso) | Importante (serio) | Periférico (molesto) |
|---|-------------------|---------------------------|----------------------|
| 1 Incrementar el monto de colocaciones o créditos | Accionistas | Caja Piura* | SBS |
| | | Caja Arequipa* | MEF / BCRP |
| | | Caja Huancayo* | Gobiernos regionales |
| | | Banca Múltiple* | |
| | | Clientes Colaboradores | Gobiernos locales |
| 2 Incrementar el monto de captaciones o ahorros | Accionistas | Caja Piura* | SBS |
| | | Caja Arequipa* | MEF |
| | | Caja Huancayo* | |
| | | Banca Múltiple* | |
| | | Clientes Colaboradores | |
| 3 Reducir la tasa de morosidad | Clientes | MEF | SBS |
| | Accionistas | Otras cajas | BCRP |
| | | Banca múltiple | |
| 4 Elevar la rentabilidad de la empresa | Accionistas | Clientes* | SBS |
| | Colaboradores | Otras cajas* | SUNAT |
| | | Banca múltiple* | MEF |

Nota. El * indica interés opuesto al de la Caja Trujillo. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 217), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Este plan estratégico se ha construido para cinco años, por lo que los objetivos de largo plazo (OLP) tienen como fecha de cumplimiento el año 2024. Los OLP son la expresión cuantitativa de la visión que se tiene para la Caja Trujillo, y están alineados con los intereses organizacionales que se detallaron al inicio de este capítulo. Los OLP que se alcanzarán son los siguientes:

- OLP 1: Al 2024, los créditos netos otorgados por la Caja Trujillo alcanzarán los S/ 4,010 millones, partiendo de los S/ 1,470 millones que se tenían colocados en

junio de 2019; tras aumentar la penetración en la zona costera del país y diversificar los productos que se ofrecen.

- OLP 2: Al 2024, las obligaciones de la Caja Trujillo con el público habrán aumentado a S/ 3,920 millones, teniendo como base S/ 1,723 millones en captaciones de fondos a junio de 2019; esto a través de la penetración en zonas rurales y el desarrollo de canales electrónicos y cajeros.
- OLP 3: Al 2024, la tasa de morosidad de la Caja Trujillo será 4%, reduciéndose desde el 6.7% que se tenía en junio de 2019; gracias a la implementación de un nuevo sistema de alertas oportunas.
- OLP 4: Al 2024, el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) de la Caja Trujillo será 11%, subiendo desde el 6.9% que se obtuvo en 2018; porque se aumentarán los ingresos por intereses y comisiones, al mismo tiempo que se gana eficiencia en costos operativos y financieros.

5.6 Conclusiones

La Caja Trujillo se ha enfocado en atender a microempresarios y personas naturales, atendiendo una cartera de clientes que crece cada año. Pero este crecimiento debe impulsarse, ya que se busca posicionarse entre las tres primeras cajas principales a nivel nacional, por lo que tendrá que aumentar sus colocaciones en 18.5% anual durante los próximos cinco años, mientras que las obligaciones con el público crecerán al 15% cada año en el próximo quinquenio. Al mismo tiempo, la institución debe contrabalancear sus intereses y reducir la tasa de morosidad, ya que una alta cantidad de créditos morosos eventualmente reduciría las ganancias de la empresa. En la medida en que Caja Trujillo expanda su base de clientes, se estará contribuyendo con el desarrollo de la economía nacional, aumentando la tasa de bancarización y promoviendo la formalización.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Este capítulo corresponde al desarrollo del proceso estratégico, que se elabora partiendo de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que la Caja Trujillo tiene y que previamente han sido identificadas. El análisis conjunto de estos elementos permitió formular las estrategias que a lo largo de este capítulo serán evaluadas exhaustivamente. Para lograr este análisis profundo, se hace uso de diversas matrices, además de la Matriz FODA: (a) PEYEA, (b) Boston Consulting Group BCG, (c) Interna y Externa, (d) Gran Estrategia, (e) Decisión Estratégica, (f) Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, (g) Rumelt, y (h) Ética. El resultado del capítulo es seleccionar las estrategias que se implementarán y llevarán a lograr los objetivos de largo plazo y, con ello, la visión para el año 2024.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En la Tabla 21, se presenta la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), en la que se formulan las estrategias que Caja Trujillo debe implementar. Estas estrategias se desarrollan en cuatro cuadrantes, como se indica a continuación:

Estrategias FO:

- FO1: Implementar alianza con Visa y Master Card para obtener históricos de ventas de microempresas que soliciten créditos.
- FO2: Desarrollar productos de leasing financiero para microempresas.
- FO3: Penetrar en las zonas rurales con agentes autorizados.

Estrategias FA:

- FA1: Desarrollar programas de educación financiera en colegios, para incentivar el ahorro y el manejo crediticio apropiado en niños y jóvenes.
- FA2: Implementar un plan de capacitación para uso de Home Banking y del aplicativo, dictados en las oficinas distribuidas a nivel nacional.

Tabla 21

MFODA de la Caja Trujillo

| | Fortalezas | Debilidades |
|--|--|---|
| | 1 Participación en programas de capacitación para incrementar penetración | 1 Disminución de la participación de mercado, tanto en captaciones como en colocaciones |
| | 2 Aumento en el número de transacciones en los canales digitales, lo que permite atender a más clientes sin elevar costos fijos | 2 Rotación de personal de 1.07% por mes |
| | 3 Alta participación en número de cajeros y número de agencias | 3 La estructura organizacional no tiene una cabeza y puede generar duplicidad de funciones o generación de archivos en cada departamento |
| | 4 Inversión en sistemas seguros para el manejo confiable de la información de los clientes | 4 No se ha expandido totalmente en la costa |
| | 5 Programas de reclutamiento, de inducción y de capacitación con miras a lograr el plan de carrera trazado | 5 Poca inversión en publicidad y promoción |
| Oportunidades | Estrategias FO | Estrategias DO |
| 1 Estructura empresarial dominada por microempresas | FO1 Implementar alianza con Visa y Master Card para obtener históricos de ventas de microempresas que soliciten créditos (F2, F3, F4, O1, O2) | DO1 Desarrollar el mercado de Piura, Ica y Lima con estrategia multicanal que incluya oficinas (D1, D4, O1, O2, O3, O4) |
| 2 Crecimiento económico sostenido, con aumento esperado en la demanda de minerales | FO2 Desarrollar productos de leasing financiero para microempresas (F1, F4, O1, O2, O3, O4) | |
| 3 Alta concentración de la población en la región costa centro-norte | FO3 Penetrar en las zonas rurales con agentes autorizados (F2, F3, F4, O2, O4) | |
| 4 Aumento en el nivel educativo de la población | | |
| Amenazas | Estrategias FA | Estrategias DA |
| 1 Escenario político inestable por conflictos entre los poderes del Estado | FA1 Desarrollar programas de educación financiera en colegios, para incentivar el ahorro y el manejo crediticio apropiado en niños y jóvenes (F1, F5, A4) | DA1 Generar alianza con empresa de tecnología para desarrollar un servicio de alertas sobre pagos de cuotas de préstamos desde antes del vencimiento (D5, A1, A2, A3) |
| 2 Limitada gestión de la inversión pública | | DA2 Crear campaña de reciclaje, donde participen los empleados y los gobiernos locales (D2, D5, A3, A4, A6) |
| 3 Dependencia de la economía en la explotación de recursos naturales | | DA3 Desarrollar un plan de identidad corporativa, que lleve a la promoción de carreras de largo plazo y el involucramiento de los trabajadores y los directivos con la comunidad en programas de RSE (D1, D2, D5, A3, A4, A5, A6) |
| 4 Informalidad en el sector microfinanciero | FA2 Implementar un plan de capacitación para uso de Home Banking y del aplicativo, dictados en las oficinas distribuidas a nivel nacional (F1, F2, F4, A4, A5) | |
| 5 Bajo nivel de inversión en tecnología e innovación | | |
| 6 Aumento en los índices de contaminación | | |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 270-272), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Estrategia DO:

- DO1: Desarrollar el mercado de Piura, Ica y Lima con estrategia multicanal que incluya oficinas.

Estrategias DA:

- DA1: Generar alianza con empresa de tecnología para desarrollar un servicio de alertas sobre pagos de cuotas de préstamos desde antes del vencimiento.
- DA2: Crear campaña de reciclaje, donde participen los empleados y los gobiernos locales.
- DA3: Desarrollar un plan de identidad corporativa, que lleve a la promoción de carreras de largo plazo y el involucramiento de los trabajadores y los directivos con la comunidad en programas de RSE.

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La Tabla 22 corresponde a la MPEYEA, en la cual se muestra la posición estratégica de la Caja Trujillo, indicando que la organización goza de fortaleza financiera, de acuerdo con el análisis de los estados financieros que se hizo en el Capítulo IV. Mientras que en lo que respecta a la ventaja competitiva, la Caja Trujillo tiene una posición débil. Usando los datos de la Tabla 22 se elaboró el diagrama de la Figura 18, donde se muestra un vector que resume la posición de la empresa en cada uno de los ejes y que, en este caso, indica que la Caja Trujillo tiene que adoptar una postura agresiva. Por tanto, se recomienda la implementación de estrategias de diversificación concéntrica, de integración o de liderazgo en costos, tales como:

- FO2: Desarrollar productos de leasing financiero para microempresas.
- FA2: Implementar un plan de capacitación para uso de Home Banking y del aplicativo, dictados en las oficinas distribuidas a nivel nacional.

Tabla 22

MPEYEA de la Caja Trujillo

| | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---------------|---|---|---|---|---|---|---|------------|---|-------|
| Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF) | | | | | | | | | | Valor | | |
| Posición Estratégica Interna | 1. Retorno de la inversión | Bajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto | 4 | |
| | 2. Apalancamiento | Desbalanceado | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Balanceado | 6 | |
| | 3. Liquidez | Desbalanceado | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Sólido | 6 | |
| | 4. Capital requerido vs. Capital disponible | Alto | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Bajo | 4 | |
| | 5. Flujo de caja | Bajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto | 5 | |
| | 6. Facilidad de salida del mercado | Difícil | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Fácil | 1 | |
| | 7. Riesgo involucrado en el negocio | Alto | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Bajo | 4 | |
| | 8. Rotación de inventarios | Lento | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Rápida | 5 | Prom |
| | 9. Economías de escala y de experiencia | Bajas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Altas | 5 | 4.44 |
| Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC) | | | | | | | | | | | | |
| Posición Estratégica Interna | 1. Participación en el mercado | Pequeña | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Grande | 2 | |
| | 2. Calidad del producto | Inferior | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Superior | 4 | |
| | 3. Ciclo de vida del producto | Avanzado | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Temprano | 4 | |
| | 4. Ciclo de reemplazo del producto | Variable | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Fijo | 2 | |
| | 5. Lealtad del consumidor | Baja | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta | 3 | |
| | 6. Utilización de la capacidad de los competidores | Baja | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta | 2 | |
| | 7. Conocimiento tecnológico | Bajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta | 4 | Prom |
| | 8. Integración vertical | Baja | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta | 2 | -3.11 |
| | 9. Velocidad de introducción de nuevos productos | Lenta | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Rápida | 3 | 2.89 |
| Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE) | | | | | | | | | | | | |
| Posición Estratégica Externa | 1. Cambio tecnológicos | Muchos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Pocos | 2 | |
| | 2. Tasa de inflación | alta | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Baja | 5 | |
| | 3. Variabilidad de la demanda | grande | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Baja | 3 | |
| | 4. Rango de precios de productos competitivos | amplio | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Estrecho | 2 | |
| | 5. Barreras de entrada al mercado | pocas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Muchas | 6 | |
| | 6. Rivalidad/Presión competitiva | alta | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Baja | 5 | Prom |
| | 7. Elasticidad de precios de la demanda | elástica | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Inelástica | 3 | -2.38 |
| | 8. Presión de los productos sustitutos | alta | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Baja | 3 | 3.63 |
| Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI) | | | | | | | | | | | | |
| Posición Estratégica Externa | 1. Potencial de crecimiento | Bajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto | 6 | |
| | 2. Potencial de utilidades | Bajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto | 5 | |
| | 3. Estabilidad financiera | Baja | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta | 4 | |
| | 4. Conocimiento tecnológico | Simple | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Complejo | 5 | |
| | 5. Utilización de recursos | Ineficiente | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Eficiente | 4 | |
| | 6. Intensidad de capital | Baja | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta | 6 | |
| | 7. Facilidad de entrada al mercado | Fácil | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Difícil | 6 | |
| | 8. Productividad / Utilización de la capacidad | Baja | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta | 4 | Prom |
| | 9. Poder de negociación de los productores | Bajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto | 6 | 5.11 |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 278-280), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

- DA1: Generar alianza con empresa de tecnología para desarrollar un servicio de alertas sobre pagos de cuotas de préstamos desde antes del vencimiento.
- DA3: Desarrollar un plan de identidad corporativa que lleve a la promoción de carreras de largo plazo y al involucramiento de los trabajadores y los directivos con la comunidad en programas de RSE.

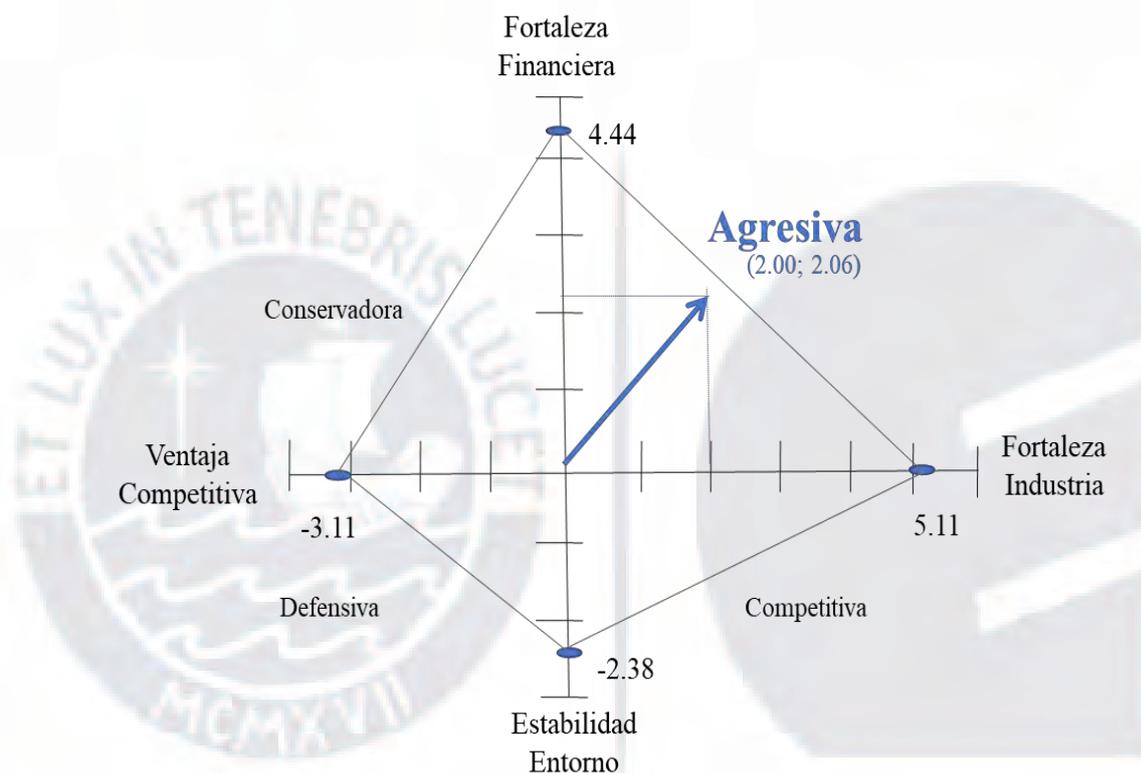


Figura 18. Gráfico MPEYEA de la Caja Trujillo. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 282), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

De acuerdo con la información registrada en el balance general de la Caja Trujillo, los principales productos son: (a) depósitos de ahorro, (b) depósitos a plazo, (c) préstamos, (d) arrendamiento financiero, y (e) hipotecarios. Para construir la MBCG, se coloca en el eje X la participación relativa de mercado que la empresa posee y que se ha calculado dividiendo la participación de la Caja Trujillo entre la participación que tiene el líder en cada uno de los productos, como se presenta en la Tabla 23.

En cambio, el eje Y representa el crecimiento del mercado, que, en este caso, se refiere a la evolución del mercado de las cajas municipales de ahorro y crédito durante los últimos tres años, 2016 a 2018. En la Tabla 23 también se presentan los datos de crecimiento de la industria, y estos se han utilizado para elaborar la Figura 19, donde se observa que la Caja Trujillo tiene un portafolio mixto, con productos del tipo interrogantes, estrella y vaca lechera. Considerando esta mezcla, deben implementarse estrategias intensivas, de integración, o de diversificación concéntrica como las que a continuación se listan:

- FO1: Implementar alianza con Visa y Master Card para obtener históricos de ventas de microempresas que soliciten créditos.
- FO2: Desarrollar productos de leasing financiero para microempresas.
- FO3: Penetrar en las zonas rurales con agentes autorizados.
- FA1: Desarrollar programas de educación financiera en colegios, para incentivar el ahorro y el manejo crediticio apropiado en niños y jóvenes.
- FA2: Implementar un plan de capacitación para uso de Home Banking y del aplicativo, dictados en las oficinas distribuidas a nivel nacional.
- DO1: Desarrollar el mercado de Piura, Ica y Lima con estrategia multicanal que incluya oficinas.
- DA1: Generar alianza con empresa de tecnología para desarrollar un servicio de alertas sobre pagos de cuotas de préstamos desde antes del vencimiento.
- DA2: Crear campaña de reciclaje, donde participen los empleados y los gobiernos locales.
- DA3: Desarrollar un plan de identidad corporativa, que lleve a la promoción de carreras de largo plazo y el involucramiento de los trabajadores y los directivos con la comunidad en programas de RSE.

Tabla 23

Matriz BCG de la Caja Trujillo

| | Participación de mercado de la Caja Arequipa (%) | Caja Municipal de Crédito Popular Lima (%) | Participación de mercado de la Caja Trujillo (%) | Participación relativa de la Caja Trujillo (%) | Crecimiento anual de las CMAC (2018-2016) (%) |
|---|--|--|--|--|---|
| Captaciones | | | | | |
| Depósitos de ahorro | 27 | | 7 | 27 | 9 |
| Depósitos a plazo | 18 | | 9 | 47 | 14 |
| Colocaciones (créditos directos) | | | | | |
| Préstamos | 23 | | 7 | 30 | 11 |
| Arrendamiento financiero | | 50 | 29 | 57 | -30 |
| Hipotecarios | 17 | | 13 | 76 | 10 |

Nota. Adaptado de "Información estadística de cajas municipales," por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2019b (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

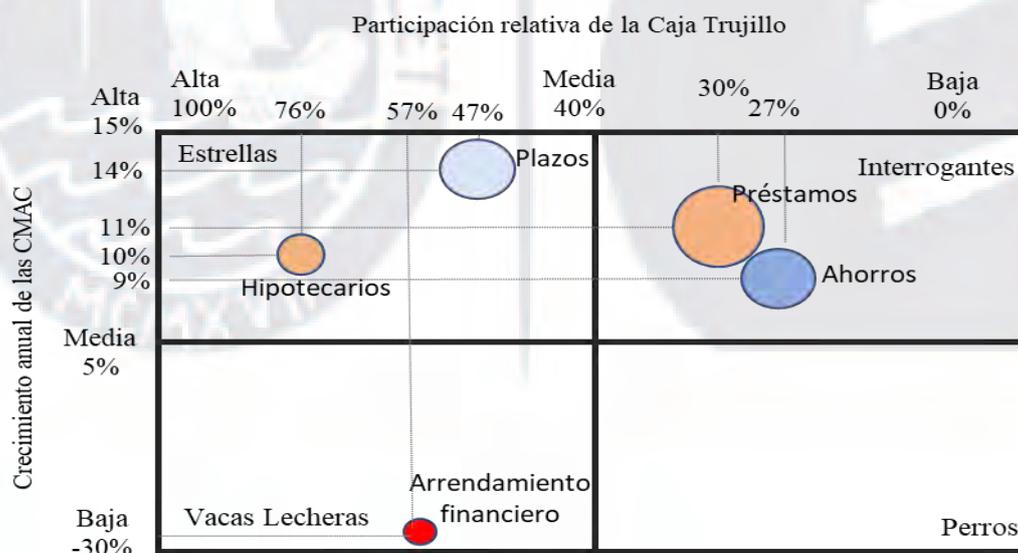


Figura 19. MBCG de la Caja Trujillo. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 289), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa se construye combinando el resultado de la MEFE o del análisis externo, con el de la MEFI que corresponde al análisis AMOFHIT. En la Figura 20, se observa que la Caja Trujillo se posiciona en el Cuadrante V, lo que implica que se tiene que adoptar una postura selectiva, asociada con estrategias para retener y mantener la

posición actual. Por tanto, la Caja Trujillo debe implementar estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos, como las que a continuación se presentan:

- FO3: Penetrar en las zonas rurales con agentes autorizados.
- FA1: Desarrollar programas de educación financiera en colegios, para incentivar el ahorro y el manejo crediticio apropiado en niños y jóvenes.
- FA2: Implementar un plan de capacitación para uso de Home Banking y del aplicativo, dictados en las oficinas distribuidas a nivel nacional.
- DA1: Generar alianza con empresa de tecnología para desarrollar un servicio de alertas sobre pagos de cuotas de préstamos desde antes del vencimiento.

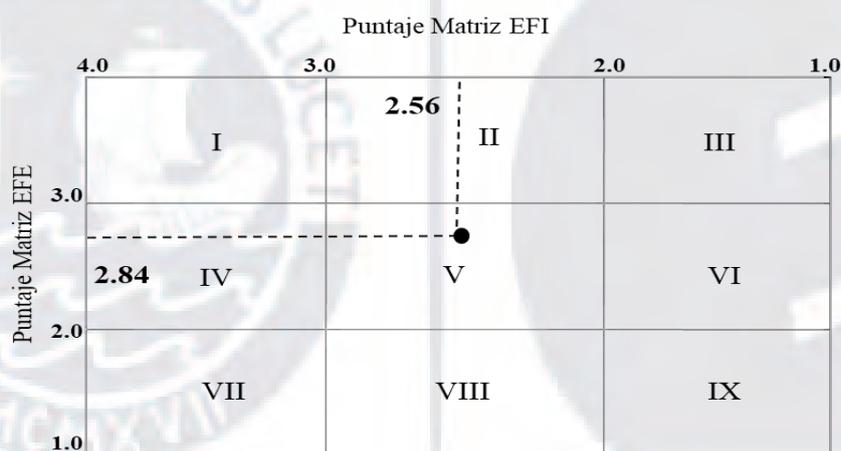


Figura 20. Matriz Interna y Externa de la Caja Trujillo. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 294), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La Matriz Gran Estrategia se ha diseñado para facilitar la escogencia de estrategias que lleven a la creación de ventaja competitiva. El eje X refleja la posición competitiva que la Caja Trujillo tiene actualmente; mientras que en el eje Y se presenta la tasa de crecimiento promedio del mercado, que en este caso es alta, como se indicó en el Capítulo I y a través del análisis del entorno. En la Figura 21, se observa que la Caja Trujillo se ubica en el Cuadrante II, que corresponde a una organización con posición competitiva débil pero en un mercado

que crece rápidamente. Sobre la base de estos resultados, la Caja Trujillo tiene que implementar solamente estrategias intensivas, como son las siguientes:

- FO3: Penetrar en las zonas rurales con agentes autorizados.
- FA1: Desarrollar programas de educación financiera en colegios, para incentivar el ahorro y el manejo crediticio apropiado en niños y jóvenes.
- FA2: Implementar un plan de capacitación para uso de Home Banking y del aplicativo, dictados en las oficinas distribuidas a nivel nacional.
- DO1: Desarrollar el mercado de Piura, Ica y Lima con estrategia multicanal que incluya oficinas.
- DA1: Generar alianza con empresa de tecnología para desarrollar un servicio de alertas sobre pagos de cuotas de préstamos desde antes del vencimiento.

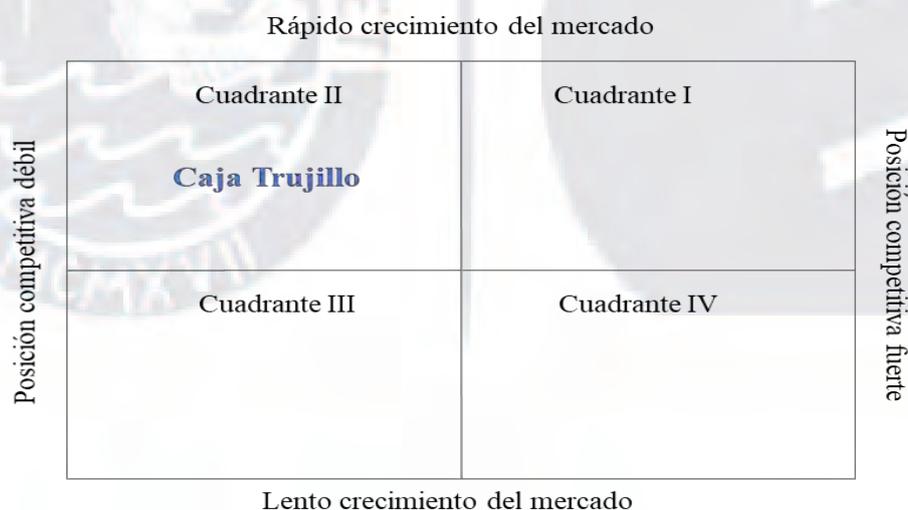


Figura 21. Matriz Gran Estrategia de la Caja Trujillo. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 297), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE se construyó usando todas las iniciativas estratégicas que se desarrollaron con la MFODA, mediante el análisis conjunto de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Seguidamente, se registran en la MDE los resultados de las herramientas que ya se han aplicado, como son la MPEYEA, MBCG, MIE y MGE; para, finalmente, contabilizar las

repeticiones. De acuerdo con D'Alessio (2015), las estrategias que son apoyadas por al menos tres de las matrices deben seleccionarse como retenidas para luego ser implementadas.

Por tanto, sobre la base de los datos que se muestran en la Tabla 24, se tiene que la Caja Trujillo debe retener y continuar el análisis con siete de las nueve estrategias analizadas.

Tabla 24

MDE de la Caja Trujillo

| Estrategias | Tipo de estrategia | FODA | PEYEA | BCG | IE | GE | Total |
|--|---|------|-------|-----|----|----|-------|
| FO1 Implementar alianza con Visa y Master Card para obtener históricos de ventas de microempresas que soliciten créditos | Defensiva. Alianzas | X | | X | | | 2 |
| FO2 Desarrollar productos de leasing financiero para microempresas | Diversificación concéntrica | X | X | X | | | 3 |
| FO3 Penetrar en las zonas rurales con agentes autorizados | Intensiva. Penetración en el mercado | X | | X | X | X | 4 |
| DO1 Desarrollar el mercado de Piura, Ica y Lima con estrategia multicanal que incluya oficinas | Intensiva. Desarrollo del mercado | X | | X | | X | 3 |
| FA1 Desarrollar programas de educación financiera en colegios, para incentivar el ahorro y el manejo crediticio apropiado en niños y jóvenes | Intensiva. Desarrollo de productos | X | | X | X | X | 4 |
| FA2 Implementar un plan de capacitación para uso de Home Banking y del aplicativo, dictados en las oficinas distribuidas a nivel nacional | Intensiva. Penetración en el mercado | X | X | X | X | X | 5 |
| DA1 Generar alianza con empresa de tecnología para desarrollar un servicio de alertas sobre pagos de cuotas de préstamos desde antes del vencimiento | Intensiva. Desarrollo de productos | X | X | X | X | X | 5 |
| DA2 Crear campaña de reciclaje, donde participen los empleados y los gobiernos locales | Defensiva. Alianzas | X | | X | | | 2 |
| DA3 Desarrollar un plan de identidad corporativa que lleve a la promoción de carreras de largo plazo y el involucramiento de los trabajadores y los directivos con la comunidad en programas de RSE | Integración. Horizontal | X | X | X | | | 3 |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 298-299), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 25

MCPE de la Caja Trujillo

| | Peso | FO2 Desarrollar productos de leasing financiero para microempresas | | FO3 Penetrar en las zonas rurales con agentes autorizados | | DO1 Desarrollar el mercado de Piura, Ica y Lima con estrategia multicanal que incluya oficinas | | FA1 Desarrollar programas de educación financiera en colegios, para incentivar el ahorro y el manejo crediticio apropiado en niños y jóvenes | | FA2 Implementar un plan de capacitación para uso de Home Banking y del aplicativo, dictados en las oficinas distribuidas a nivel nacional | | DA1 Generar alianza con empresa de tecnología para desarrollar un servicio de alertas sobre pagos de cuotas de préstamos desde antes del vencimiento | | DA3 Desarrollar un plan de identidad corporativa que lleve al involucramiento con la comunidad en programas de RSE | |
|--|------|---|------|--|------|---|------|---|------|--|------|---|------|---|------|
| | | P | PP | P | PP | P | PP | P | PP | P | PP | P | PP | P | PP |
| Oportunidades | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Estructura empresarial dominada por microempresas | 0.14 | 4 | 0.56 | 4 | 0.56 | 4 | 0.56 | 4 | 0.56 | 4 | 0.56 | 4 | 0.56 | 4 | 0.56 |
| 2 Crecimiento económico sostenido, con aumento esperado en la demanda de minerales | 0.09 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 | 3 | 0.27 | 4 | 0.36 |
| 3 Alta concentración de la población en la región costa centro-norte | 0.11 | 3 | 0.33 | 3 | 0.33 | 2 | 0.22 | 4 | 0.44 | 4 | 0.44 | 3 | 0.33 | 4 | 0.44 |
| 4 Aumento en el nivel educativo de la población | 0.10 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 |
| Amenazas | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Escenario político inestable por conflictos entre los poderes del Estado | 0.12 | 2 | 0.24 | 1 | 0.12 | 2 | 0.24 | 1 | 0.12 | 1 | 0.12 | 2 | 0.24 | 3 | 0.36 |
| 2 Limitada gestión de la inversión pública | 0.09 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 4 | 0.36 | 2 | 0.18 |
| 3 Dependencia de la economía en la explotación de recursos naturales | 0.07 | 2 | 0.14 | 1 | 0.07 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 |
| 4 Informalidad en el sector microfinanciero | 0.14 | 4 | 0.56 | 1 | 0.14 | 1 | 0.14 | 4 | 0.56 | 4 | 0.56 | 3 | 0.42 | 4 | 0.56 |
| 5 Bajo nivel de inversión en tecnología e innovación | 0.08 | 3 | 0.24 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 |
| 6 Aumento en los índices de contaminación | 0.06 | 2 | 0.12 | 4 | 0.24 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 |
| Fortalezas | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Participación en programas de capacitación para incrementar penetración | 0.10 | 3 | 0.30 | 1 | 0.10 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 |
| 2 Aumento en el número de transacciones en los canales digitales lo que permite atender a más clientes sin elevar costos fijos | 0.11 | 2 | 0.22 | 4 | 0.44 | 4 | 0.44 | 4 | 0.44 | 4 | 0.44 | 4 | 0.44 | 2 | 0.22 |
| 3 Alta participación en número de cajeros y número de agencias | 0.09 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 | 4 | 0.36 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 | 4 | 0.36 |
| 4 Inversión en sistemas seguros para el manejo confiable de la información de los clientes | 0.10 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 2 | 0.20 | 4 | 0.40 |
| 5 Programas de reclutamiento, de inducción y de capacitación con miras a lograr el plan de carrera trazado | 0.08 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 |
| Debilidades | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Disminución de la participación de mercado, tanto en captaciones como en colocaciones | 0.12 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 |
| 2 Rotación de personal de 1.07% por mes | 0.09 | 2 | 0.18 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 |
| 3 La estructura organizacional no tiene una cabeza y puede generar duplicidad de funciones o generación de archivos en cada departamento | 0.11 | 1 | 0.11 | 3 | 0.33 | 4 | 0.44 | 3 | 0.33 | 4 | 0.44 | 3 | 0.33 | 2 | 0.22 |
| 4 No se ha expandido totalmente en la costa | 0.11 | 4 | 0.44 | 4 | 0.44 | 4 | 0.44 | 3 | 0.33 | 4 | 0.44 | 3 | 0.33 | 3 | 0.33 |
| 5 Poca inversión en publicidad y promoción | 0.09 | 2 | 0.18 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 | 3 | 0.27 |
| Puntaje total | 2.00 | | 5.85 | | 5.99 | | 6.41 | | 6.50 | | 6.98 | | 6.70 | | 6.83 |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 300-304), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Ahora que se tienen las estrategias retenidas, en esta primera etapa del análisis estratégico se usa la MCPE, que es una herramienta cuantitativa. En Tabla 25, se observa cómo se analiza la manera en que cada estrategia contribuye a aprovechar las oportunidades, a protegerse de las amenazas, a utilizar las fortalezas y a eliminar las debilidades. Se calcula un promedio ponderado para cada estrategia, el cual sirve para establecer el orden de prioridades, y, de acuerdo con D'Alessio, (2015) todas aquellas iniciativas con un promedio de 5.00 o más deben ser retenidas, por lo que en este caso se retienen todas.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt para la Caja Trujillo se muestra en la Tabla 26, con el objetivo de evaluar si las estrategias retenidas cumplen o no con cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad, y (d) ventaja. Se analizaron siete estrategias y se concluye que todas deben mantenerse como retenidas, ya que cumplen con todos los criterios, por lo que se decide continuar con su implementación.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética para la Caja Trujillo se presenta en la Tabla 27, en la cual se observa que todas las estrategias retenidas promueven los derechos o se mantienen neutras, así como también son justas y útiles para los fines organizacionales.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En función de los análisis que se han realizado, se decide retener las siguientes estrategias:

- FO2: Desarrollar productos de leasing financiero para microempresas.
- FO3: Penetrar en las zonas rurales con agentes autorizados.
- FA1: Desarrollar programas de educación financiera en colegios, para incentivar el ahorro y el manejo crediticio apropiado en niños y jóvenes.

Tabla 26

Matriz de Rumelt de la Caja Trujillo

| | Estrategias | Consistente | Cónsona | Otorga ventaja | Factible | ¿Se acepta o no? |
|-----|---|-------------|---------|----------------|----------|------------------|
| FO2 | Desarrollar productos de leasing financiero para microempresas | Sí | Sí | Sí | Sí | Se acepta |
| FO3 | Penetrar en las zonas rurales con agentes autorizados | Sí | Sí | Sí | Sí | Se acepta |
| DO1 | Desarrollar el mercado de Piura, Ica y Lima con estrategia multicanal que incluya oficinas | Sí | Sí | Sí | Sí | Se acepta |
| FA1 | Desarrollar programas de educación financiera en colegios, para incentivar el ahorro y el manejo crediticio apropiado en niños y jóvenes | Sí | Sí | Sí | Sí | Se acepta |
| FA2 | Implementar un plan de capacitación para uso de Home Banking y del aplicativo, dictados en las oficinas distribuidas a nivel nacional | Sí | Sí | Sí | Sí | Se acepta |
| DA1 | Generar alianza con empresa de tecnología para desarrollar un servicio de alertas sobre pagos de cuotas de préstamos desde antes del vencimiento | Sí | Sí | Sí | Sí | Se acepta |
| DA3 | Desarrollar un plan de identidad corporativa que lleve a la promoción de carreras de largo plazo y al involucramiento de los trabajadores y los directivos con la comunidad en programas de RSE | Sí | Sí | Sí | Sí | Se acepta |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 304-305), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 27

Matriz de Ética de la Caja Trujillo

| Estrategias | Derecho a | | | | | | | Justicia en | | | Utilitarismo | | |
|-------------|---|-----------|-------------------|------------|------------------------|--------|----------------|-------------|------|--------------|--------------------|------------------|---|
| | Vida | Propiedad | Libre pensamiento | Privacidad | Libertad de conciencia | Hablar | Debido proceso | Dist. | Adm. | Compensación | Fines y resultados | Medios empleados | |
| FO2 | Desarrollar productos de leasing financiero para microempresas | N | P | P | P | P | P | P | J | J | J | E | E |
| FO3 | Penetrar en las zonas rurales con agentes autorizados | N | P | P | P | P | P | P | J | J | J | E | E |
| DO1 | Desarrollar el mercado de Piura, Ica y Lima con estrategia multicanal que incluya oficinas | N | P | P | P | P | P | P | J | J | J | E | E |
| FA1 | Desarrollar programas de educación financiera en colegios, para incentivar el ahorro y el manejo crediticio apropiado en niños y jóvenes | P | P | P | P | P | P | P | J | J | J | E | E |
| FA2 | Implementar un plan de capacitación para uso de Home Banking y del aplicativo, dictados en las oficinas distribuidas a nivel nacional | N | P | P | P | P | P | P | J | J | J | E | E |
| DA1 | Generar alianza con empresa de tecnología para desarrollar un servicio de alertas sobre pagos de cuotas de préstamos desde antes del vencimiento | N | P | P | P | P | N | P | J | J | J | E | E |
| DA3 | Desarrollar un plan de identidad corporativa que lleve a la promoción de carreras de largo plazo y al involucramiento de los trabajadores y los directivos con la comunidad en programas de RSE | P | P | P | P | P | P | P | J | J | J | E | E |

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; Justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; Utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 306-308), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

- FA2: Implementar un plan de capacitación para uso de Home Banking y del aplicativo, dictados en las oficinas distribuidas a nivel nacional.
- DO1: Desarrollar el mercado de Piura, Ica y Lima con estrategia multicanal que incluya oficinas.
- DA1: Generar alianza con empresa de tecnología para desarrollar un servicio de alertas sobre pagos de cuotas de préstamos desde antes del vencimiento.
- DA3: Desarrollar un plan de identidad corporativa que lleve a la promoción de carreras de largo plazo y al involucramiento de los trabajadores y los directivos con la comunidad en programas de RSE.

A partir del análisis, también se han identificado las estrategias de contingencia, las cuales no se implementarán en este momento, pero en un futuro podrían aplicarse:

- FO1: Implementar alianza con Visa y Master Card para obtener históricos de ventas de microempresas que soliciten créditos.
- DA2: Crear campaña de reciclaje, donde participen los empleados y los gobiernos locales.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Las estrategias se han creado para que la Caja Trujillo pueda lograr sus objetivos de corto y largo plazo, por lo que es imprescindible revisar si las iniciativas que se tienen retenidas contribuyen con esto o no. En la Tabla 28 se aprecia que cada una de las estrategias que se implementarán ayuda a lograr al menos dos objetivos, lo que indica que deben continuar como retenidas.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Antes de implementar las estrategias, es importante adelantarse a las acciones que podrían tomar los competidores, lo cual se hace mediante la construcción de la Matriz de Posibilidades de los Competidores. En esta matriz se observa que ante algunas estrategias,

Tabla 28

Matriz de Estrategias vs. OLP de la Caja Trujillo

| | | OLP 1 | OLP 2 | OLP 3 | OLP 4 |
|-----------------------|---|--|--|---|--|
| Estrategias retenidas | | Al 2024, los créditos netos otorgados por la Caja Trujillo alcanzarán los S/ 4,010 millones, partiendo de los S/ 1,470 millones que se tenían colocados en junio de 2019 | Al 2024, las obligaciones de la Caja Trujillo con el público habrán aumentado a S/ 3,920 millones, teniendo como base S/ 1,723 millones en captaciones de fondos a junio de 2019 | Al 2024, la tasa de morosidad de la Caja Trujillo será 4%, reduciéndose desde el 6.7% que se tenía en junio de 2019 | Al 2024, el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) de la Caja Trujillo será 11%, subiendo desde el 6.9% que se obtuvo en 2018 |
| FO2 | Desarrollar productos de leasing financiero para microempresas | Sí | | Sí | Sí |
| FO3 | Penetrar en las zonas rurales con agentes autorizados | | Sí | Sí | Sí |
| DO1 | Desarrollar el mercado de Piura, Ica y Lima con estrategia multicanal que incluya oficinas | Sí | Sí | Sí | Sí |
| FA1 | Desarrollar programas de educación financiera en colegios, para incentivar el ahorro y el manejo crediticio apropiado en niños y jóvenes | Sí | Sí | Sí | |
| FA2 | Implementar un plan de capacitación para uso de Home Banking y del aplicativo, dictados en las oficinas distribuidas a nivel nacional | | Sí | Sí | Sí |
| DA1 | Generar alianza con empresa de tecnología para desarrollar un servicio de alertas sobre pagos de cuotas de préstamos desde antes del vencimiento | Sí | | Sí | Sí |
| DA3 | Desarrollar un plan de identidad corporativa que lleve a la promoción de carreras de largo plazo y al involucramiento de los trabajadores y los directivos con la comunidad en programas de RSE | | Sí | | Sí |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 424-440), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

ni la Caja Arequipa ni la Caja Huancayo podrán reaccionar de inmediato y esto ayudará a que la Caja Trujillo desarrolle ventaja competitiva (ver Tabla 29).

Tabla 29

Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Caja Trujillo

| | Estrategias | Caja Arequipa | Caja Huancayo |
|-----|---|--|--|
| FO2 | Desarrollar productos de leasing financiero para microempresas | No tiene y no incorporará productos de arrendamiento | No tiene y no incorporará productos de arrendamiento |
| FO3 | Penetrar en las zonas rurales con agentes autorizados | Expandirse con estrategia multicanal | Expandirse con estrategia multicanal |
| DO1 | Desarrollar el mercado de Piura, Ica y Lima con estrategia multicanal que incluya oficinas | Continuar penetrando todo el mercado peruano | Continuar penetrando todo el mercado peruano. Reforzar la publicidad |
| FA1 | Desarrollar programas de educación financiera en colegios, para incentivar el ahorro y el manejo crediticio apropiado en niños y jóvenes | No se espera reacción | Reforzar publicidad |
| FA2 | Implementar un plan de capacitación para uso de Home Banking y del aplicativo, dictados en las oficinas distribuidas a nivel nacional | No se espera reacción | No se espera reacción |
| DA1 | Generar alianza con empresa de tecnología para desarrollar un servicio de alertas sobre pagos de cuotas de préstamos desde antes del vencimiento | No se espera reacción | No se espera reacción |
| DA3 | Desarrollar un plan de identidad corporativa que lleve a la promoción de carreras de largo plazo y al involucramiento de los trabajadores y los directivos con la comunidad en programas de RSE | No se espera reacción | No se espera reacción |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 441-451), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.13 Conclusiones

Mediante el desarrollo de la MFODA, se propusieron nueve estrategias para la Caja Trujillo, las mismas que han sido evaluadas a lo largo de este capítulo. Luego de haber aplicado distintas herramientas de análisis, se retienen siete iniciativas que llevarán a lograr

los objetivos de largo plazo, así como la visión; al mismo tiempo que cumplen con los criterios de ética y de Rumelt. El resultado de todo este análisis es que las siguientes estrategias serán implementadas: (a) desarrollar productos de leasing financiero para microempresas, (b) penetrar en las zonas rurales con agentes autorizados, (c) desarrollar el mercado de Piura, Ica y Lima con estrategia multicanal que incluya oficinas, (d) desarrollar programas de educación financiera en colegios, para incentivar el ahorro y el manejo crediticio apropiado en niños y jóvenes; (e) implementar un plan de capacitación para uso de Home Banking y del aplicativo, dictados en las oficinas distribuidas a nivel nacional; (f) generar alianza con empresa de tecnología para desarrollar un servicio de alertas sobre pagos de cuotas de préstamos desde antes del vencimiento, y (g) desarrollar un plan de identidad corporativa que lleve a la promoción de carreras de largo plazo y al involucramiento de los trabajadores y los directivos con la comunidad en programas de RSE.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Se pasa a definir los objetivos de corto plazo (OCP), alineados con los objetivos de largo plazo (OLP), que servirán de guías o escalones para alcanzar la visión que se ha propuesto para el año 2024 y que se desarrolló en el Capítulo II:

- Objetivo de largo plazo 1 (OLP 1): Al 2024, los créditos netos otorgados por la Caja Trujillo alcanzarán los S/ 4,010 millones, partiendo de los S/ 1,470 millones que se tenían colocados en junio de 2019; tras aumentar la penetración en la zona costera del país y diversificar los productos que se ofrecen.
 - Objetivo de corto plazo 1.1 (OCP 1.1): A junio del 2019, los créditos netos sumaban S/ 1,470 millones y para el año 2020 habrán llegado a S/ 2,033 millones, mediante la penetración de las microempresas con productos de arrendamiento financiero.
 - Objetivo de corto plazo 1.2 (OCP 1.2): Al 2020, los créditos netos otorgados llegarán a S/ 2,033 millones y, luego, para el 2022 ascenderán a S/ 2,855 millones, a través de la expansión geográfica a Piura, Ica y Lima.
 - Objetivo de corto plazo 1.3 (OCP 1.3): Para el año 2022, los créditos netos concedidos por la Caja Trujillo sumarán S/ 2,855 millones y continuarán creciendo para alcanzar los S/ 4,010 millones en el año 2024, gracias a la implementación de una estrategia multicanal, que aumentará la preferencia de los consumidores por esta entidad financiera.
- Objetivo de largo plazo 2 (OLP 2): Al 2024, las obligaciones de la Caja Trujillo con el público habrán aumentado a S/ 3,920 millones, teniendo como base S/ 1,723 millones en captaciones de fondos a junio de 2019; esto a través de la penetración en zonas rurales y el desarrollo de canales electrónicos y cajeros.

- Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP 2.1): A junio del 2019, los depósitos del público ascendían a S/ 1,723 millones y para el 2020 llegarán a S/ 2,240 millones, tras crecer 15% por año como respuesta al desarrollo del Home Banking y del aplicativo que facilita las transacciones y estimula el ahorro.
- Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP 2.2): En el 2020, las obligaciones con el público ascenderán a S/ 2,240 millones y continuarán creciendo para alcanzar S/ 2,962 millones en el 2022, en la medida en que se eleva la penetración en las áreas rurales.
- Objetivo de corto plazo 2.3 (OCP 2.3): Al 2022, las obligaciones con el público sumarán S/ 2,692 millones y se elevarán para alcanzar S/ 3,920 millones en el 2024, debido a la penetración en distintas regiones, principalmente Piura, Ica y Lima.
- Objetivo de largo plazo 3 (OLP 3): Al 2024, la tasa de morosidad de la Caja Trujillo será 4%, reduciéndose desde el 6.7% que se tenía en junio de 2019; gracias a la implementación de un nuevo sistema de alertas oportunas.
 - Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP 3.1): A junio del 2019, la tasa de morosidad era 6.7% y se logrará reducirla al 5.9% para el año 2020, al ofrecer a los clientes facilidades para hacer sus pagos a través de distintos canales.
 - Objetivo de corto plazo 3.2 (OCP 3.2): Al 2020, la tasa de morosidad será 5.9% y se logrará reducirla al 5.0% para el año 2022, ya que los agentes autorizados se habrán expandido y servirán para recoger las cuotas.
 - Objetivo de corto plazo 3.3 (OCP 3.3): En el 2022, la morosidad será 5.0% y se disminuirá a 4.0% para el 2024, gracias a la implementación de alertas automáticas antes del vencimiento.

- Objetivo de largo plazo 4 (OLP 4): Al 2024, el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) de la Caja Trujillo será 11%, subiendo desde el 6.9% que se obtuvo en 2018; porque se aumentarán los ingresos por intereses y comisiones, al mismo tiempo que se gana eficiencia en costos operativos y financieros.
 - Objetivo de corto plazo 4.1 (OCP 4.1): Al 2018, la tasa de rendimiento sobre patrimonio era 6.9% y subirá a 8.3% para el 2020, tras reducir los gastos administrativos.
 - Objetivo de corto plazo 4.2 (OCP 4.2): En 2020, el ROE será de 8.3% y subirá a 9.7% para el 2022, tras reducir los gastos financieros como porcentaje de las ventas.
 - Objetivo de corto plazo 4.3 (OCP 4.3): Al 2022, el ROE será 9.7% y para el año 2024 llegará a 11%, dado que el gasto por provisiones para créditos directos se habrá reducido en la medida en que la tasa de cumplimiento de pago crezca.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para alcanzar los OCP que se definieron en el punto anterior, y así lograr los objetivos de largo plazo y la visión, es necesario que la Caja Trujillo disponga de recursos, los cuales se detallan en la Tabla 30. Se necesitan recursos financieros como, por ejemplo, disponer de fondos para otorgar créditos o el encaje legal que soporta las captaciones u obligaciones con el público. También se necesitan recursos tecnológicos, que contemplan plataformas digitales para el acceso a cuentas a través de un aplicativo para teléfonos móviles celulares o desde computadoras. Además, en línea con una estrategia multicanal, se necesita contar con oficinas en diversas regiones del país y con agentes autorizados, tanto en zonas urbanas como rurales. Pero, sin duda, el recurso humano es el principal y se observa que se necesitan ejecutivos de cuenta, analistas de riesgos, capacitadores, educadores, entre otros.

Tabla 30

Recursos para los Objetivos de Corto Plazo de la Caja Trujillo

| OLP | | OCP | | Recursos |
|-------|--|---------|---|--|
| OLP 1 | Al 2024, los créditos netos otorgados por la Caja Trujillo alcanzarán los S/ 4,010 millones, partiendo de los S/ 1,470 millones que se tenían colocados en junio de 2019; tras aumentar la penetración en la zona costera del país y diversificar los productos que se ofrecen | OCP 1.1 | A junio del 2019, los créditos netos sumaban S/ 1,470 millones y para el año 2020 habrán llegado a S/ 2,033 millones, mediante la penetración de las microempresas con productos de arrendamiento financiero | Fondos disponibles, agencias, oficiales de crédito, analistas de riesgo, procesos de otorgamiento de créditos, plataforma para cobro de cuotas en línea, agentes autorizados, sistema de alertas de vencimiento, empresas de cobranza telefónica |
| | | OCP 1.2 | Al 2020, los créditos netos otorgados llegarán a S/ 2,033 millones y luego para el 2022 ascenderán a S/ 2,855 millones, a través de la expansión geográfica a Piura, Ica y Lima | |
| | | OCP 1.3 | Para el año 2022, los créditos netos concedidos por la Caja Trujillo sumarán S/ 2,855 millones y continuarán creciendo para alcanzar los S/ 4,010 millones en el año 2024, gracias a la implementación de una estrategia multicanal, que aumentará la preferencia de los consumidores por esta entidad financiera | |
| OLP 2 | Al 2024, las obligaciones de la Caja Trujillo con el público habrán aumentado a S/ 3,920 millones, teniendo como base S/ 1,723 millones en captaciones de fondos a junio de 2019; esto a través de la penetración en zonas rurales y el desarrollo de canales electrónicos y cajeros | OCP 2.1 | A junio del 2019, los depósitos del público ascendían a S/ 1,723 millones y para el 2020 llegarán a S/ 2,240 millones, tras crecer 15% por año como respuesta al desarrollo del Home Banking y del aplicativo que facilita las transacciones y estimula el ahorro | Agentes autorizados, agencias, plataforma para Home Banking, aplicativo, personal calificado en todos los canales, publicidad, encaje legal, seguridad |
| | | OCP 2.2 | En el 2020, las obligaciones con el público ascenderán a S/ 2,240 millones y continuarán creciendo para alcanzar S/ 2,962 millones en el 2022, en la medida en que se eleva la penetración en las áreas rurales | |
| | | OCP 2.3 | Al 2022, las obligaciones con el público sumarán S/ 2,692 millones y se elevarán para alcanzar S/ 3,920 millones en el 2024, debido a la penetración en distintas regiones, principalmente Piura, Ica y Lima | |
| OLP 3 | Al 2024, la tasa de morosidad de la Caja Trujillo será 4%, reduciéndose desde el 6.7% que se tenía en junio de 2019; gracias a la implementación de un nuevo sistema de alertas oportunas | OCP 3.1 | A junio del 2019, la tasa de morosidad era 6.7% y se logrará reducirla al 5.9% para el año 2020, al ofrecer a los clientes facilidades para hacer sus pagos a través de distintos canales | Procesos estandarizados de cobranza, agencias, agentes autorizados, sistema que permita el pago en línea, empresa subcontratada para gestión de cobranzas, abogados |
| | | OCP 3.2 | Al 2020, la tasa de morosidad será 5.9% y se logrará reducirla al 5.0% para el año 2022, ya que los agentes autorizados se habrán expandido y servirán para recoger las cuotas | |
| | | OCP 3.3 | En el 2022, la morosidad será 5.0% y se disminuirá a 4.0% para el 2024, gracias a la implementación de alertas automáticas antes del vencimiento | |
| OLP 4 | Al 2024, el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) de la Caja Trujillo será 11%, subiendo desde el 6.9% que se obtuvo en 2018; porque se aumentarán los ingresos por intereses y comisiones, al mismo tiempo que se gana eficiencia en costos operativos y financieros | OCP 4.1 | Al 2018, la tasa de rendimiento sobre patrimonio era 6.9% y subirá a 8.3% para el 2020, tras reducir los gastos administrativos | Sistema de control de costos y gastos, presupuestos y métodos de control presupuestario, administradores, contadores, auditores, SBS |
| | | OCP 4.2 | En 2020, el ROE será de 8.3% y subirá a 9.7% para el 2022, tras reducir los gastos financieros como porcentaje de las ventas | |
| | | OCP 4.3 | Al 2022, el ROE será 9.7% y para el año 2024 llegará a 11%, dado que el gasto por provisiones para créditos directos se habrá reducido en la medida en que la tasa de cumplimiento de pago crezca | |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 521-555), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas de la Caja Trujillo se proponen considerando que deben ser el marco para implementar las estrategias retenidas. Estas políticas se detallan a continuación, y seguidamente, en la Tabla 31, se indica cuáles políticas afectan a cada una de las estrategias.

- P1: Proteger los datos de los clientes, salvaguardando su información con controles electrónicos y un comportamiento ético de los trabajadores.
- P2: Usar de manera eficiente todos los recursos, ya sean financieros, materiales o servicios públicos como agua y luz.
- P3: Priorizar la atención a la micro y pequeña empresa, así como a las personas naturales, desde el diseño de los productos hasta la atención en todos los canales.
- P4: Mantener la limpieza y el orden en todos los puestos de trabajo y en las agencias.
- P5: Tener límites claros de montos de crédito por cliente.
- P6: Respetar a los clientes y a todos los peruanos, promoviendo la no discriminación.

Tabla 31

Políticas por Estrategias

| Estrategias | | Políticas | | | | | |
|-------------|---|-----------|----|----|----|----|----|
| | | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 |
| FO2 | Desarrollar productos de leasing financiero para microempresas | X | X | X | X | X | X |
| FO3 | Penetrar en las zonas rurales con agentes autorizados | X | X | X | X | X | X |
| DO1 | Desarrollar el mercado de Piura, Ica y Lima con estrategia multicanal que incluya oficinas | X | X | X | X | X | X |
| FA1 | Desarrollar programas de educación financiera en colegios, para incentivar el ahorro y el manejo crediticio apropiado en niños y jóvenes | | X | | X | | X |
| FA2 | Implementar un plan de capacitación para uso de Home Banking y del aplicativo, dictados en las oficinas distribuidas a nivel nacional | X | X | X | X | | X |
| DA1 | Generar alianza con empresa de tecnología para desarrollar un servicio de alertas sobre pagos de cuotas de préstamos desde antes del vencimiento | X | X | X | X | | X |
| DA3 | Desarrollar un plan de identidad corporativa que lleve a la promoción de carreras de largo plazo y al involucramiento de los trabajadores y los directivos con la comunidad en programas de RSE | | X | | X | | X |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 471-474), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

7.4 Estructura de la Caja Trujillo

En la Figura 22, se propone una nueva estructura organizacional para la Caja Trujillo, bajo el entendido de que el éxito de la implementación estratégica depende de que la organización sea capaz de realizar los cambios que se requieren. Es por ello que se han añadido dos vicepresidencias, que se ven en color gris; con la Vicepresidencia de Riesgos se controlarán todas las operaciones, con procesos estandarizados, mientras que la Vicepresidencia de RSE guarda relación con todas las unidades de la empresa y tiene a su cargo la implementación de programas integrales, incluyendo el de educación de los pobladores.



Figura 22. Nueva estructura para la Caja Trujillo.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las instituciones financieras tienen la responsabilidad de financiar únicamente aquellos proyectos que no tengan un importante impacto negativo en el medio ambiente. Cuando una empresa descuida el medio ambiente y afecta de manera negativa a las comunidades en las que opera, se genera una desaprobación en la sociedad y esto lleva a que

sus ventas y, por ende, su rentabilidad se reduzcan y, con ello, se pone en riesgo su capacidad de pago (Rivera, 2014). Por tanto, al dar crédito a proyectos que no son socialmente responsables, no solamente se asume una postura irresponsable ante el medio ambiente y las comunidades, sino que se pone en riesgo el sostenimiento futuro de la misma caja de ahorros.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Se reconoce la importancia del recurso humano, y se aprovechará el hecho de que la institución ya tiene establecidos programas de capacitación. Estos continuarán, con un enfoque en la atención al cliente, la confidencialidad de la información, la eficiencia en las operaciones y la gestión del riesgo. Es necesario crear un sentido de pertenencia a la organización, que derive en un compromiso con la implementación de este plan estratégico. Para lograrlo, se harán actividades de integración, así como se instaurará un plan de desarrollo de carreras, que sea individual, atendiendo a las competencias de cada trabajador. Este plan constará de lo siguiente:

1. Desarrollar con cada trabajador un listado de sus competencias actuales, así como de las áreas que debe trabajar.
2. Definir con cada trabajador los objetivos que tiene en su vida profesional y personal.
3. Detallar un plan de acción con metas semestrales, anuales y de largo plazo, con el que cada trabajador podrá conocer lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos.
4. Dar seguimiento a los planes de acción individuales, junto con la evaluación del desempeño semestral.

7.7 Gestión del Cambio

De acuerdo con Soriano-Rivera (2016), son varios los autores que consideran a la gestión del cambio como una herramienta que permite o facilita el paso de la formulación estratégica a la implementación. Para tener una gestión de cambio exitosa, es necesario

considerar dos aspectos: en primer lugar, debe tener un enfoque sistémico o integrador considerando a la institución como un todo y relacionada con su entorno; mientras que, en segundo lugar, está la generación de valor, porque ese es el fin de la organización al imponer un gran cambio, como es la formulación e implementación estratégica.

Para gestionar el cambio, primero hay que identificar a los agentes de cambio dentro de la organización, creando un equipo con líderes formales e informales. Ellos serán los primeros en conocer este plan estratégico y la necesidad de implementarlo cuanto antes. Así mismo, se les dará una herramienta para motivar a sus equipos de trabajo o compañeros de área a fin de que apoyen la implementación de estrategias retenidas. Al mismo tiempo, se deben desarrollar palancas de implementación, que son sistemas.

7.8 Conclusiones

Se comenzó la implementación estratégica con la definición de objetivos de corto plazo que marcarán el camino para el logro de la visión, pasando luego a listar los recursos que se necesitan para que la Caja Trujillo pueda alcanzar estas metas. Fue así que se logró reconocer que la organización necesita recursos financieros, tecnológicos y humanos; para lo que habrá que gestionar adecuadamente el cambio que representa la implementación de este plan estratégico, iniciando con la identificación de agentes de cambio, lo que permitirá instaurar una nueva estructura organizacional, entre muchas otras modificaciones.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

Una vez iniciada la implementación de las estrategias, será necesario tener una herramienta que permita evaluar los logros alcanzados. Es por ello que en este capítulo se desarrolla el Tablero de Control Balanceado o *Balanced Scorecard*, el cual contempla cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera. El desarrollo de indicadores en cada una de las perspectivas garantiza que durante la evaluación se mantenga la visión holística. Se parte del hecho de que la rentabilidad se logra al tener clientes satisfechos que demandan productos o servicios de la empresa, y esto se puede conseguir a través de procesos que sean eficaces y eficientes, por lo que se requiere una organización capaz de aprender y generar conocimientos a partir de sus experiencias.

8.1.1 Aprendizaje interno

La perspectiva de aprendizaje interno o de aprendizaje y crecimiento, como la definió Pérez (2015), se refiere a la capacidad de los trabajadores para innovar, aprender y mejorar, llegando a generar valor. Esta perspectiva es la base para crear ventaja competitiva y contempla lo relativo a entrenamiento y capacidad de todos los colaboradores, así como todo lo que contribuya a su crecimiento laboral y personal. En el contexto de este plan estratégico, se considera también relevante la labor de formación a la comunidad, ya que esta es la única forma de incrementar la bancarización en el Perú.

Los indicadores que se han desarrollado para la perspectiva de aprendizaje interno son: (a) tasa de bancarización por región, y (b) nivel de bancarización en el Perú. En la medida en que se eleve la bancarización, se conocerá que los programas implementados tienen efecto y que los colaboradores han logrado desempeñar sus funciones.

8.1.2 Procesos

La perspectiva de procesos se relaciona con la cadena de valor, ya que es necesario conocer cuáles son los procesos críticos para alcanzar los objetivos que se han planteado. Si se quiere la satisfacción de los clientes es indispensable conducir las tareas adecuadamente, ceñidas a los planes establecidos. Los indicadores que se han creado dentro de esta perspectiva son: (a) cobranzas por canal, y (b) tasa de morosidad por tipo de producto.

8.1.3 Clientes

La perspectiva de clientes permite entender cómo el mercado observa a la empresa y lo que espera de ella. Para liderar en una industria, hay que generar valor para los clientes, sobrepasando sus expectativas. Los indicadores de la perspectiva de clientes son: (a) porcentaje de créditos por segmento, (b) porcentaje de créditos por región, (c) monto total de créditos netos, (d) número de transacción por Home Banking y aplicativo, (e) porcentaje de depósitos en zonas rurales, y (f) captaciones totales del público por producto (ahorros y plazos).

8.1.4 Financiera

Esta perspectiva tiene un enfoque en los accionistas, partiendo del hecho de que el objetivo supremo de la organización es la generación de rentabilidad o valor para los propietarios o inversionistas. Para medir esto, durante la implementación estratégica en la Caja Trujillo se han creado los siguientes indicadores: (a) disminución de los gastos administrativos, (b) reducción de gastos financieros, y (c) rentabilidad sobre patrimonio o ROE.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Para construir la Tabla 32, se han considerado los objetivos de corto plazo, buscando un indicador por cada objetivo; al mismo tiempo que se han creado indicadores para las cuatro perspectivas de control. La organización tiene que calcular, semestralmente, el valor

Tabla 32

Tablero de Control Balanceado de la Caja Trujillo

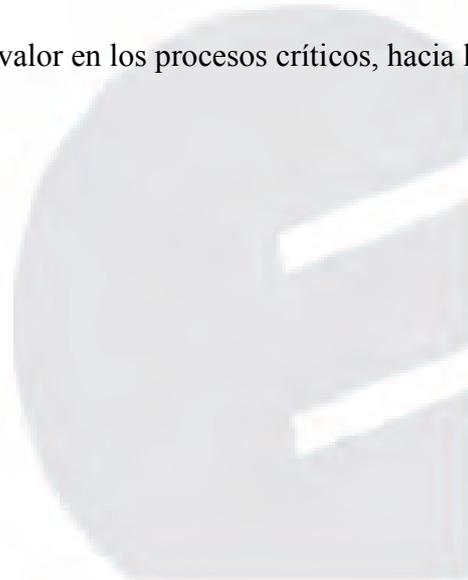
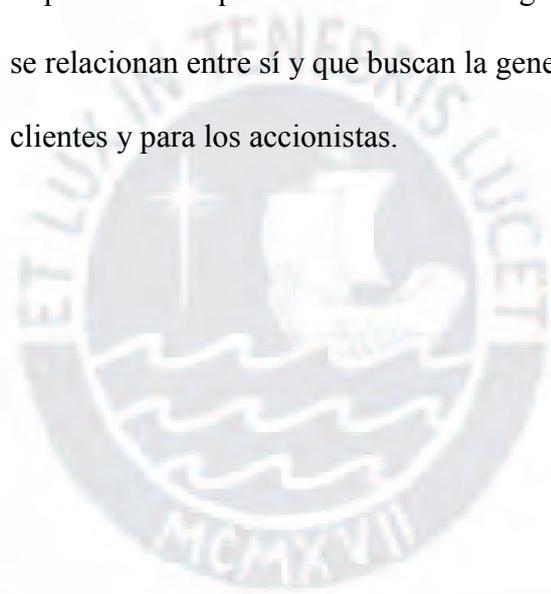
| Perspectiva | OCP | Indicador | Fórmula | Unidad | Responsable | |
|-------------|---------|--|---|--|-------------|--|
| Clientes | OCP 1.1 | En el 2018, los créditos netos sumaban S/ 1,488 millones y para el año 2020 habrán llegado a S/ 2,033 millones, mediante la penetración de las microempresas con productos de arrendamiento financiero. | Porcentaje de créditos por segmento | Monto de crédito a segmento 1 / Monto total de créditos | % | Gerente Central de Negocios |
| Clientes | OCP 1.2 | Al 2020, los créditos netos otorgados llegarán a S/ 2,033 millones y luego para el 2022 ascenderán a S/ 2,855 millones, a través de la expansión geográfica a Piura, Ica y Lima. | Porcentaje de créditos por región | Monto de crédito a región 1 / Monto total de créditos | % | Gerente Central de Negocios |
| Clientes | OCP 1.3 | Para el año 2022, los créditos netos concedidos por la Caja Trujillo sumarán S/ 2,855 millones y continuarán creciendo para alcanzar los S/ 4,010 millones en el año 2024, gracias a la implementación de una estrategia multicanal, que aumentará la preferencia de los consumidores por esta entidad financiera. | Monto total de créditos netos | Créditos totales - provisiones | S/ | Gerente Central de Negocios |
| Clientes | OCP 2.1 | Al 2018, los depósitos del público ascendían a S/ 1,694 millones y para el 2020 llegarán a S/ 2,240 millones, tras crecer 15% por año como respuesta al desarrollo del Home Banking y del aplicativo que facilita las transacciones y estimula el ahorro. | Número de transacciones por Home Banking y aplicativo | Conteo de transacciones | Unidades | Gerente Central de Negocios |
| Clientes | OCP 2.2 | En el 2020, las obligaciones con el público ascenderán a S/ 2,240 millones y continuarán creciendo para alcanzar S/ 2,962 millones en el 2022, en la medida en que se eleva la penetración en las áreas rurales. | Porcentaje de depósitos en zonas rurales | Monto de depósitos en zonas rurales / Obligaciones con el público | % | Gerente Central de Negocios |
| Clientes | OCP 2.3 | Al 2022, las obligaciones con el público sumarán S/ 2,692 millones y se elevarán para alcanzar S/ 3,920 millones en el 2024, debido a la penetración en distintas regiones, principalmente Piura, Ica y Lima. | Captaciones totales del público por producto (ahorros y plazos) | Monto de depósitos producto 1 / Obligaciones con el público | % | Gerente Central de Negocios |
| Procesos | OCP 3.1 | Al 2018, la tasa de morosidad era 6.7% y se logrará reducirla al 5.9% para el año 2020, al ofrecer a los clientes facilidades para hacer sus pagos a través de distintos canales. | Cobranzas por canal | Monto cobrado por canal 1 / Monto cobrado total | % | Gerente Central de Negocios |
| Procesos | OCP 3.2 | Al 2020, la tasa de morosidad será 5.9% y se logrará reducirla al 5.0% para el año 2022, ya que los agentes autorizados se habrán expandido y servirán para recoger las cuotas. | Tasa de morosidad | Monto de créditos vencidos / Monto de crédito total | % | Vicepresidente de Riesgos |
| Procesos | OCP 3.3 | En el 2022, la morosidad será 5.0% y se disminuirá a 4.0% para el 2024, gracias a la implementación de alertas automáticas antes del vencimiento. | Tasa de morosidad por tipo de producto | Monto de crédito vencido por tipo de crédito 1 / Monto de crédito total | % | Vicepresidente de Riesgos |
| Financiera | OCP 4.1 | Al 2018, la tasa de rendimiento sobre patrimonio era 6.9% y subirá a 8.3% para el 2020, tras reducir los gastos administrativos. | Disminución de los gastos administrativos | (Gastos administrativos año 2 - Gastos administrativos año 1) / Gastos administrativos año 1 | % | Gerente Central de Finanzas y Administración |
| Financiera | OCP 4.2 | En 2020, el ROE será de 8.3% y subirá a 9.7% para el 2022, tras reducir los gastos financieros como porcentaje de las ventas. | Reducción de gastos financieros | (Gastos financieros año 2 / Ingresos financieros año 2) / (Gastos financieros año 1 / Ingresos financieros año 1) -1 | % | Gerente Central de Finanzas y Administración |
| Financiera | OCP 4.3 | Al 2022, el ROE será 9.7% y para el año 2024 llegará a 11%, dado que el gasto por provisiones para créditos directos se habrá reducido en la medida en que la tasa de cumplimiento de pago crezca. | ROE | Utilidad neta / Patrimonio | % | Gerente Central de Finanzas y Administración |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 571-579), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

de cada indicador y compararlo con la meta esperada, para que cuando haya una brecha desfavorable se tomen las medidas correctivas necesarias y no se ponga en riesgo el logro de los objetivos de largo plazo.

8.3 Conclusiones

El desarrollo de este capítulo muestra la importancia de conducir una evaluación luego de la implementación estratégica. Esto garantizará que se logren los resultados esperados, realizando medidas correctivas cuando sea necesario. Se ha explicado la importancia de que este control sea integrador u holístico, cubriendo cuatro perspectivas que se relacionan entre sí y que buscan la generación de valor en los procesos críticos, hacia los clientes y para los accionistas.



Capítulo IX: Competitividad de la Caja Trujillo

9.1 Análisis Competitivo de la Caja Trujillo

La Caja Trujillo actualmente se ubica en el sexto puesto en colocaciones, con un 7% del mercado nacional, así como también se posiciona en el sexto lugar de captaciones o ahorros, con una participación del 8% (SBS, 2019b). Estos datos muestran que la posición actual de la Caja Trujillo no es competitiva, lo que se refuerza a través de sus debilidades, como la alta rotación de personal, que supera el 12% anual, la falta de una estructura organizacional clara y la concentración geográfica.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Caja Trujillo

Como se indicó en el punto anterior, actualmente la Caja Trujillo no tiene una ventaja competitiva clara, razón por la que se ha creado este plan estratégico, en el que se propone construir ventajas competitivas a partir de los siguientes aspectos:

- Desarrollo multicanal, con énfasis en los medios electrónicos, para permitir a los clientes hacer más operaciones y en cualquier momento, sin necesidad de desplazarse hasta una oficina de la institución. Esto estimulará la apertura de cuentas y facilitará el pago de préstamos y otros servicios de manera oportuna.
- Dentro de la estrategia multicanal se contempla el desarrollo de una amplia red de agentes autorizados en zonas rurales, logrando ampliar la cobertura de la empresa en áreas que necesitan la inyección de capital para impulsar el desarrollo económico.
- Personal especializado y con las competencias necesarias para el desarrollo de sus funciones de una manera eficaz y eficiente, por lo que se invertirá en capacitación y en el desarrollo de planes de carrera personalizados, que serán revisados semestralmente.
- Procesos transparentes, con información suficiente para los clientes, pero sobre todo ágiles y rápidos, de modo tal que se le puedan dar respuestas rápidas a todos

los clientes, tanto actuales como potenciales. Solo así se ofrecerán soluciones integrales a los peruanos.

- Enfoque en banca personal y en micro y pequeñas empresas, lo que implica un grado de especialización con atención personalizada.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Caja Trujillo

Un clúster es un conjunto de empresas que están interrelacionadas, ya que ejercen sus funciones dentro de un mismo sector industrial y cooperan estratégicamente entre ellas para generar beneficios comunes. Es así que el clúster de la Caja Trujillo es el grupo de empresas del sector microfinanzas en el Perú, junto con sus proveedores y asociados. La entidad que estará a cargo de constituir este clúster debe ser una asociación de las CMAC, que vele por intereses comunes, sobre todo el aumento de la bancarización en Perú y la reducción de la morosidad. Sin embargo, es difícil lograr que todas las cajas municipales, así como todas las otras entidades financieras enfocadas en micro y pequeñas empresas, trabajen en conjunto, ya que tradicionalmente se han considerado competidores directos.

El potencial clúster debe incluir también a los proveedores de sistemas operativos, ya sea para el manejo de las distintas áreas de las cajas, la administración de la base de datos de clientes o la prestación de servicios en línea, a través de aplicativos para teléfonos móviles, tabletas o computadoras. También se incorporarán al clúster las empresas de capacitación especializadas en atención a clientes y otras áreas del sistema financiero, las empresas de seguridad (incluyendo al traslado de remesas) y las empresas de servicios de limpieza.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para que el potencial clúster pueda funcionar es necesario que se logre lo siguiente:

- Integración de todas las cajas municipales.
- Agenda de trabajo concreta, enfocada en incrementar la bancarización, contribuyendo a la formalización de las micro y pequeñas empresas.

- Alianzas entre proveedores y las cajas, para lograr el desarrollo conjunto de productos o servicios que beneficien a los clientes.
- Tener el apoyo de la SBS, el MEF y el Ministerio de Educación para lanzar campañas educativas a nivel nacional.

9.5 Conclusiones

Se concluye que la Caja Trujillo no tiene ventajas competitivas, pero sí posee el potencial de desarrollarlas, y esto se podrá lograr a través de la implementación de las estrategias presentadas en este documento. Adicionalmente, se proponen actividades de capacitación, de procesos y de estructuración organizacional, que permitirán a la organización contar con los recursos necesarios para crear ventajas. En relación con los clústeres, esto se dificulta porque las cajas municipales están acostumbradas a verse como competidoras directas, lo que limita su disposición para trabajar en equipo. Pero al saldar esta barrera se conseguirá más eficiencia en el sector, trabajando en conjunto y con una visión de largo plazo con todos los proveedores del sector microfinanzas; y en especial con el sistema de las cajas municipales.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

Con el plan estratégico integral (ver Tabla 33) se cierra el proceso de planeación estratégica, al confirmar que el documento elaborado posee alineación. Es decir, que de la visión se derivan claramente los OLP, y de estos los OCP. Asimismo, se puede confirmar que con las estrategias retenidas sí es posible alcanzar los objetivos de largo plazo, y es viable implementar dichas estrategias dentro del marco de las políticas, los valores y el código de ética.

10.2 Conclusiones Finales

Las conclusiones generales de esta investigación se presentan a continuación:

1. Se condujo una evaluación del entorno, la que permitió conocer que la Caja Trujillo tiene oportunidades como la estructura empresarial peruana, que está dominada por microempresas. Por tanto, las estrategias diseñadas se enfocan en atender las necesidades de este segmento, ampliando la cobertura geográfica de la empresa y lanzando nuevos productos; por ejemplo, más opciones de arrendamientos financieros.
2. Otra oportunidad que se identificó a partir de la evaluación externa es la alta concentración de la población del Perú en la región costa centro-norte. Es por ello que se propone la penetración de la Caja Trujillo en los mercados de Ica, Piura y Lima, además de su región original, Trujillo.
3. Así como se identificaron oportunidades, también se encontraron amenazas, entre las que destacan el escenario político inestable, la dependencia en la explotación de recursos naturales y la paralización de la inversión pública. En este contexto, no se propone un recorte de operaciones, sino, por el contrario, se plantea continuar creciendo, para aumentar las captaciones en un 15% al año, entre 2019 y

2024, mientras que se espera que las colocaciones crezcan a un ritmo anual de 18.5%. Con esto se mitigará la pérdida de participación de mercado que la empresa ha tenido entre 2016 y 2018, logrando posicionarse entre las tres CMAC más importantes del país.

4. Otra amenaza importante es la informalidad, que está asociada con la baja tasa de bancarización, y esto será atacado con varias acciones, como campañas educativas para escolares y promoción de productos financieros entre adultos, apoyados con la participación en ferias a través de alianzas con gobiernos locales. La importancia de la formalización es el acceso a fondos a través de créditos con tasas bajas, en comparación con las de la economía informal. Esto se asocia con una fortaleza que tiene la organización: participación en programas de capacitación a la población para incrementar la penetración.
5. Con la auditoría interna, se conoció que entre las fortalezas de la Caja Trujillo está el aumento en el número de transacciones a través de los canales digitales. Esto se quiere potencializar y penetrar en el mercado con Home Banking y aplicativo, ya que permite llegar a más consumidores sin tener que invertir en infraestructura física como oficinas. Así mismo, se recurrirá al apoyo de los agentes autorizados, especialmente en las áreas rurales, para ampliar la cobertura de la institución.
6. Se reconoce la importancia del recurso humano, y se aprovechará el hecho de que la institución ya tiene establecidos programas de capacitación. Estos se continuarán con un enfoque en la atención al cliente, la confidencialidad de la información, la eficiencia en las operaciones y la gestión del riesgo. Solo con un personal debidamente entrenado se logrará la implementación exitosa de este plan estratégico.

Tabla 33

Plan Estratégico Integral de la Caja Trujillo

| | | Visión | | | | | | | |
|--|--------------------------|---|---|--|--|---|-------------|--------------------------|---|
| | | Al 2024, estar entre las tres primeras instituciones del sector microfinanzas del Perú, en colocaciones y captaciones, al ofrecer soluciones integrales e innovadoras, para generar altas tasas de rentabilidad y reducir la morosidad de la cartera | | | | | | | |
| Intereses de la Caja Trujillo: 1. Incrementar el monto de colocaciones, 2. Incrementar el monto de captaciones 3. Reducir la tasa de morosidad, 4. Aumentar la bancarización en Perú, y 5. Elevar la rentabilidad de la empresa | | Objetivos de Largo Plazo | | | | Principios cardinales: La influencia de terceras partes, los lazos pasados y presentes, el contrabalance de intereses, la conservación de los enemigos. | | | |
| | | Al 2024, los créditos netos otorgados por la Caja Trujillo alcanzarán los S/ 4,010 millones, partiendo de los S/ 1,470 millones que se tenían colocados en junio de 2019; tras aumentar la penetración en la zona costera del país y diversificar los productos que se ofrecen. | Al 2024, las obligaciones de la Caja Trujillo con el público habrán aumentado a S/ 3,920 millones, teniendo como base S/ 1,723 millones en captaciones de fondos a junio de 2019; esto a través de la penetración en zonas rurales y el desarrollo de canales electrónicos y cajeros. | Al 2024, la tasa de morosidad de la Caja Trujillo será 4%, reduciéndose desde el 6.7% que se tenía en junio de 2019; gracias a la implementación de un nuevo sistema de alertas oportunas. | Al 2024, el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) de la Caja Trujillo será 11%, subiendo desde el 6.9% que se obtuvo en 2018; porque se aumentarán los ingresos por intereses y comisiones, al mismo tiempo que se gana eficiencia en costos operativos y financieros. | Valores: Compromiso, integridad, justicia, predisposición, mejora continua y sensibilidad social | | | |
| Estrategias | | OLP 1 | OLP 2 | OLP 3 | OLP 4 | Políticas | | | |
| FO2 | | Sí | | Sí | Sí | | | | |
| FO3 | | | Sí | Sí | Sí | | | | |
| DO1 | | Sí | Sí | Sí | Sí | | | | |
| FA1 | | Sí | Sí | Sí | | P1,P2, P3, P4; P5 y P6 | | | |
| FA2 | | | Sí | Sí | Sí | | | | |
| DA1 | | Sí | | Sí | Sí | | | | |
| DA3 | | | Sí | | Sí | | | | |
| Misión: Brindar alternativas de solución que impulsen la inclusión financiera de nuestros clientes y colaboradores para contribuir al desarrollo económico y social del país, fomentando el ahorro y la inversión a través del uso de tecnología de punta, cubriendo el centro y norte del Perú | Objetivos de corto plazo | Indicadores | OCP 1.1: A junio de 2019, los créditos netos sumaban S/ 1,470 millones y para el año 2020 habrán llegado a S/ 2,033 millones, mediante la penetración de las microempresas con productos de arrendamiento financiero. | OCP 2.1: A junio de 2019, los depósitos del público ascendían a S/ 1,723 millones y para el 2020 llegarán a S/ 2,240 millones, tras crecer 15% por año como respuesta al desarrollo del Home Banking y del aplicativo que facilita las transacciones y estimula el ahorro. | OCP 3.1: A junio del 2019, la tasa de morosidad era 6.7% y se logrará reducirla al 5.9% para el año 2020, al ofrecer a los clientes facilidades para hacer sus pagos a través de distintos canales. | OCP 4.1: Al 2018, la tasa de rendimiento sobre patrimonio era 6.9% y subirá a 8.3% para el 2020, tras reducir los gastos administrativos. | Indicadores | Objetivos de corto plazo | Código de ética: • Honrar los pactos adquiridos. • Respetar a todas las personas, al medio ambiente y a las comunidades. • Actuar con honestidad y transparencia. • Ser responsables de todos los actos, así como de las omisiones. |
| | | | OCP 1.2: Al 2020, los créditos netos otorgados llegarán a S/ 2,033 millones y luego para el 2022 ascenderán a S/ 2,855 millones, a través de la expansión geográfica a Piura, Ica y Lima. | OCP 2.2: En el 2020, las obligaciones con el público ascenderán a S/ 2,240 millones y continuarán creciendo para alcanzar S/ 2,962 millones en el 2022, en la medida en que se eleva la penetración en las áreas rurales. | OCP 3.2: Al 2020, la tasa de morosidad será 5.9% y se logrará reducirla al 5.0% para el año 2022, ya que los agentes autorizados se habrán expandido y servirán para recoger las cuotas. | OCP 4.2: En 2020, el ROE será de 8.3% y subirá a 9.7% para el 2022, tras reducir los gastos financieros como porcentaje de las ventas. | | | |
| | | | OCP 1.3: Para el año 2022, los créditos netos concedidos por la Caja Trujillo sumarán S/ 2,855 millones y continuarán creciendo para alcanzar los S/ 4,010 millones en el año 2024, gracias a la implementación de una estrategia multicanal, que aumentará la preferencia de los consumidores por esta entidad financiera. | OCP 2.3: Al 2022, las obligaciones con el público sumarán S/ 2,692 millones y se elevarán para alcanzar S/ 3,920 millones en el 2024, debido a la penetración en distintas regiones, principalmente Piura, Ica y Lima. | OCP 3.3: En el 2022, la morosidad será 5.0% y se disminuirá a 4.0% para el 2024, gracias a la implementación de alertas automáticas antes del vencimiento. | OCP 4.3: Al 2022, el ROE será 9.7% y para el año 2024 llegará a 11%, dado que el gasto por provisiones para créditos directos se habrá reducido en la medida en que la tasa de cumplimiento de pago crezca. | | | |
| | | | Recursos financieros: Fondos para conceder préstamos y para abonar el encaje que corresponda a los depósitos. | | | | | | |
| Recursos tecnológicos: Plataforma para Home Banking, aplicativo, base de datos de clientes, sistema operativo que da conectividad a todas las áreas y oficinas en el Perú. | | | | Recursos físicos: Agencias, agentes autorizados, cajeros, material promocional e informativo. | | | | | |
| Estructura de Caja Trujillo: Se propone la creación de una Vicepresidencia de Riesgo y una Vicepresidencia de RSE, las cuales tendrán injerencia en todas las áreas de la organización. | | | | | | | | | |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 678-715), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

7. Resulta difícil constituir un clúster del sector microfinanzas del Perú, porque las cajas municipales, así como las otras entidades financieras enfocadas en atender micro y pequeñas empresas, se han visto tradicionalmente como competidoras directas, lo que dificultará el trabajo en equipo. Sin embargo, tienen como objetivo común aumentar la tasa de bancarización en el país, al desarrollar programas de educación, así como innovar con servicios adecuados para las personas naturales y para las micro y pequeñas empresas.

10.3 Recomendaciones Finales

Las recomendaciones que se dan a la Caja Trujillo son las que se exponen a continuación:

1. Implementar este plan estratégico, que será entregado al Directorio. El equipo consultor queda a su disponibilidad para una explicación detallada o aclaración de conceptos o propuestas. El responsable de la implementación será el presidente del Directorio, quien dará instrucciones a cada una de las gerencias.
2. Identificar agentes de cambio en todas las áreas de la organización y crear con ellos equipos de implementación estratégica, que tengan un enfoque holístico y logren influir de manera positiva en todos los miembros de la empresa.
3. Adoptar la nueva estructura organizacional, que contempla la creación de la Vicepresidencia de Riesgo y de la Vicepresidencia de Responsabilidad Social Empresarial; mientras que se mantienen el Directorio y las tres gerencias: (a) Finanzas y operaciones, (b) Administración, y (c) Negocios.
4. Establecer alianzas con gobiernos locales para lograr informar a la población sobre los beneficios de la bancarización, promocionando los distintos productos que la Caja Trujillo tiene.

5. Contribuir a la formación de un clúster del sector microfinanzas del Perú, en el que participen las cajas municipales de ahorro y crédito, así como las cajas rurales, y otras entidades.
6. Ampliar su presencia en las regiones de Piura, Ica y Lima, a través de promotores y de la expansión de red de agentes autorizados, que no implican costos fijos para la organización.
7. Incrementar la red de agentes autorizados a nivel nacional y hacer publicidad para fomentar su uso.
8. Mejorar los servicios que se brindan a través de las plataformas digitales, tanto en aplicaciones para celulares como *Home Banking*. Se tiene que fomentar el uso de estos canales, lo que se puede lograr capacitando al personal de todas las agencias para que den entrenamiento rápido a los clientes.

10.4 Futuro de la Caja Trujillo

Al año 2024, dentro de cinco años, la Caja Trujillo estará posicionada entre las tres primeras cajas de ahorro y crédito del Perú, junto con la Caja Arequipa y la Caja Huancayo, con una participación de mercado superior al 15% tanto en colocaciones como en captaciones. Esta posición se alcanzará a través de un aumento constante anual de 18.5% en créditos netos y de 15% en obligaciones con el público. La organización se distinguirá en el mercado por su cercanía con los pobladores de áreas rurales y pequeñas ciudades, así como por el apoyo que brinda a los micro y pequeños empresarios. Si bien se tendrán políticas estrictas de análisis de riesgo, se dará el servicio de apoyo al cliente para construir su expediente crediticio, guiándolo en el proceso de recolección de documentos o de llenado de formularios. Además, la caja será el *top of mind* de los habitantes de la costa centro-norte del Perú.

Para conseguir este ambicioso crecimiento es indispensable que la organización desarrolle a su recurso humano, a través de programas de capacitación y de los planes de

carrera profesional individualizados, lo que a su vez llevará a reducir la tasa de rotación de 13% a 5% al año. A través del entrenamiento, se incentivará la eficiencia en todas las áreas de la empresa, con miras a reducir los costos operativos, pero también con un enfoque de responsabilidad social empresarial, porque se logrará reducir el impacto negativo sobre el medio ambiente. Como parte de la RSE, también se promoverá la colaboración con la comunidad, brindando educación financiera, y esto, a su vez, ayudará a aumentar el conocimiento que el mercado tiene de la Caja Trujillo y motivará el sentido de pertenencia en todos los colaboradores.

Uno de los objetivos de largo es reducir la tasa de morosidad, lo que se conseguirá al establecer una alianza con una empresa proveedora de tecnología. Es así que se tendrán clientes bien informados, ya que recibirán recordatorios del pago de su deuda, previo a cada fecha de vencimiento. Esto ayudará a reducir los costos por créditos morosos, así como los gastos de recursos humanos o de servicios externos de cobranza. La reducción de gastos, junto con una mejor estructura patrimonial que ayude a reducir los costos financieros, permitirá que en 2024 la Caja Trujillo goce de altas tasas de rendimiento.

Referencias

- ADOPEM. (2017). *Memoria anual 2016*. Recuperado de http://bancoadopem.com.do/serve/listfile_download.aspx?id=1563&num=1
- Agencia Peruana de Noticias. (2018, 11 de octubre). CCL: Inestabilidad política afecta dinámica económica e inversiones. *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-ccl-inestabilidad-politica-afecta-dinamica-economica-e-inversiones-728181.aspx>
- All About Berlin. (2017, 31 de agosto). *First bank account in Germany*. Recuperado de <https://allaboutberlin.com/guides/first-bank-account-in-germany>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado. (2017). *Niveles socioeconómicos 2017*. Recuperado de <https://www.studocu.com/en/document/universidad-de-lima/economia/lecture-notes/apeim-nse-2017-nse/1324223/view>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019). *Estadísticas: Series mensuales*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/balanza-comercial>
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo. (2018a). *Memoria Caja Trujillo 2017*. Recuperado de https://www.cajatrujillo.com.pe/portalnew/doc/memoria/MEMORIA_CAJA_TRUJILLO%202017.pdf
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo. (2018b). *Planificación integral 2019-2021*. Trujillo, Perú: Autor.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Lima, Perú. Autor.
- Contreras, C. (2018, 09 de abril). El Perú es el segundo país con las cifras más altas de inseguridad: Solo Venezuela le gana. *La República*. Recuperado de

<https://larepublica.pe/sociedad/1223999-el-peru-es-el-segundo-pais-con-las-cifras-mas-altas-de-inseguridad-solo-venezuela-le-gana>

Concytec: Inversión en ciencia, tecnología e innovación apenas llega al 0.12% del PBI.

(2018, 20 de octubre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/concytec-inversion-ciencia-tecnologia-e-innovacion-apenas-llega-0-12-pbi-247855>

D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., rev.). Lima, Perú: Pearson.

Decreto Legislativo N° 770. Aprueban el nuevo texto de la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros. Presidencia de la República del Perú (1993).

Delfiner, M., Pailhé, C., & Perón, S. (2008). Microfinanzas: Un análisis de experiencias y alternativas de regulación. *Revista de Temas Financieros*, 4(1), 63-118.

Durand, J. (2019, 18 de febrero). Perú económico en el 2019: Análisis de la economía peruana a enero de 2019 [Publicación en un blog]. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/competenciayconsumidor/2019/02/18/peru-economico-en-el-2019-analisis-de-la-economia-peruana-a-enero-de-2019/>

Euroresidentes. (2018). *Las cajas de ahorro alemanas y españolas*. Recuperado de <https://www.euroresidentes.com/empresa/exito-empresarial/las-cajas-de-ahorro-alemanas-y>

Grupo CERN. (2009, 23 de febrero). *Identidad cultural y conciencia nacional*. Recuperado de <https://interesesnacionales.wordpress.com/>

Hermes. (2018). *Soluciones seguras*. Recuperado de <https://www.hermes.com.pe/webhtb/index.htm>

INEI: El 25.5% de peruanos fue víctima de delincuentes y otras cifras de la inseguridad. (2018, 27 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/inei-25-5-peruanos-victima-delincuentes-cifras-inseguridad-234560>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018, noviembre). *Perú: Estructura empresarial 2017*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1586/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Estadísticas: Población y vivienda*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Peruano de Economía. (2016). *Tasa interbancaria*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/content/tasa-de-interes-interbancaria>
- Ley 26702. Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguro y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. Congreso de la República del Perú (1996).
- Ley 29253. Ley de Mejora de la Competitividad de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Perú. Congreso de la República del Perú (2010).
- Leyva, W. (2016, 02 de mayo). Perú: Ocho años con el mejor entorno de microfinanzas en el mundo. *Conexión ESAN*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/05/02/peru-ocho-anos-con-el-mejor-entorno-de-microfinanzas-en-el-mundo/>
- Marañón, A. (2018, 30 de julio). 2018: El año de la crisis peruana. *CELAG*. Recuperado de <https://www.celag.org/2018-el-ano-crisis-peruana/>
- Mendoza, C. (2012, 16 de junio) ¿Figura en Infocorp? Respire, no significa que sea un mal pagador. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/15-06-2012/figura-en-infocorp-respire-no-significa-que-sea-un-mal-pagador>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Marco macroeconómico multianual 2019-2022*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2019_2022.pdf

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2016). *Política exterior peruana*. Recuperado de

<http://www.rree.gob.pe/politicaexterna/paginas/home.aspx>

Moreno, U. (2011, 20 de marzo). Alemania tiene 429 cajas de ahorro con 40 millones de cuentas corrientes. *La Voz de Galicia*. Recuperado de

https://www.lavozdegalicia.es/noticia/economia/2011/03/20/alemania-429-cajas-ahorros-40-millones-cuentas-corrientes/0003_201103G20P38992.htm

Müller, S. (2019, 06 de enero). Alemania: Una economía con muchos retos. *Dirigentes*

Digital. Recuperado de <https://dirigentesdigital.com/mercados/europa/alemania-una-economia-con-muchos-retos-EG383152>

Núñez, L. (2015). *¿Conoce y sabe para qué sirve un buró de crédito?* Recuperado de

http://www.economia.com.mx/conoce_y_sabe_para_que_sirve_un_buro_de_credito_.htm

Pandero. (2017). *¿Qué es Pandero?* Recuperado de <https://www.pandero.com.pe/que-es-pandero/>

Pérez, O. (2015, 19 de agosto). La perspectiva del aprendizaje en el Balanced Scorecard

(BSC) [Publicación en un blog]. Recuperado de <https://blog.peoplenext.com.mx/la-perspectiva-del-aprendizaje-en-bsc>

Portal del Estado Peruano. (2016). *Organización del Estado*. Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp

Proinversión. (2016). *Ventajas territoriales*. Recuperado de

<https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>

Proinversión. (2018). *Ubicación geográfica*. Recuperado de

<https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&>

- Ránking ubica al Perú como la cuarta Fuerza Armada más poderosa de Latinoamérica. (2017, 29 de julio). *RPP Noticias*. Recuperado de <https://rpp.pe/mundo/latinoamerica/ranking-ubica-al-peru-como-la-cuarta-fuerza-armada-mas-poderosa-de-latinoamerica-noticia-1061135>
- Rivera, O. (2014, 05 de febrero). Bancos y medio ambiente. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/bancos-medio-ambiente-oscar-rivera-290458>
- Schwab, K. (Ed.). (2016). *The global competitiveness report 2015-2016*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Schwab, K. (Ed.). (2018). *The global competitiveness report 2018*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Soriano-Rivera, R. (2016). Gestión del cambio: Una propuesta metodológica desde el proceso estratégico. *360 Revista de Ciencias de la Gestión*, 1(1), 38-86.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2019a). *Información estadística de banca múltiple*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2019b). *Información estadística de cajas municipales*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2019c). *Información estadística de cajas rurales*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=4#
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2019d). *Información estadística de empresas financieras*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (2016). *Características de la micro y pequeñas empresas*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/caracteristicas-microPequenaEmpresa.html>

Uso de alta tecnología para el transporte de valores con seguridad. (2012, 25 de marzo). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/lima/actualidad/uso-de-alta-tecnologia-para-el-transporte-de-valores-con-seguridad-noticia-465064>

Wissel, A. (2006). *Historia política y económica del Perú del siglo XX*. Bogotá Colombia: GRIN.

