

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Consultoría de Análisis del Modelo de Negocio de Caja Municipal de
Ahorro y Crédito Sullana**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR:

Luis Ernesto Dávila Maldonado, DNI 20021745

Ángelo Giordano Espejo Pickman, DNI 06672591

Arturo Giancarlo Pacheco Goicochea, DNI 07644054

José Elías Pajuelo Céspedes, DNI 10804332

Ernesto Trauco Pinedo, DNI 41482992

Asesora: Beatrice Elcira Avolio Alecchi, DNI 09297737

Cod. ORCID 0000-0002-1200-7651

Jurado

Percy Samoel Marquina Feldmann, Presidente

Manuel Jesús Chu Rubio, Jurado

Surco, mayo de 2021

Dedicatorias

A las personas que más amo e inspiran mi vida, Valentino mi hijo, Liz mi esposa y mis padres Gilberto y Paulina.

Luis Ernesto Dávila Maldonado

A mi familia y amigos que me motivaron y alentaron para lograr este objetivo importante profesionalmente.

Angelo Giordano Espejo Pickman

A mis padres por ser mi inspiración, a mi novia por motivarme y todas las personas importantes en mi vida que me dieron su apoyo.

Arturo Giancarlo Pacheco Goicochea

A mi esposa, hija y a mis padres por su gran apoyo incondicional.

José Elías Pajuelo Céspedes

A mi esposa Shirley, mis hijos Zihara e Ignacio, mi madre, a toda mi familia por su abnegado e incondicional apoyo y a mi padre, el ángel que me cuida desde el cielo.

Ernesto Trauco Pinedo

Agradecimientos

Nuestro especial agradecimiento a Caja Sullana por la confianza depositada y el apoyo para poder realizar la presente tesis. Asimismo, a todos nuestros profesores de CENTRUM Católica y en especial a nuestra asesora Beatrice Avolio, que nos han brindado su experiencia, guía y conocimientos a lo largo de la maestría.



Resumen Ejecutivo

El presente estudio corresponde a un proyecto de consultoría para la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Sullana S.A. (CMAC Sullana). El propósito de este estudio ha sido analizar el modelo de negocio para encontrar el problema principal y plantear propuestas de solución a corto y mediano plazo, con impacto sostenible en el tiempo. Para realizar el análisis del modelo de negocio de CMAC Sullana, se ha utilizado la metodología CANVAS como herramienta principal y las Cinco Fuerzas de Porter como herramientas de apoyo, para encontrar los principales problemas a ser resueltos según el propósito del presente estudio. El principal problema encontrado fue la falta de innovación tanto en procesos como en servicios, debido a las metodologías tradicionales de captación de clientes, al proceso manual de evaluación que tienen en CMAC Sullana, y a la falta de implementación de nuevas tecnologías.

En el corto plazo, CMAC Sullana deberá implementar una prueba piloto de la evaluación cualitativa de créditos con calificación de riesgo alto en la Agencia de los Olivos, de esta forma se continua con la transformación digital recién iniciada en CMAC Sullana a raíz de la pandemia actual originada por el COVID-19. En el mediano plazo, se propone implementar la evaluación cualitativa automatizada en todas las agencias de CMAC Sullana, la evaluación cuantitativa automatizada, para utilizarlos con un producto innovador de asignación de créditos en línea y alianzas innovadoras de captación de clientes y de esta forma generar una solución integral de innovación de los procesos y servicios de CMAC Sullana. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas del estudio realizado.

Abstract

This study corresponds to a consulting project for Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Sullana S.A. (CMAC Sullana). The purpose of this study has been to analyze the business model to find the main problem and propose solution proposals in the short and medium term, with a sustainable impact over time. To carry out the analysis of the CMAC Sullana business model, the CANVAS methodology has been used as the main tool and the Five Forces of Porter as support tools, to find the main problems to be solved according to the purpose of this study. The main problem encountered was the lack of innovation in both processes and services, due to traditional methodologies for attracting clients, CMAC Sullana's manual evaluation process, and the lack of implementation of new technologies.

In the short term, CMAC Sullana must implement a pilot test of credits qualitative evaluation with high-risk rating in Los Olivos Agency, in this way the digital transformation just started at CMAC Sullana continues as a result of the current pandemic caused by COVID-19. In the medium term, it is proposed to implement the automated qualitative evaluation in all CMAC Sullana agencies, the automated quantitative evaluation, to use them with an innovative online credit allocation product and innovative customer acquisition alliances and in this way generate a complete innovation solution for CMAC Sullana processes and services. Finally, the conclusions and recommendations obtained from the study carried out are presented.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras.....	xiii
Capítulo I: Introducción	1
1.1. Misión y Visión de Caja Sullana	1
1.1.1 Visión.....	1
1.1.2 Misión	1
1.1.3 Objetivos de crecimiento	1
1.2. Antecedentes.....	1
1.3. Objetivos de la Consultoría	3
1.4. Viabilidad de la Consultoría.....	4
Capítulo II: Análisis del Contexto	5
2.1 Análisis del Entorno PESTE.....	5
2.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	5
2.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	7
2.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	12
2.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	14
2.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	15
2.2 Análisis Competitivo	17
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores	17
2.2.2 Poder de negociación de los compradores	18
2.2.3 Amenaza de los sustitutos	19
2.2.4 Amenaza de los entrantes.....	19
2.2.5 Rivalidad de los competidores	20
2.3 Oportunidades y Amenazas	23

2.4	Conclusiones del Análisis Externo	24
2.5.	Análisis Interno.....	24
2.5.1	Segmento de clientes.....	25
2.5.2	Propuesta de valor.....	30
2.5.3	Canales.....	35
2.5.4	Relaciones con los clientes	39
2.5.5	Recursos claves.....	43
2.5.6	Actividades claves.....	44
2.5.7	Aliados claves	45
2.5.8	Estructura de costos	46
2.5.9	Flujo de ingresos	48
2.6.	Conclusiones del Análisis Interno	49
Capítulo III: Problemas Claves		55
3.1.	Problemas identificados.....	55
3.2.	Matriz de Complejidad Versus Beneficio.....	58
3.3.	Conclusiones de Problemas Claves	59
Capítulo IV: Revisión de la Literatura		60
4.1.	Problemas en las Entidades Financieras	60
4.1.1.	Inversión en tecnología	60
4.1.2.	Ingresos financieros en Cajas Municipales.....	61
4.1.3.	Innovación.....	61
4.1.4.	Servicios digitales	62
4.2.	Modelos Empleados para el Análisis.....	63
4.2.1.	Modelo Canvas	63
4.2.2.	Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	65

4.2.3. Modelo PESTE	67
4.3. Metodología de Innovación Roadmap	68
Capítulo V: Análisis Causa-Raíz	71
5.1. Análisis Cualitativo	71
5.2. Análisis Cuantitativo	71
5.3. Causas Identificadas	73
5.3.1 Falta de Plan de Generación de Nuevas Ideas	73
5.3.2 Falta de una Visión Transformacional a Futuro.....	74
5.3.3 Área de Innovación Poco Relevante	75
5.3.4 Metodologías Tradicionales	76
5.3.5 Temor a Fracasar al Innovar	77
5.3.6 Operaciones.....	78
5.4. Matriz Priorización Causa Raíz	80
5.4.1 Beneficio	80
5.4.2 Factibilidad.....	80
5.4.3 Resultado.....	80
5.4.4 Resumen.....	81
Capítulo VI: Alternativas de Solución	82
6.1. Planteamiento de innovación del proceso de evaluación cualitativa de clientes con un sistema de validación de credibilidad	83
6.2. Automatización del proceso de evaluación cuantitativa mediante un modelo predictivo.....	87
6.3. Planteamiento de Innovación en Productos para Implementar un Aplicativo de Comercio Digital para Crédito de Consumo sin uso de Tarjetas de Crédito	90

6.4. Generar un Sistema Innovador de Tercerización en el Proceso de Captación de Nuevos Clientes	93
Capítulo VII: Implementación de la Solución Integral	97
7.1. Implementación de una mejora en el proceso de evaluación de clientes mediante un sistema de validación de credibilidad	97
7.1.1 Plan de implementación	97
7.1.2 Presupuesto	100
7.2. Implementación de solución integral automatizada de captación de clientes	105
7.2.1 Implementación de la automatización del proceso de evaluación mediante un modelo predictivo	105
7.2.2 Implementación de un Aplicativo de Comercio Digital para Crédito de Consumo sin uso de Tarjetas	109
7.2.3 Implementación de un Sistema Innovador de Tercerización en el Proceso de Captación de Nuevos Clientes	113
7.2.4 Plan de implementación	117
7.2.5 Presupuesto	118
7.3 Conclusiones	118
Capítulo VIII: Resultados Esperados	119
8.1. Beneficios de Implementar el Sistema de Validación de Credibilidad	119
8.2. Beneficios de la Innovación del Proceso de Evaluación	119
8.3. Beneficios de la Implementación de un Aplicativo de Comercio Digital para Crédito de Consumo sin uso de Tarjetas	120
8.4. Beneficios de la Implementación de un Sistema de Tercerización en el Proceso de Captación de Clientes	121
8.5. Resumen	121

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones Finales.....126

 9.1. Conclusiones..... 126

 9.2. Recomendaciones 128

Referencias.....131

Apéndices.....141



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Participación de Mercado en Créditos a Microempresas a Agosto de 2020</i>	22
Tabla 2 <i>Matriz EFE</i>	23
Tabla 3 <i>Productos y Servicios de Caja Sullana</i>	33
Tabla 4 <i>Total de Canales de Atención Físicos</i>	35
Tabla 5 <i>Participación de los Canales de Atención</i>	36
Tabla 6 <i>Variación de los Canales de Atención</i>	36
Tabla 7 <i>Total de Número de Operaciones por Canal de Atención</i>	37
Tabla 8 <i>Participación de las Operaciones por Canales de Atención</i>	38
Tabla 9 <i>Variación de las Operaciones por Canales de Atención</i>	38
Tabla 10 <i>Estructura de Costos Financieros CMAC Sullana en Miles de Soles al Cierre de 2017, 2018 y 2019</i>	47
Tabla 11 <i>Ingresos Financieros CMAC Sullana en Millones de Soles al Cierre del 2018 y 2019</i>	49
Tabla 12 <i>Ponderación de los problemas encontrados</i>	56
Tabla 13 <i>Matriz de Complejidad Versus Beneficio</i>	59
Tabla 14 <i>Cuentas y Ratios de CMAC Sullana y sus Principales Competidores al Cierre del 2019 (en Miles de Soles y Porcentaje)</i>	73
Tabla 15 <i>Priorización de Causas</i>	81
Tabla 16 <i>Preguntas clave para definir la solución integral</i>	82
Tabla 17 <i>Estructura de Comisiones</i>	95
Tabla 18 <i>Costos de las pruebas piloto</i>	100
Tabla 19 <i>Costos de la implementación de la solución en Lima Metropolitana</i>	100
Tabla 20 <i>Análisis de costo final por cada test realizado</i>	101
Tabla 21 <i>Costos de Solución EyeDetect a Nivel Nacional</i>	101

Tabla 22 <i>Análisis de costo final por cada test realizado</i>	102
Tabla 23 <i>Estado de Ganancias y Pérdidas de Solución de Validación de Credibilidad</i>	103
Tabla 24 <i>Estados de Ganancias y Pérdidas de Solución de Automatización de Créditos</i>	107
Tabla 25 <i>Estados de Ganancias y Pérdidas de Solución de Captaciones vía e-commerce</i> ..	111
Tabla 26 <i>Estados de Ganancias y Pérdidas de Solución de Nuevas Captaciones a través de Socios Estratégicos</i>	115
Tabla 27 <i>Costos de Solución Integral</i>	118
Tabla 28 <i>Utilidad neta proyectada hasta el año 2025 con implementación de la solución integral en soles</i>	123
Tabla 29 <i>Flujo de caja proyectado hasta el año 2025 con implementación de la solución integral en soles</i>	124
Tabla 30 <i>VAN obtenido en base a tres escenarios en soles</i>	125

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Participación por tipo de crédito	30
<i>Figura 2.</i> Estructura de la cartera de captaciones	30
<i>Figura 3.</i> Diagrama de Pareto – Problemas relevantes CMAC Sullana.....	57
<i>Figura 4.</i> Modelo Canvas.....	64
<i>Figura 5.</i> Diagrama de Ishikawa para el problema principal.....	72
<i>Figura 6.</i> Cadena de valor para otorgar el servicio de un crédito.....	79
<i>Figura 7.</i> Solución EyeDetect.....	84
<i>Figura 8.</i> Flujo de evaluación cualitativa actual de CMAC Sullana	85
<i>Figura 9.</i> Flujo de evaluación cualitativa propuesto de CMAC Sullana.....	86
<i>Figura 10.</i> Flujo de evaluación cuantitativa actual.....	88
<i>Figura 11.</i> Flujo de evaluación cuantitativa propuesto	89
<i>Figura 12.</i> Flujo propuesto del producto Sullana Paga	91
<i>Figura 13.</i> Prototipo de producto “Sullana Paga” versión móvil.....	92
<i>Figura 14.</i> Prototipo de producto “Sullana Paga” versión web.....	93
<i>Figura 15.</i> Plataforma Gen360 Caja Sullana.....	94
<i>Figura 16.</i> Flujo de captación de nuevos clientes mediante aliados estratégicos.....	95
<i>Figura 17.</i> Diagrama de Gantt de la Solución de Validación de Credibilidad	99
<i>Figura 18.</i> Diagrama de Gantt de la Solución Integral Automatizada de Captación de Clientes.....	117

Capítulo I: Introducción

1.1. Misión y Visión de Caja Sullana

Caja Sullana inició sus actividades con siete personas en su primer local ubicado en la transversal Tarapacá 325 en Sullana. La superintendencia de Banca y Seguros autorizó sus operaciones mediante Resolución N° 679-86 el 19 de diciembre de 1986. El patrimonio inicial fue de US\$ 30,000 y fue el punto de partida para poner en marcha el trabajo de intermediación financiera al servicio de las microfinanzas. El sentido fundamental de las actividades de Caja Sullana es lograr la satisfacción de sus clientes. Para ello dedican su trabajo para contribuir con su crecimiento y desarrollo (Caja Sullana, 2019a).

1.1.1 Visión

“Ser el respaldo financiero de los sueños de las grandes mayorías de manera sostenible” (Caja Sullana, 2019c).

1.1.2 Misión

“Trabajamos para brindar soluciones financieras integrales a las empresas y familias peruanas de una forma cercana y oportuna” (Caja Sullana, 2019b).

1.1.3 Objetivos de crecimiento

El desarrollo de la participación del segmento femenino y del segmento verde que consiste en el desarrollo de los microcréditos verdes para el financiamiento de tecnologías eco eficientes, como, por ejemplo: paneles solares, termas solares, vehículos livianos eléctricos, etc. También se realizó la creación del logo “Ecoahorro” con su estrategia y piezas gráficas de comunicación (FEPCMAC, 2018).

1.2. Antecedentes

La empresa Caja Sullana se encuentra actualmente en la quinta posición en el sistema de cajas peruanas, es una empresa sólida con perspectivas para seguir creciendo, mejorando y brindando un servicio de calidad que la diferencie de su competencia. Las cajas municipales,

en sus 37 años de funcionamiento en el país, cumplieron objetivos que toda entidad financiera en un país emergente debería perseguir, la inclusión financiera. Dado que muchas veces los emprendedores microempresarios no tienen la acogida respectiva por parte de la banca tradicional, ha permitido que las cajas puedan desarrollar una política de inclusión financiera.

En el contacto inicial con la empresa, se propuso un plan de mejora en tres posibles áreas: Desarrollo de mercados; modelo de negocio y línea de carrera. En cuanto a la consultoría de desarrollo de mercado, se brindaría asesoría a la empresa en el desarrollo de mercados para productos del portafolio comercial y la exploración e introducción de nuevos productos en nichos de mercado, sean estos nuevos o ya desarrollados. Para ello se planteaba tener una visión objetiva de sus requerimientos ante las nuevas realidades, nuevos segmentos de mercados o prospectos, así como enfrentar situaciones de competitividad, y se desarrollaría una estrategia de marketing competitiva alineada con la estrategia de la empresa.

En lo que respecta a la consultoría de modelo de negocios, se propuso analizar su modelo de negocio y adaptarlo a las tendencias actuales de la transformación de las industrias y los continuos cambios en el mercado por lo que hay nuevos retos y objetivos que cumplir, como es el proceso de transformación digital que comprende un cambio de cultura organizacional y un modelo de negocio centrado en el cliente; promover la innovación de productos y servicios orientados a las nuevas generaciones de clientes como son millennials y centennials. El sistema financiero, con énfasis en micro finanzas, se enfrenta al reto de redefinir, a corto plazo, las relaciones con sus usuarios, revolucionar sus culturas y estructuras, desplegar nuevos productos y convertirse en plataformas digitales donde el foco de atención que deben tener las empresas de servicios es tener al cliente como eje principal de las decisiones (Leyva, 2019).

Respecto a la consultoría de línea de carrera, la propuesta fue ofrecer una consultoría basada en una de las siguientes opciones: reestructuración organizacional para enfocarla a una línea de carrera deseable, planes de retención y sucesión, y análisis de la carga de trabajo (BDO, 2019). Con la implementación, se obtendría como resultado una mejor gestión del personal detectado como talento que deba retenerse logrando la maximización del potencial laboral de sus trabajadores mejorando la rentabilidad y resultados del negocio sin aumentar costos según los requerimientos del cliente.

Finalmente, en conversaciones con el gerente zonal IIIC, Manuel Rimarachín Rodrigo, la empresa tomó la decisión que les interesaba un análisis y propuesta de mejora del modelo de negocio.

1.3. Objetivos de la Consultoría

El objetivo principal de la presente consultoría es proponer mejoras al modelo de negocio de Caja Sullana para encontrar el problema principal y plantear propuestas de solución a corto y mediano plazo, con impacto sostenible en el tiempo, acorde a las nuevas tendencias del mercado, enmarcándolo en la generación de valor de manera sostenida dentro de un marco de transformación tecnológica orientado a ofrecer soluciones alineadas tanto a las directivas actuales de distanciamiento social como a las nuevas tendencias financieras.

La consultoría se sustenta en el hecho que la falta de innovación en los procesos y servicios que ofrece CMAC Sullana no le ha permitido enfrentar de mejor manera problemas generados por ejemplo por el fenómeno del Niño del 2017. Su llegada estaba prevista para diciembre del 2016, no obstante, al no presentarse pasado un mes, se comenzó a asignar préstamos en la zona norte del Perú sin el seguro de riesgo correspondiente ante este tipo de fenómenos naturales. Sin embargo, dos meses después, se presentó el fenómeno del Niño, afectando directamente a sus clientes que no pudieron honrar sus pagos. Debido a ello, Caja Sullana enfrentó pérdidas por concentración de créditos otorgados a clientes de la zona norte.

Es por ello que una de las medidas fue iniciar la diversificación de agencias para la asignación de créditos en todo el país. Aun cuando se estuvo evidenciando prosperidad económica en el sector, la recuperación no se ha podido concretar, debido al impacto producido por el Covid-19 que viene afectando a la economía mundial. En ese sentido, se ha visto necesario buscar nuevas soluciones aún no exploradas.

1.4. Viabilidad de la Consultoría

La consultoría es viable, debido a que se cuenta con facilidades de obtener encuestas del sector que garanticen una muestra representativa, contando de esta forma con recursos administrativos, logísticos y humanos para llevar a cabo la investigación. Se cuenta con autorización del gerente zonal Manuel Rimarachín Rodrigo para la realización de la presente consultoría.

Capítulo II: Análisis del Contexto

El presente capítulo tiene como objetivo realizar un análisis externo e interno de Caja Sullana. Para el análisis externo, se explorará el entorno de Caja Sullana para poder conocer las oportunidades y amenazas que nos permitirá tener una idea global del sector sobre el cual opera Caja Sullana. Para esto utilizaremos el modelo PESTE y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Para el análisis interno se revisará el modelo de negocio actual de la Caja Sullana aplicando la metodología Canvas.

2.1 Análisis del Entorno PESTE

2.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Estabilidad política. En el ámbito político, en los últimos tres años, el Perú ha estado sumergido en un ambiente de inestabilidad continua. Primero sucedió la renuncia de Pedro Pablo Kuczynski al cargo de presidente de la república, para pasar luego por la disolución del congreso por mandato del actual presidente Martín Vizcarra. Actualmente, ya se cuenta con el nuevo congreso elegido en funciones; sin embargo, aún se mantienen discrepancias entre los dos poderes más importantes del estado, el legislativo y ejecutivo. Esta variable es indispensable para generar un ambiente de confianza que garantice la inversión privada y crecimiento económico.

Política monetaria. En cuanto a la política monetaria, gestionada principalmente por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), decidió reducir la tasa de interés de referencia de 1.25% a 0.25% para hacer frente al debilitamiento de la demanda interna, producida por la crisis de la pandemia (Gestión, 2020a). Debido a esta pandemia, es que el Estado peruano ha lanzado diversas políticas para ayudar a las micro, pequeñas y medianas empresas; entre ellas, la creación del Fondo de Apoyo Empresarial (FAE) que buscará evitar que se rompa la cadena de pagos (El Peruano, 2020a).

Política fiscal. En cuanto a la política fiscal, hasta fines del año pasado, se observó una deuda pública bastante reducida, en torno al 25 % del PBI, y un déficit fiscal relativamente bajo con respecto a los demás países de América Latina (Expreso, 2019). Gracias a esta fortaleza fiscal construida a lo largo de estas dos décadas, le ha permitido al país implementar un amplio conjunto de políticas y medidas, y desplegar los recursos necesarios, para mitigar los estragos de la pandemia a causa del COVID-19 (BCRP, 2020). Entre estas políticas, se puede mencionar la política fiscal expansiva; mediante la cual, el Consejo Fiscal acepta la suspensión de las reglas fiscales del 2020 y 2021, con el fin de aumentar el gasto y brindar un alivio tributario (Andina, 2020). Sin embargo, como consecuencia de ésta, traería un incremento del déficit fiscal hasta en un 8% del PBI en 2020, según prevé el banco Scotiabank (Gestión, 2020b).

Legislación laboral. En cuanto a la legislación laboral, la peruana está categorizada como la octava más rígida del mundo en cuanto a contratación laboral se refiere. En este sentido, las micro y pequeñas empresas cuentan con 281 obligaciones por cumplir ante la administración, lo cual hace que sea muy compleja su constitución (Consultingperu, 2019). En el marco de la pandemia, el estado dictaminó un decreto de urgencia N° 038-2020, con diversas medidas laborales, con el fin de mitigar los efectos económicos causados a los trabajadores y empleadores del sector privado a consecuencia de las medidas restrictivas y de aislamiento social (El Peruano, 2020b).

Informalidad. Las consecuencias de la informalidad afectan negativamente al ámbito económico, a la productividad y a la seguridad de la población. Según informe, la informalidad es uno de los factores claves por el cual, a pesar de las medidas aplicadas por el gobierno de manera oportuna, el Perú es el segundo país en Latinoamérica con más casos COVID-19 y el duodécimo a nivel mundial (Pighi, 2020). Esto se explica en gran medida, con las cifras presentadas por el INEI donde se indica que la tasa de empleo informal del país

se ubicó en 72,7%, 0,3 puntos por encima del año anterior. La informalidad se encuentra más presente en las microempresas donde la tasa llega a un 85,6%. En la pequeña llega a 52,6% y en la mediana y gran empresa esta tasa es del 18,4 %. Cabe señalar el sector informal produce un poco menos de la quinta parte del PBI nominal, con más de la mitad del empleo de la economía, lo que evidencia definitivamente, una baja productividad respecto al empleo formal, y del porqué el gobierno tiene que trabajar en establecer políticas más eficientes para reducir la tasa de informalidad (INEI, 2019a).

En conclusión, las fuerzas P (Políticas, Gubernamentales y Legales) que generan un mayor impacto para Caja Sullana son el alto nivel de informalidad, la inestabilidad política por el constante enfrentamiento entre el congreso de turno y el ejecutivo, la inexistente regulación de nuevos actores en el mercado y el fortalecimiento del funcionamiento del Sistema CMAC que permite la ampliación de operaciones y mejora el gobierno corporativo.

2.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

En el primer trimestre del año 2020, el Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007, registró una disminución de -3,4%, explicado por la contracción de la demanda interna (-1,8%) y el comportamiento negativo de nuestras exportaciones (-10,1%). La pandemia provocada por el COVID-19 tiene severos efectos en la salud de las personas de las diferentes sociedades, y también está afectando la actividad económica mundial (INEI, 2020a). Las proyecciones indican que las medidas adoptadas por los países para contener el avance de la pandemia, provocará una drástica contracción del crecimiento internacional. El PBI global crecería alrededor de 3,4%, tras la disipación de las tensiones comerciales y la progresiva recuperación de la inversión privada. En este contexto, el crecimiento de nuestros socios comerciales se ajusta a 3,1% en 2019, ante las menores perspectivas de crecimiento de EE.UU., China y América Latina; y para los próximos años (2020-2023) se mantendría alrededor de 3,2% (MMA, 2019).

Uno de los factores que impulsan el dinamismo de la economía es el consumo. En el primer trimestre de 2020, el gasto de consumo final privado, a precios constantes de 2007, disminuyó en -1,7% respecto al mismo periodo del año anterior; los precios corrientes y el gasto de consumo final privado en el primer trimestre representa el 67,8% del Producto Bruto Interno, alcanzando la suma de 117 mil 138 millones de soles. Los resultados de la encuesta de empleo muestran una disminución en el ingreso mensual promedio nominal de los trabajadores de -0,4%, así como, la caída del empleo en -0,1%. Estos resultados preliminares de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG), también registraron que el gasto corriente en alimentos consumidos dentro del hogar se incrementó en el primer trimestre del año 2020. Los alimentos que registraron un mayor consumo fueron: Alimentos preparados y consumidos dentro del hogar (14,1%), café, té y cacao (11,1%), frutas (8,5%), pescado (8,0%), carne (6,9%), vino (6,6%), legumbres y hortalizas (6,4%), leche, queso y huevos (5,9%), pan y cereales (5,6%), bebidas no alcohólicas (5,0%), aceites y grasas (4,3%), y azúcar y dulces con azúcar (1,3%). Sin embargo, se redujo el consumo de cerveza (-4,0%) y otras bebidas alcohólicas (-30,3%), dándonos sectores donde se debe impulsar la colocación de los créditos, así mismo el Índice de Precios al Consumidor (IPC) de Lima Metropolitana de los alimentos y bebidas consumidos dentro y fuera del hogar aumentaron en 1,6% y 1,7% respectivamente. El gasto de consumo final privado desestacionalizado registró una disminución de -1,7% (INEI, 2020a).

La colocación en montos, se da por financiamiento de Formación Bruta de Capital Fijo (FBCF) que considera a la compra de bienes durables que los productores realizan, para ser utilizados en el proceso productivo de forma repetida o continua por un periodo mínimo de un año, al estar ralentizada esta línea de financiamiento, su enfoque es colocar montos pequeños similar a las fintechs, con programas de decisores de identificación cualitativa.

En el primer trimestre de 2020, el valor agregado bruto, a precios constantes de 2007, de la actividad servicios financieros, seguros y pensiones, registró un aumento de 3,5% respecto al mismo periodo del año anterior, debido al incremento en la administración de fondos de pensiones (9,1%), servicios financieros (3,7%) y servicios de empresas de seguros (0,3%). El dinamismo de los servicios financieros fue impulsado por la mayor demanda de créditos de consumo y créditos a grandes empresas, del mismo modo, se registró un incremento de los depósitos de ahorro en moneda nacional. El resultado favorable de la actividad seguros estuvo asociado al crecimiento de las primas de seguros netas, principalmente de los rubros de riesgos generales (9,7%) y rubros de accidentes y enfermedades (5,0%); seguros del sistema privado de pensiones (6,0%) y seguros de vida (3,8%), el reporte del primer trimestre es alentador para el sector de la banca que no ha detenido sus operaciones durante el periodo de aislamiento físico.

Programa de reactivación económica. El Ministerio de Economía está otorgando FAE-MYPE y Reactiva Perú; sin embargo, éstos no han tenido el alcance esperado debido a que en la primera etapa se orientaron más a la banca múltiple; no obstante, en la segunda etapa podrían acceder a unos 15,000 millones de soles, lo cual les permitiría atender a un millón y medio de micro y pequeñas empresas (mypes). El programa Reactiva Perú se amplió en 30,000 millones de soles, llegando de esta manera a 60,000 millones de soles, los cuales se inyectarán al sector productivo nacional a través de créditos a bajo costo garantizados por el Estado (Postigo, 2020). Estas medidas serían positivas para la economía del país, porque representa una oportunidad para impulsar el sector donde se concentra una mano de obra intensiva. En esa línea, este programa tiene como prioridad beneficiar a las MYPES, pero debido a los requisitos señalados, sólo el 16.7% de ellas podrán acceder a éste, ya que el 83,3% son informales; por lo cual, sería conveniente adaptar algunas condiciones para poder beneficiar a un mayor número de empresas (Barnett, 2020).

Crecimiento en sector de microfinanzas de las CMACs. Los créditos de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) alcanzaron los 21,431 millones de soles al cierre del primer trimestre del año, lo cual significó un incremento de 9.3% (1,830 millones de soles) en comparación a lo registrado al cierre de marzo del año pasado (19,601 millones). Las colocaciones se basan en la dinámica de las economías regionales, en la coyuntura actual, los emprendedores del país no pueden detener sus actividades, porque deben generar ingresos. Un 12% de las colocaciones de las CMAC se concentra en Lima, mientras que el resto está en las regiones; por lo que, los préstamos aprobados para Lima alcanzaron los 2,629 millones de soles y para las regiones 18,802 millones, los depósitos captados en Lima ascendieron a 7,135 millones de soles hasta marzo, mientras que en las regiones sumaron 13,974 millones de soles. Las 11 CMAC tienen una participación de 43.2% del total de créditos del sector microfinanciero (49,595 millones de soles), mientras que en los depósitos llega al 53.7% (39,272 millones de soles) (Ruiz, 2020).

Las CMAC creadas en la década de los ochenta, continúan con su dinámico desarrollo empresarial en la industria de las microfinanzas del país. En el 2019 lograron un crecimiento de 10.6% en colocaciones, al acumular un total de 23,212 millones de soles, mientras que en depósitos crecieron en 10.4%, con un total de 23,065 millones de soles. Cuentan con 1.82 millones de clientes de créditos y 5.70 millones de usuarios en ahorros. El nivel de morosidad de la cartera de créditos es de 6.71% y el portafolio de colocaciones micro, pequeña y mediana empresa (mipyme) representa el 71% del total. El 2019, las CMAC incrementaron sus utilidades a 445 millones de soles y mejoraron su rentabilidad sobre el patrimonio a 12.41% frente al 11.80% del año anterior (Microfinanciero, 2020). La variable a tomar en cuenta es el indicador de morosidad, que se verá afectado por las medidas de reprogramación iniciadas a causa del COVID-19. En los últimos 38 años, las microfinanzas y en especial las CMAC, han mejorado la vida a millones de peruanos, generando una cultura de ahorro y

crédito, por lo que hoy tenemos más de 7 millones de clientes en todo el país, con más de S/ 22,497 millones en créditos y S/ 22,546 millones en ahorros (FEPCMAC, 2020a).

Reprogramación de créditos del Sistema Financiero y el apoyo a las Mypes. La SBS emitió una serie de oficios múltiples para que las entidades financieras puedan efectuar reprogramación de créditos, de manera individual y masiva, de tal forma que los clientes que estaban al día en sus pagos o no presentaban atrasos a la fecha de declaratoria de emergencia nacional, no registren un deterioro en su clasificación de riesgo. Las entidades del sistema financiero peruano reprogramaron créditos por un monto de S/ 115,690 millones, monto que ha crecido hasta 14 veces en las últimas 6 semanas. Las CMAC reprogramaron el 66% de su cartera, donde la microempresa representó un 65%, la pequeña empresa un 62%, seguido por el consumo no revolvente con un 47%. Estos productos, son su principal fuente de ingreso, mientras que las empresas financieras han reprogramado el 61%, las Cajas Rurales el 59% y las Edpymes el 57% (FEPCMAC, 2020b). El sector de las microfinanzas, enfrenta una situación atípica frente a sus clásicos clientes, que están por encima del 60% de cartera reprogramada donde muchos de ellos entraran en morosidad; es por ello, que urge analizar su modelo de negocio para captar nuevos clientes con el apoyo de la tecnología, en estos nuevos sectores que se desarrollarán a causa de la pandemia.

La SBS prevé que los bancos reinviertan el 72% de las utilidades del 2019, aunque el porcentaje puede aumentar. La SBS pidió a las entidades financieras capitalizar sus utilidades del 2019 y a las CMAC capitalizar el 100% de sus utilidades. En este sentido, es esencial retener el capital dentro de las entidades financieras, pues es lo que le da fortaleza y respaldo frente a esta coyuntura. Por eso, se exhortó a las juntas de accionistas de estos entes a capitalizar sus utilidades del 2019 (Heysen, 2020). Se puede afirmar que es algo positivo debido a que se creará un mayor fondeo para poder afrontar esta crisis a causa de la pandemia.

Guerra de tasas de interés. Los bancos y cajas van a la captura de las mypes, generándoles un sobreendeudamiento. Se ha establecido una competencia entre bancos y cajas respecto a las tasas de interés, siendo la compra de deudas de las mypes la estrategia más empleada, las cuales compiten por préstamos pequeños y medianos súper líquidos. Los clientes no demandan muchos créditos, ya que han venido creciendo a un ritmo lento por la desaceleración económica. Es cierto que las compras de deuda ayudan al cliente; sin embargo, en muchas ocasiones, pueden acabar sobre endeudándolo, ya que estas entidades ofrecen sus servicios a una misma persona, generando que, lejos de tomar un solo crédito, esta persona decida entablar relaciones con varias entidades, ocasionando un riesgo latente de no poder pagar en el largo plazo. Un competidor directo de las cajas municipales es MiBanco, que pertenece al BCP, además financieras como Compartamos, Confianza, y Crediscotia. Entre las CMAC que participan en la compra de deuda tenemos a las principales: Sullana, Arequipa, Huancayo, Cusco y Piura (Fong, 2019a). El menor dinamismo de la economía, sobretodo en la región norte del país, incide en el sobreendeudamiento de sus clientes (Class & Asociados S.A., 2020).

En cuanto a las fuerzas E (Económicas) más importantes para Caja Sullana se encuentran: un entorno macroeconómico con incertidumbre, pero a la vez favorable para las CMAC en los próximos tres años, que genera impulso a la inversión privada; asimismo la rentabilidad sostenida de las Cajas Municipales, y en contraposición se evidencia en la actualidad una dificultad de pago de los clientes que deterioran la cartera debido al COVID-19.

2.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El Perú es un país con una importante diversidad étnica e intercultural, donde conviven 55 poblaciones indígenas, entre comunidades campesinas y nativas, afroperuanos, asiático-peruanos, ítalo-peruanos, y descendientes de diferentes países del mundo (Andina,

2018). Cada región tiene su propia cultura, y, por ende, una manera distinta de percibir las cosas, por lo que las empresas deberán enfocar sus esfuerzos en ofrecer productos y servicios personalizados. En cuanto a la población peruana, se cuenta con un total de 31 millones 237 mil 385 habitantes, del cual, el 75,3 % representa a la población en edad de trabajar (PET). Del total de la población, el 79,3 % pertenecen al sector urbano y el 20,7 % al rural. En el tema educación, basado en la población censada de 15 años a más, el 34% presenta estudios superiores, 41,3% educación secundaria y 19,3% educación primaria, mientras que la tasa de analfabetismo, representa el 5,8% de la población, 1,3 puntos porcentuales menos que el censo anterior del 2007 (INEI, 2018).

En cuanto a la pobreza, al 2019, el 20,2% de la población se encuentra en situación de pobreza, unos 0,3 puntos porcentuales por debajo del 2018; mientras que el 2,9% se encuentra en situación de pobreza extrema, 0,1 punto porcentual por encima del 2018. Los departamentos con mayor pobreza por encima del 34% son Cajamarca, Huancavelica, Ayacucho y Puno (INEI, 2019a). Mientras tanto, la inclusión financiera en el país, medida como el porcentaje de adultos que cuentan al menos con un producto financiero, para el primer trimestre del 2020, ascendió a 44.8 %, 2.6 puntos porcentuales por encima respecto al mismo periodo del 2019 (INEI, 2020b). Si bien es una cifra que ha ido en aumento, a nivel sudamericano, nos encontramos en el último lugar, por debajo de Colombia, lo que demuestra que aún hay mucho por hacer en este aspecto (Global Findex, 2017). En cuanto a la inclusión por regiones, Apurímac y Madre de Dios, son las que presentan los indicadores más bajos, por debajo del 25% al 2018 (SBS, 2019), lo cual muestra dónde el sector financiero debe enfocarse más para disminuir estas brechas.

En conclusión, las fuerzas S (Sociales, Culturales y Demográficas) que impactan a Caja Sullana en mayor medida, deben contemplar la existencia de una estrategia de inclusión

financiera la misma que promueve la incorporación de clientes no bancarizados al sistema de cajas.

2.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Las tecnologías y ciencias son claves para el desarrollo nacional, el crecimiento económico, la formación y generación de competencias en profesionales de acuerdo a las necesidades que demande el mercado. Es por ello, que el estado se ve en la necesidad de la creación de políticas de estado con la finalidad de promover la investigación e innovación en estas áreas, que sirvan de base para otras actividades del país. Es así que mediante decreto ley N 28303, se promulgó la Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, que tiene por objeto normar el desarrollo, promoción, consolidación, difusión y transferencia de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CTel) en el país, y que crea el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (SINACYT), conjunto de instituciones y personas naturales, dedicadas a la Investigación, Desarrollo e Innovación Tecnológica (I+D+I) en ciencia y tecnología y a su promoción (Congreso, 2004).

En el marco de esta ley, la transformación digital juega un papel preponderante en la actualidad de todas las empresas. Es importante que el estado y el sector privado puedan verla como la oportunidad de mejora necesaria hoy en día, para poder brindar mejores servicios a los clientes finales, aumentar su índice de satisfacción de atención, reducir trámites burocráticos e innecesarios, entre otros beneficios. Actualmente, la transformación digital es una herramienta que ya no se considera como una elección, sino más bien como una obligación si las empresas desean mantenerse vigentes, y para que se lleve a cabo se requiere del compromiso de todo el personal de la organización (Jibaja, & Burgos, 2018). En general, invertir en tecnología, significaría mejorar la productividad de las empresas, concepto que deberían tener claro (Baca, 2019). Aquellas empresas que ya venían implementando la transformación digital, están afrontando de mejor manera la crisis actual por la pandemia.

Otro factor importante por analizar, es la infraestructura tecnológica a nivel nacional, ya que sobre esta radica la importancia para que las empresas puedan llegar a la mayor cantidad de gente ofreciendo sus productos y servicios. Es así que se tiene, que el 61,6% de la población nacional, mayor a 6 años, accede al servicio de internet, mientras que, por área de residencia, en Lima Metropolitana acceden el 79,4 %, en el resto urbano, el 65,4% y en el área rural el 25,8% (INEI, 2019b); datos que deben ser muy importantes para las empresas, al momento de lanzar sus estrategias de expansión o penetración de mercado.

En conclusión, las fuerzas T (Tecnológicas y Científicas) de mayor trascendencia para Caja Sullana son el desarrollo de las telecomunicaciones que generan facilidad en negocios y con los clientes, por otro lado, existe un Mercado de las comunicaciones más diversificados, con distintos proveedores que ofrecen productos más personalizados a sus clientes.

2.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú es un país con un considerable riesgo, dada su ubicación, el fenómeno de El Niño del 2017 tuvo temperaturas extremas y lluvias intensas creando inundaciones y redujo la productividad marina en la costa norte y centro de Perú. Más de 600 kilómetros de canales de riego destinados a la agricultura fueron destruidos, lo que golpeó tanto a los clientes de Caja Sullana como a sus colaboradores; y en algunos casos parte de su infraestructura. Pero nuevamente, al igual que en situaciones similares de años anteriores, las CMAC pudieron salir adelante, con el apoyo decidido en la recuperación de sus regiones y sus clientes con oportunas soluciones financieras (Solís, 2017).

Sin embargo, el Niño costero dejó más de 160 fallecidos, más de 185 mil damnificados y más de un millón de afectados. Las regiones del norte fueron las más golpeadas, lo cual se aprecia en las caídas del PBI de Piura (-3,6%), Cajamarca (-2,9%), Áncash (-2,6%), La Libertad (-1,1%) y Lambayeque (-0,2%), que se suma al débil crecimiento de Tumbes (0,1%). En cuanto a la actividad económica, los sectores más

afectados fueron el agropecuario (-9,9%) y el comercio (-2,1%). Lo que llevó a la zona norte a registrar una caída de 2,1%, la más severa de los últimos 33 años (Instituto Peruano de Economía, 2017). Se viene planteando un innovador sistema de seguros, para prevenir los desastres que dejaría en el Perú. Un seguro para que las personas que viven en zonas de mayor vulnerabilidad, tengan una indemnización básica y no queden desamparadas a la espera de la ayuda del Estado, que cubra la construcción de las carreteras, puentes y viviendas de la población de escasos recursos económicos. También se encargará de apoyar en la alimentación y las medicinas de las personas, que impulse campañas de sensibilización, con el aporte de la Presidencia del Consejo de Ministros, para que la población se retire de las zonas vulnerable; sin embargo, no se ha materializado (Caretas, 2019).

El Ministerio del Ambiente (MINAM) y el programa Ecoins Perú promueven incentivos a favor del reciclaje. Según cifras del MINAM, en la actualidad existen muchas familias en Perú que viven del reciclaje, y que en esta pandemia han tenido que dejar su labor por proteger su salud. Este nuevo contexto nos confirma que reciclar no sólo beneficia a nuestro ambiente, también puede ayudar a reactivar la economía y generar un trabajo digno a nuestros recicladores en el Perú Ecoins, que es una moneda virtual que se otorga a la ciudadanía que entreguen sus residuos sólidos limpios, secos y separados, a asociaciones de recicladores o empresas operadoras de residuos, o los dejen en puntos limpios de supermercados u otros establecidos por las municipalidades y que se encuentren registrados en el MINAM a través de su aplicativo En Casa Yo Reciclo. Ha desarrollado el aplicativo Ecoins en Casa, que premiará a los peruanos por gestionar correctamente los residuos generados en el hogar durante la etapa de emergencia nacional, para ser canjeados por descuentos en productos y servicios de empresas afiliadas. Desde la plataforma se informará y educará a la ciudadanía acerca de los residuos que son aprovechables y que tienen un potencial de reciclaje, así como brindar las pautas para facilitar el trabajo seguro y digno de

los recicladores. La iniciativa busca incentivar a la población a segregare residuos desde el hogar y promover la reactivación del servicio de reciclaje de manera gradual y controlada, así como nuevos emprendimientos (MINAM, 2020).

Finalmente, las fuerzas E (Ecológicas, Ambientales) más resaltantes para Caja Sullana son el efecto negativo de desastres naturales como el Fenómeno del Niño y apariciones de pandemias, como el COVID-19.

2.2 Análisis Competitivo

Utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1990), se valoró el potencial de la industria donde compiten la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Sullana y las otras CMAC.

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

El proveedor principal de recursos para que se puedan realizar las actividades de intermediación financiera son los ahorristas, debido a que de cada 100 soles prestados 99 pertenecen a estos últimos, y sólo 1 sol es de la propia entidad financiera, esto se refuerza en su estructura de costos en los intereses pagados, representado en el Estado de Resultados. La captación de depósitos en el primer semestre del año 2020 alcanzó alrededor de 649 mil personas, representando el 96% de los depósitos totales. Por otro lado, están los créditos subordinados contratados con Cofide y otros fondos internacionales por un total de S/ 115.41 millones, de los cuales S/ 66.13 millones son considerados en el cálculo del patrimonio efectivo, adquirido de Cofide, BlueOrchard Debt Sub-Fund, Triple Jump BV y Triodos Investment Management B.V, que son los proveedores principales de fondeo (Class & Asociados, 2020). Además, proveedores de los bancos en términos de infraestructura, sistema de información, equipos, oficinas, entre otros son diversos, existen también opciones de niveles de calidad y precio que no son relevantes en sus costos para una institución financiera (Cabanillas, Muñoz, Nuñez, Romero, & Zarate, 2019).

2.2.2 Poder de negociación de los compradores

En cuanto a los clientes de las CMAC, tradicionalmente están conformados en su mayoría por las MYPES; sin embargo, en los últimos años, se ha experimentado un alto crecimiento en los clientes de consumo; tanto es así, que, en muchas de las cajas municipales, los clientes de consumo superan a los de las MYPES, este crecimiento de clientes se debe a que muchas veces estos no son atendidos por la banca múltiple tradicional, por lo que buscan otras alternativas a través de las cajas municipales, a pesar de tener un costo mayor. Por otra parte, en el Perú la cantidad de clientes del sistema financiero sigue siendo baja. De acuerdo al informe técnico “Condiciones de Vida en el Perú” del primer trimestre de este año (INEI, 2020b), el 44,8% de la población de 18 y más años de edad, tiene algún tipo de cuenta en el sistema financiero. En el mismo informe se observa también que de acuerdo al grupo de edades, las personas comprendidas entre los 18 y 29 años de edad, que cuentan con alguna cuenta de ahorro, tienen la mayor proporción (50.8%) seguida de las personas con 30 a 44 años de edad (50.5%); y por último, el grupo de 45 años a más con un 41.9%. Del mismo modo, un estudio de Experian (Gestión, 2019a), indica que los *millennials* ya son la generación con mayor participación en la banca, desplazando a las otras generaciones, donde se destaca que los productos de mayor demanda, son los préstamos y las tarjetas de crédito, y todos aquellos productos de origen digital, de acuerdo a las tendencias actuales que se viven. De lo anterior, se concluye que la tendencia de los clientes va cambiando y orientándose por productos cada vez más digitales y personalizables, mercado que tendrán que atender satisfactoriamente las CMAC para lo cual deberán adaptar su portafolio de servicios y productos a los nuevos requerimientos actuales. Según las encuestas realizadas a los clientes, la preferencia del público está orientada a solicitar créditos personales en primera instancia y créditos empresariales en segunda instancia. Estos productos están alineados con los objetivos de colocación de CMAC Sullana y son los que se deben trabajar de forma especial

para lograr aumentar las ganancias. Ver Apéndice A.

2.2.3 Amenaza de los sustitutos

En la actualidad, los servicios sustitutos a los que se enfrentan las CMAC en general, son las cooperativas y los prestamistas no formales, los cuales ofrecen tasas bastante atractivas o brindan facilidades de pago. Con respecto a las cooperativas, se diferencian ya que brindan sus servicios a sus socios a tasas preferenciales, y sería un sustituto que podría absorber un mercado potencial. Con respecto a los prestamistas no formales brindan préstamos a clientes no bancarizados de alto riesgo a tasas altas, este se considera un sustituto con alto riesgo para el cliente final (Medina & Zevallos, 2019). El financiamiento informal está conformado por agiotistas y se encuentra enfocado en empresarios que requieren un préstamo inmediato y a un corto plazo, debido a un retorno de inversión rápido y existe un bajo riesgo por descapitalización. Los agiotistas manejan información actualizada y veraz de sus clientes ya que los préstamos son otorgados a clientes que les son referidos. El riesgo que existe es que, ante incumplimiento de sus obligaciones, pueden resultar víctimas de amenazas u otras acciones delictivas (Chavesta, De Rutté, Valencia, & Zavala, 2017).

Por otro lado, existen otros productos sustitutos como son las colocaciones realizadas por las ONGs. Por lo tanto, al existir estos servicios y productos sustitutos con bajo costo de cambios para los clientes, se puede afirmar que existen amenazas considerables de ingreso de servicios y productos sustitutos (Hidalgo, Muñoz & Rosales, 2015).

2.2.4 Amenaza de los entrantes

Como en otros sectores, en el sector financiero también existe la amenaza del ingreso de nuevos competidores; más aún, cuando el mercado experimenta tiempos de estabilidad o bonanza económica, si bien esto atrae la mirada de los inversionistas, el contexto debe ser regulado; en este sentido, el gobierno genera leyes que, por un lado alientan la inversión en el sector financiero, como el Decreto Legislativo N°1321, decreto que fomenta la inversión de

empresas bancarias en el sistema financiero peruano (El Peruano, 2017); y por otro lado, lo limita con instrumentos como el Decreto de Urgencia N° 013-2019, decreto que establece el control previo de operaciones de concentración empresarial (El Peruano, 2019), con la finalidad de promover la eficiencia económica y evitar la concentración de capitales, monopolios y otro tipo de fallas en los mercados.

Es en el escenario descrito anteriormente, que pugnan por entrar en el mercado financiero peruano nuevos competidores como; por ejemplo, el Bank of China, uno de los bancos globales más importantes, que ya ha sido autorizado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, para su funcionamiento mediante Resolución N° 1295-2020. Este gigante chino, iniciará sus operaciones con un capital de US\$ 80 millones y se enfocará en esta primera etapa en el negocio de banca corporativa. Otros competidores globales están ingresando o, amenazan con ingresar al sistema financiero peruano, nos referimos a los bancos 100% digitales, que no requieren de agencias físicas. Javier Salinas, director de Emprende UP, indicó al diario Gestión (Gestión, 2019b), que tres bancos digitales pretenden ingresar al Perú durante el 2020, y que uno de ellos ya estaría pidiendo licencia de funcionamiento ante la SBS para operar totalmente en la nube.

Otra amenaza de nuevos entrantes en el mercado financiero, lo constituyen las *fintech*, que han atraído mucha atención en estos últimos años, no sólo por el explosivo crecimiento que han tenido, sino porque están reconfigurando la forma en que los consumidores y las empresas manejan las transacciones financieras (Tejada, 2020).

2.2.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad a nivel de Cajas Municipales es alta, debido a que las cajas están enfocadas al segmento de cliente no formal o que desea formalizarse, es por ello que representan un alto riesgo, en este escenario las cajas luchan por clientes riesgosos donde se aplican tasas altas y es justo en este punto donde cada entidad debe apostar para retener los

mejores clientes a una tasa competitiva, por el alto grado de morosidad, el captar y retener clientes debe ser lo principal. Es importante diferenciarse de la competencia, ofrecer valor añadido, brindar un elemento diferenciador y múltiples opciones que permitan a los clientes escoger dentro del portafolio de productos de CMAC Sullana y no mirar a la competencia. Se deben crear productos innovadores y facilidades diferenciadoras continuamente. Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito tienen como competidores directos al sistema de CRAC y las Edpymes, Financieras y en menor grado, a MiBanco que se ha ido afianzando con el apoyo del BCP que trasladan clientes que buscan mejores tasas o que no califican en el BCP, haciendo las funciones del hermano mayor trasladando rentabilidad a otro miembro del grupo CREDICORP. Si bien es cierto que las Cajas Municipales no son especialistas en créditos agropecuarios o rurales, sí financian este tipo de actividades debido al tiempo de permanencia y experiencia desarrollada en los mercados que atienden en su extensa cobertura geográfica (Caja Sullana, 2019).

Entre los competidores más cercanos de la CMAC Sullana, se encuentran Caja Arequipa, Caja Huancayo, Caja Piura, Caja Cusco. A continuación, en la Tabla 1 se muestra la participación de mercado de CMAC Sullana y la de sus principales competidores.

En el caso de Caja Sullana estuvo bien posicionada y en crecimiento, sin embargo, luego del fenómeno del niño, las malas decisiones generaron que el crecimiento se detenga y que tenga que volver a luchar para reponerse mediante competencia de precios, lanzamientos de productos diferenciadores y ayudar a sus clientes deudores a salir de sus deudas para recuperar liquidez y demostrar que es una Caja que se preocupa por sus clientes para diferenciarse de sus rivales; sin embargo, este proceso fue tradicional basado en el contacto presencial olvidando parcialmente el cambio tecnológico que si lo adoptaron algunos de sus competidores. Los competidores son numerosos y equilibrados en sus ofertas lo que hace difícil distinguirse.

Tabla 1

Participación de Mercado en Créditos a Microempresas a Agosto de 2020

Empresas	Participación por créditos directos (%)
CMAC Arequipa	21.65
CMAC Huancayo	19.69
CMAC Cusco	16.05
CMAC Piura	15.44
CMAC Sullana	9.96
CMAC Trujillo	5.99
CMAC Ica	4.62
CMAC Tacna	2.41
CMAC Maynas	1.80
CMCP Lima	0.93
CMAC Paita	0.91
CMAC Del Santa	0.56

Nota. Tomado de “Información Estadística de Cajas Municipales” por SBS, 2020
(https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#)

En las encuestas con los clientes, se aprecian tres aspectos por mejorar para Caja Sullana, ofrecer productos más competitivos, mejorar la facilidad en el otorgamiento de préstamos y fortalecer los servicios virtuales. Se confirma también que la atención al cliente es bien valorada por los clientes; sin embargo, existe una gran oportunidad para mejorar esta satisfacción ofreciendo productos innovadores y servicios virtuales que los clientes indican que Caja Sullana debería mejorar. Se aprecia que los clientes orientarían su preferencia a productos virtuales, que les permitan agilizar sus trámites y solicitudes. Al mismo tiempo, manifiestan que es importante contar con una red de cajeros inteligentes que les permitan realizar los mismos trámites que podrían hacer en una agencia física. Y estarían totalmente de acuerdo con una atención 24x7 que les permita obtener respuestas a sus consultas y requerimientos en cualquier momento. Ver Apéndice A. Por ejemplo, actualmente la única Caja que ofrece un chatbot es Caja Arequipa.

Por último, la cartera del sistema de CMACs se mantiene concentrada en los créditos destinados a actividades de Pequeña y Microempresa (MyPe). Siendo la Caja Paita la que posee mayor concentración de su Cartera en MyPe (76.52%), seguida de la Caja Del Santa

con 72.77% de cartera MyPe y la Caja Tacna con 70.80%. Mientras que la Caja Sullana obtuvo un 59.59% (Caja Sullana, 2019).

2.3 Oportunidades y Amenazas

Identificadas las variables en el análisis PESTE y el análisis actual de la industria se procede a construir la matriz EFE que contiene los aspectos más relevantes del entorno, sintetizados como oportunidades y amenazas. De la Tabla 2, se obtiene un valor de 2.97 el cual nos indica que los factores externos tienen una gran influencia en el sector analizado. Encontramos que el valor de las oportunidades es superior al de las amenazas; en ese sentido, el entorno es favorable para Caja Sullana.

Oportunidades encontradas de mayor relevancia: Mejora en las telecomunicaciones y mayor acceso al internet, para que mayor cantidad de personas puedan acceder a los nuevos servicios digitales; estrategia nacional de inclusión financiera; bajo grado de bancarización. El grado de bancarización en el Perú se encuentra aún por debajo respecto a los demás países de la región.

Amenazas encontradas a tomar en cuenta: Inestabilidad económica debido al Covid-19; incremento de la morosidad en el sistema financiero; alto nivel de informalidad.

Tabla 2

Matriz EFE

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Buena perspectiva económica para las CMAC por la reactivación del sector microfinanciero.	0.05	3	0.15
2	SBS Incentiva el fortalecimiento patrimonial (ingreso de nuevos accionistas privados) y mejor entorno de gobierno corporativo y la responsabilidad social. Mayor alcance y supervisión/fiscalización de reguladores.	0.05	3	0.15
3	Mejora en las telecomunicaciones y mayor acceso al internet.	0.15	4	0.6
4	Estrategia nacional de inclusión financiera.	0.15	4	0.6
5	Bajo grado de bancarización.	0.1	3	0.3
	Sub Total	0.5	17	1.8
Amenazas				

1	Inestabilidad económica debido al Covid-19	0.15	3	0.45
2	FEN.	0.05	1	0.05
3	Ingreso de competencia y expansión del sistema micro financiero.	0.04	1	0.04
4	Incremento de la morosidad en el sistema financiero.	0.15	3	0.45
5	La posición ventajosa de los proveedores incrementa costos y alarga tiempos.	0.04	1	0.04
6	Alto nivel de informalidad.	0.07	2	0.14
	Sub Total	0.5	12	1.17
	Total	1	29	2.97

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2014. México D.F.; México Pearson

2.4 Conclusiones del Análisis Externo

La Matriz EFE de las CMAC indica que este sistema no aprovecha las oportunidades y no mitiga las amenazas para desarrollarse adecuadamente y aprovechar su potencial. Se debe comprender que el entorno se encuentra favorecido para desarrollar adecuadamente las microfinanzas, existen bajos niveles de bancarización e intermediación financiera, existe espacio para atender nichos de mercado específicos, existe cobertura geográfica por ampliar y atender clientes, la política gubernamental favorece el desarrollo de las micro y pequeñas empresas, así como la mejora en las telecomunicaciones y mayor acceso al internet. Sin embargo, existen amenazas que hay que neutralizar, como la entrada de competidores formales e informales o no regulados que compiten en el ámbito geográfico de las CMAC, el sobreendeudamiento que es un problema que viene desde hace varios años atrás y que afecta al sistema micro financiero en general, el menor crecimiento de la economía que afecta la creación de mayores empleos y el poder adquisitivo y sobre todo la incursión de la banca comercial a través de adquisiciones de empresas importantes del sector micro financiero.

2.5. Análisis Interno

El modelo de la caja municipal era esencialmente un impulso a la descentralización que buscaba crear oportunidades para la población y el desarrollo económico local, fortaleciendo el poder local, y a su vez, una mayor independencia de capital, que apoyaba a

los desfavorecidos y no a las élites, reflejaba la transición de la sociedad peruana en general; una sociedad en la cual el sector informal, el autoempleo y el emprendimiento serían los ejes centrales, y en la cual las zonas alejadas de la capital asumirían un rol de creciente importancia. El modelo de gestión, que tuvo una gran influencia del modelo alemán, establecía que las decisiones debían tomarse de manera conjunta en tres diferentes líneas gerenciales, las cuales son administración, finanzas y crédito. Cada una de estas líneas tenía su propia jurisdicción y funciones, pero las decisiones importantes se tomaban de manera conjunta (ELLA, 2012). Para el presente análisis se utilizó el modelo Canvas que se desarrolla a continuación.

2.5.1 Segmento de clientes

Respecto al segmento de clientes, se puede indicar que en general se crea valor para los habitantes del país. De acuerdo a lo indicado en la Resolución N°11356 -2008 de la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones, la actividad crediticia desarrollada por la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Sullana, constituye una de las actividades fundamentales que impulsan el crecimiento económico de la sociedad, que mediante la regulación correspondiente por los órganos gubernamentales, permiten una mayor dinámica en el sector financiero, sin perjuicio de su seguridad y transparencia (SBS, 2009).

La Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones divide el mercado de clientes en ocho segmentos, los cuales son: (1) Clientes corporativos, (2) Grandes empresas, (3) Medianas empresas, (4) Pequeñas empresas, (5) Microempresas, (6) Clientes de créditos de consumo revolviente, (7) Clientes de créditos de consumo no revolviente y (8) Clientes que consumen créditos hipotecarios para viviendas. Todos estos segmentos generan ganancias a la empresa, y son de real importancia, es por ello su clasificación y que son detallados a continuación:

1. Clientes corporativos, son aquellas personas jurídicas que han registrado un nivel de ventas anuales mayor a S/ 200 millones en los dos últimos años, de acuerdo a sus estados financieros anuales auditados más recientes. Si posteriormente, las ventas anuales del cliente disminuyesen a un nivel no mayor a S/ 200 millones durante dos años consecutivos, se reclasifican como clientes grandes empresas, estos clientes buscan una tasa atractiva gracias a su buen perfil crediticio, tenerlos brinda adicionalmente estatus (SBS, 2009b).

2. Grandes empresas, son aquellos clientes personas jurídicas que poseen al menos una de las siguientes características: (a) ventas anuales mayores a S/ 20 millones, pero no mayores a S/ 200 millones en los dos últimos años, de acuerdo a los estados financieros y/o (b) el cliente ha mantenido en el último año emisiones vigentes de instrumentos representativos de deuda en el mercado de capitales.

Si posteriormente, las ventas anuales del cliente excediesen el umbral de S/ 200 millones durante dos años consecutivos, deberán reclasificarse como Clientes Corporativos, y si por el contrario sus ventas anuales han disminuido a un nivel no mayor a S/ 20 millones durante dos años consecutivos, deberán reclasificarse como clientes medianas empresas, pequeñas empresas o microempresas, según corresponda, en función del nivel de ventas, estos clientes están creciendo y tratan de convertirse en grandes empresas solventes y al igual que los corporativos buscan las mejores tasas para lograr las mejores rentabilidades (SBS, 2009b).

3. Medianas empresas, son aquellos clientes personas jurídicas que tienen un endeudamiento total en el sistema financiero superior a S/ 300.000 en los últimos seis meses y no cumplen con las características para ser clasificados como clientes corporativos o a grandes empresas. Si posteriormente, las ventas anuales de las medianas empresas fuesen mayores a S/ 20 millones durante dos años consecutivos o hubiese realizado alguna emisión en el mercado de capitales, deberá reclasificarse como grandes empresas o corporativos,

según corresponda. Asimismo, si disminuyese posteriormente a un nivel no mayor a S/ 300,000 por seis meses consecutivos, deberán ser reclasificados como pequeñas empresas o microempresas, dependiendo del nivel de endeudamiento.

Se considera también en este segmento a personas naturales que posean un endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) superior a S/ 300,000 en los últimos seis meses, siempre que una parte de dicho endeudamiento corresponda a créditos a pequeñas empresas o a microempresas. Si posteriormente, el endeudamiento total del cliente en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda), se redujera a un nivel no mayor a S/ 300,000 por seis meses consecutivos, deberán reclasificarse como créditos de consumo (revolvente y/o no revolvente) y como créditos a pequeñas empresas o a microempresas, dependiendo del nivel de endeudamiento y el destino del crédito, según corresponda (SBS, 2009b).

4. Pequeñas empresas, están considerados en este segmento, aquellos que toman créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios. Pueden ser personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es superior a S/ 20,000 pero no mayor a S/ 300,000 en los últimos seis meses.

Si posteriormente, el endeudamiento total del cliente en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) excediese los S/ 300,000 por seis meses consecutivos, deberán ser reclasificados como medianas empresas. Asimismo, en caso el endeudamiento total del deudor en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) disminuyese posteriormente a un nivel no mayor a S/ 20,000 por seis meses consecutivos, deberán reclasificarse a microempresas. Son emprendimientos en desarrollo que necesitan inyección de capital (SBS, 2009b).

5. Micro empresas, en este segmento están quienes requieren créditos destinados a

financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es no mayor a S/ 20,000 en los últimos seis meses.

Si posteriormente, el endeudamiento total del cliente en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) excediese los S/ 20,000 por seis meses consecutivos, los créditos deberán ser reclasificados al tipo de crédito que corresponda, según el nivel de endeudamiento, estos clientes más riesgosos son clientes dispuestos a pagar cuotas atractivas en virtud a su posibilidad de crecimiento (SBS, 2009b).

6. Clientes de créditos de consumo revolvente, están en este segmento quienes requieren créditos revolventes otorgados a personas naturales, con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial. En caso el deudor cuente adicionalmente con créditos a microempresas o a pequeñas empresas, y un endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) mayor a S/ 300,000 por seis meses consecutivos, los créditos deberán ser reclasificados como créditos a medianas empresas. Lo señalado en el párrafo anterior no es aplicable a los créditos otorgados a personas naturales que sólo posean créditos de consumo (revolventes y/o no revolventes) y/o créditos hipotecarios para vivienda, debiendo permanecer clasificados como créditos de consumo (revolventes y/o no revolventes) y/o créditos hipotecarios para vivienda, según corresponda (SBS, 2009b).

7. Clientes de créditos de consumo no revolventes, son aquellos que solicitan créditos no revolventes otorgados a personas naturales, con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial. En caso el deudor cuente adicionalmente con créditos a pequeñas empresas o a microempresas, y un endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) mayor a S/ 300,000 por seis meses consecutivos, los créditos deberán ser reclasificados como créditos a

medianas empresas, son clientes dispuestos a asumir pagos altos para cubrir y salir de deudas (SBS, 2009b).

8. Clientes que consumen créditos hipotecarios para viviendas. Están en este segmento personas naturales que requieren créditos para la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia, siempre que tales créditos se otorguen amparados con hipotecas debidamente inscritas; sea que estos créditos se otorguen por el sistema convencional de préstamo hipotecario, de letras hipotecarias o por cualquier otro sistema de similares características. Se incluyen también en esta categoría los créditos para la adquisición o construcción de vivienda propia que, a la fecha de la operación, por tratarse de bienes futuros, bienes en proceso de independización o bienes en proceso de inscripción de dominio, no es posible constituir sobre ellos la hipoteca individualizada que deriva del crédito otorgado.

De acuerdo a las encuestas a los gerentes, se aprecia que están alineados a la visión de la empresa, para ser el respaldo financiero de las grandes mayorías de manera sostenible. Luego de la cuarentena, se observa que la micro empresa sigue siendo el público objetivo de la Caja, sin embargo, se aprecia, que están considerando también, pero en menor medida, a la mediana empresa, por encima de la pequeña empresa. Ver Apéndice A.

Para el caso específico de Caja Sullana, a junio del 2020, su cartera de créditos está compuesta en su mayoría por la pequeña y micro empresa (Mypes) con un 52.11% y 15.82% de participación, tal como se aprecia en la Figura 1. Sin embargo, también se aprecie una buena participación en créditos de banca personal, correspondiente a los segmentos de crédito de consumo y créditos hipotecarios con un 14.35% y 8.24% respectivamente.



Figura 1. Participación por tipo de crédito
Tomado de “Fundamentos de clasificación de riesgo. Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Sullana S.A.” por Class & Asociados S.A., 2020
(<https://www.classrating.com/informes/sullana1.pdf>).

Por otra parte, la estructura de su cartera de captaciones, está compuesta en su mayoría por los depósitos a plazo, con un 45.93%, seguido de las cuentas CTS con un 19.75%, las cuentas de ahorro con un 15.64%, entre otros, tal como se aprecia en la Figura 2.

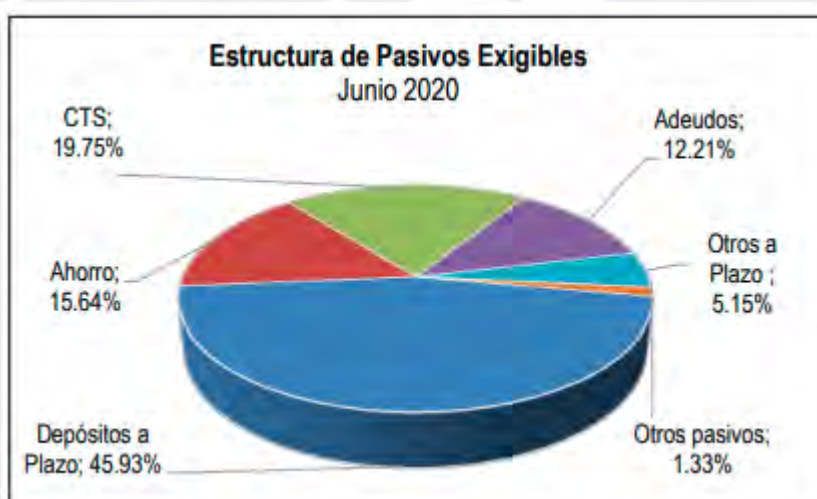


Figura 2. Estructura de la cartera de captaciones
Tomado de “Fundamentos de clasificación de riesgo. Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Sullana S.A.” por Class & Asociados S.A., 2020
(<https://www.classrating.com/informes/sullana1.pdf>).

2.5.2 Propuesta de valor

La propuesta actual de Caja Sullana es generar valor a través de una variedad de

propuestas en calidad, productos y servicios enfocándose en las expectativas y necesidades de sus clientes (Caja Sullana, 2018). Podemos observar que Caja Sullana provee una inclusión financiera al sector microfinanciero, ofreciéndoles productos personalizados que apoyan distintas necesidades, los cuales se encuentran segmentados de acuerdo a cada región del país. Para cumplir con la propuesta indicada, la empresa declara contar con los siguientes valores:

Integridad (Hacemos lo que dijimos que somos): Actuar de manera coherente con lo que decimos y lo que es éticamente correcto, mostrando virtudes de respeto, compromiso, honestidad, transparencia, responsabilidad y apertura a la diversidad; lo cual nos permite albergar diferentes funciones, géneros e ideas, creando un lugar para cada uno de nosotros. Somos nuestra palabra, honramos nuestros compromisos y hacemos nuestras las políticas institucionales.

Trabajo en equipo (Todos trabajamos juntos en la misma dirección): Trabajamos juntos como equipo para conquistar objetivos comunes, manteniendo un cálido ambiente laboral y de constante comunicación, respetando las diferencias de opiniones y dando crédito a los demás por sus contribuciones y logros.

Disposición al cambio (Eres más de lo que pensaste que podías): Nos sentimos retados por el cambio, asumimos con responsabilidad los riesgos, contamos con un ambiente de trabajo que promueve la generación de nuevas ideas y métodos para hacer las cosas bien.

Pasión (Entregamos el corazón): Somos perseverantes en lo que hacemos y nos esforzamos por dar lo mejor de nosotros. Nuestra mayor motivación es el orgullo y sentido de pertenencia por nuestra institución para el logro del éxito.

Servicio Integral (Mantenemos la satisfacción de nuestros clientes): Creamos un ambiente de servicio, generando valor de nuestras propuestas en calidad, productos y servicios, enfocándonos en cubrir las expectativas y necesidades de nuestros clientes.

De estos valores el de disposición al cambio se ha evidenciado que es un nuevo valor percibido producto del problema de escala mayor que se presentó, por el último fenómeno climático, en tal sentido, antes de este evento que generó un sentido de urgencia en la empresa, es que se ve la necesidad de flexibilizarse y mirar opciones creativas, ven la necesidad de diversificarse en otras zonas para no tener una cartera con asignación fuerte de préstamos en el norte peruano y se promueven esfuerzos para elevar las cuotas del centro y sur del país. Por otro lado, se han dado cuenta que la mejora tecnológica es de interés y están investigando la opción de tener servidores en la nube o una opción híbrida. Los otros valores sí están asentados firmemente en la empresa y sus colaboradores, serán necesarios para afrontar esta etapa de cambios que se viene en especial en el ámbito tecnológico.

En las encuestas a los gerentes se aprecia que, lo más valorado es la atención oportuna y contar con personal calificado, pero se observa que no consideran en su propuesta de valor la introducción de la tecnología de vanguardia en sus operaciones, que va en contra de la tendencia actual. Luego de la cuarentena, se aprecia una nueva percepción para establecer su propuesta de valor. Parámetros como la tecnología de vanguardia y los productos diferenciados han tomado mayor relevancia, manteniéndose primeros, la atención oportuna y personal calificado. Ver Apéndice A.

La Caja Sullana ayuda a sus clientes ofreciéndoles asesoría y créditos para impulsar su negocio, generando campañas puntuales para las necesidades de los comerciantes y fechas festivas, están abocados a cubrir necesidades de dinero a corto plazo para atender sentidos de valor de urgencia para sus clientes y para otro grupo de clientes les ofrece créditos a mayor plazo que les ayude a superarse y crecer para convertirse en una pyme consolidada y crecer a una micro empresa o pequeña empresa.

Los productos y servicios que ofrece la Caja Sullana están agrupados por segmentos, tal como se aprecia en la Tabla 3.

Tabla 3

Productos y Servicios de Caja Sullana

Ahorro:	Consumo:	Servicios:
Depósito de ahorro de libre disponibilidad hipotecario la promo	Crédito	Cámara de compensación electrónica
Cuenta Banco pagador de ahorro con retiro programado	Crédito Personal	TIN Diferido
	descuento por planilla	Cheques
	adelanto de sueldo	TIN Line
	con garantía de depósitos a plazo	Western Unión
	consumo – mejora tu casa	Remesas
	prendario	Unión Servicios
	sully te presta – urgente	Seguro
	vehicular personal	Soat Positiva
Plazo fijo:	Crediruc	Soat MAPFRE
Depositos	baño ideal	Oncológico Positiva
a plazo	agua	Multirriesgo Pyme Positiva
a plazo 65	vive mejor	Agrícola Positiva
Ahorro	automático	Vehicular Positiva
plan +	Credireina	Cardif Positiva
plan + vivienda	Credirey	accidentes personales Positiva
plan + solcito/bravazo	Credict	de tarjeta MAPFRE
Certificado de depósito		Multirriesgo hogar MAPFRE
Deposito a plazo	Hipotecario e inmobiliario:	Seguro Desgravamen
Multimas	Crédito hipotecario	MAPFRE
Rinde +	nuevo crédito mi vivienda	LA. MAPFRE
Plazo fijo - carta fianza		

Empresarial:	para vivienda – techo propio	Pacífico
<hr/>	mejora tu casa	Recaudación
Credito	mi terreno	Recaudación en línea
Prestafácil empresarial	Crédito inmobiliario habitación urbana y construcción	Disashop
Emprendedor		Asistencia funeraria
Vehículo empresarial	Indirectos:	Giros
Comercial	<hr/>	Compra y venta de moneda extranjera
Emprendedor-facilito	Carta fianza	Banco Pagador
ForPro	Carta fianza para	BIM
	entidades técnicas	
	entidades técnicas con retención de los recursos	
Rural:	entidades técnicas – construcción de viviendas vulnerables	CTS:
<hr/>		<hr/>
Crédito		Depósito CTS
Agropecuario		
Pesca		

Nota. Adaptado de Plan Estratégico de Caja Sullana

2.5.3 Canales

Caja Sullana cuenta con diversos canales de atención, entre físicos y virtuales, para tratar de atender correctamente a sus clientes. Entre los canales de atención física, se cuenta con la red de agencias y oficinas especiales, agentes corresponsales, la red de cajeros automáticos, los saldomatics, contac center. Para los canales de atención virtual o digitales, la Caja ofrece sus servicios a través de la caja móvil, el homebanking, app express o billetera electrónica. A continuación, en la Tabla 4 se muestra la cantidad de puntos de atención físico y su evolución en los últimos años, en la Tabla 5 se muestra la participación de estos canales de atención, y en la Tabla 6 se muestra la variación de los canales de atención.

De la Tabla 6 se puede observar una evolución notable en el año 2017, respecto a los años anteriores, con una variación del 25.24 %, para luego mantener un crecimiento moderado del 7.46 %. La mayor variación se ha presentado en los agentes corresponsales, conformado por los cajeros corresponsales y agentes Kasnet. En cuanto a la participación, sus canales físicos están mayormente concentrados en los Agentes Kasnet, contratados por la Caja para dar mayor cobertura y fomentar la inclusión, y la red de Cajeros Global Net.

Tabla 4

Total de Canales de Atención Físicos

Canales de Atención Físicos	Dic-15	Dic-16	Dic-17	Set-18
Agencias y Oficinas Especiales	73	75	75	75
Cajeros Corresponsales	214	304	319	469
Agentes Kasnet	3,987	4,137	6,055	6,664
Cajeros Automáticos (Oficinas)	31	36	34	33
Red de Cajeros Unicard	560	577	585	590
Red de Cajeros Global Net	2,298	2,153	2,052	1,969
Total de Canales de Atención	7,163	7,282	9,120	9,800

Nota. Adaptado de Plan Estratégico de Caja Sullana.

Tabla 5

Participación de los Canales de Atención

Canales de Atención Físicos	% Participación de los canales de atención			
	Dic-15	Dic-16	Dic-17	Set-18
Agencias y Oficinas Especiales	1.02	1.03	0.82	0.77
Cajeros Corresponsales	2.99	4.17	3.50	4.79
Agentes Kasnet	55.66	56.81	66.39	68.00
Cajeros Automáticos (Oficinas)	0.43	0.49	0.37	0.34
Red de Cajeros Unicard	7.82	7.92	6.41	6.02
Red de Cajeros Global Net	32.08	29.57	22.50	20.09
Total de Canales de Atención	100.00	100.00	100.00	100.00

Nota. Adaptado de Plan Estratégico de Caja Sullana

Tabla 6

Variación de los Canales de Atención

Canales de Atención Físicos	% Variación de los canales de atención		
	Dic 16 - Dic 15	Dic 17 - Dic 16	Set 18 - Dic 17
Agencias y Oficinas Especiales	2.74	0.00	0.00
Cajeros Corresponsales	42.06	4.93	47.02
Agentes Kasnet	3.76	46.36	10.06
Cajeros Automáticos (Oficinas)	16.13	-5.56	-2.94
Red de Cajeros Unicard	3.04	1.39	0.85
Red de Cajeros Global Net	-6.31	-4.69	-4.04
Total de Canales de Atención	1.66	25.24	7.46

Nota. Adaptado de Plan Estratégico de Caja Sullana

En las encuestas a los gerentes, se aprecia que las agencias físicas son actualmente más importantes que las virtuales y se aprecia también la poca importancia que tienen por el momento sus cajeros automáticos, así como los agentes y cajeros corresponsales. Asimismo, se aprecia que, de acuerdo a las tendencias actuales, el canal que debe fortalecerse es el canal virtual, dejando de invertir de agencias físicas. Se aprecia también, que, a los cajeros automáticos, no los están considerando en su estrategia de expansión a mediano plazo. Ver Apéndice A.

En cuanto al total de operaciones, en la Tabla 7 se puede apreciar el número de operaciones por cada canal de atención sea físico o virtual. Se puede apreciar una evolución del número total de operaciones en los últimos 4 años, logrando un incremento al 2018 de un 62.20 % respecto al año 2015. Se puede apreciar también en la Tabla 8 que los canales con

mayor participación de operaciones son los Agentes corresponsales, los Cajeros automáticos, la Caja móvil, y el Saldomático; mientras que existen otros canales que merecerían un mayor análisis por la institución, debido a la poca valoración de los clientes por su uso, tales como Corresponsalía, Compras, Presta fácil cobranza, y Qiwi. Finalmente, según la Tabla 9, los que mayor evolución han presentado son el Homebanking, el App Express, y la Tarjeta Visa, acorde con las nuevas tendencias tecnológicas del momento. Sin embargo, se puede apreciar que las operaciones por el canal Dinero electrónico no han crecido como los otros canales digitales.

En las encuestas, de acuerdo a la tendencia actual, la gerencia de Caja Sullana piensa que las aplicaciones móviles y la recolección y análisis de datos es lo más importante. Y aunque han tomado en cuenta la automatización de la atención al cliente este aspecto debería tener un valor más alto. Ver Apéndice A.

Tabla 7

Total de Número de Operaciones por Canal de Atención

Canales de Atención	Dic-15	Dic-16	Dic-17	Set-18
Agentes Corresponsales	764055	1220725	1061986	1174124
Agentes Kasnet	205473	326362	134265	197171
Cajeros Automáticos	643149	748050	616149	591737
Homebanking	43956	44944	35421	264946
App Express			11361	233217
Caja Móvil	92220	348161	704122	1000097
Dinero Electrónico		3457	5700	792
Saldomatico	751131	790187	624660	636015
Corresponsalía	10932	8801	5687	25259
Tarjeta Visa			32235	282951
Compras	166808	202233	264796	
Prestafacil cobranza	38905	25414	8023	
Qiwi		1951	8003	
Número de Operaciones	2716629	3720285	3512408	4406309
Evolución de las Operaciones		36.94%	29.29%	62.20%

Nota. Adaptado de Plan Estratégico de Caja Sullana

Tabla 8

Participación de las Operaciones por Canales de Atención

Canales de Atención	% Participación de las operaciones por canales de atención			
	Dic-15	Dic-16	Dic-17	Set-18
Agentes Corresponsales	28.13	32.81	30.24	26.65
Agentes Kasnet	7.56	8.77	3.82	4.47
Cajeros Automáticos	23.67	20.11	17.54	13.43
Homebanking	1.62	1.21	1.01	6.01
App Express	0.00	0.00	0.32	5.29
Caja Móvil	3.39	9.36	20.05	22.70
Dinero Electrónico	0.00	0.09	0.16	0.02
Saldomatico	27.65	21.24	17.78	14.43
Corresponsalía	0.40	0.24	0.16	0.57
Tarjeta Visa	0.00	0.00	0.92	6.42
Compras	6.14	5.44	7.54	0.00
Prestafacil cobranza	1.43	0.68	0.23	0.00
Qivi	0.00	0.05	0.23	0.00
Total de Participación	100.00	100.00	100.00	100.00

Nota. Adaptado de Plan Estratégico de Caja Sullana

Tabla 9

Variación de las Operaciones por Canales de Atención

Canales de Atención	% Variación de las operaciones por canales de atención		
	Dic 16 - Dic 15	Dic 17 - Dic 16	Set 18 - Dic 17
Agentes Corresponsales	59.77	-13.00	10.56
Agentes Kasnet	58.83	-58.86	46.85
Cajeros Automáticos	16.31	-17.63	-3.96
Homebanking	2.25	-21.19	647.99
App Express	-	-	1952.79
Caja Móvil	277.53	102.24	42.03
Dinero Electrónico	-	64.88	-86.11
Saldomatico	5.20	-20.95	1.82
Corresponsalía	-19.49	-35.38	344.15
Tarjeta Visa	-	-	777.78
Compras	21.24	30.94	-100.00
Prestafacil cobranza	-34.68	-68.43	-100.00
Qivi	-	310.20	-100.00
Variación Porcentual por año	36.94	-5.59	25.45

Nota. Adaptado de Plan Estratégico de Caja Sullana

En las encuestas con los gerentes, se observa que luego de la cuarentena ha variado notablemente el enfoque, teniendo ahora mayor importancia las aplicaciones virtuales que las

agencias y oficinas especiales. También se observa un crecimiento en los agentes y cajeros corresponsales y en menor medida, los cajeros automáticos, que antes no eran tomados en cuenta. Y también se observa que, las aplicaciones virtuales siguen siendo consideradas las de mayor importancia a mediano plazo, y lo que ahora está siendo considerado también, son la red de cajeros automáticos. Ver Apéndice A.

2.5.4 Relaciones con los clientes

Los clientes de las cajas municipales se caracterizan por solicitar montos bajos y son bastante dispersos, generalmente personas naturales dedicadas a las micro y pequeñas empresas como también clientes de consumo. En los últimos años crecieron tanto las captaciones como las colocaciones, lo que significa también un crecimiento en el número de clientes que lo que esperan es recibir el mejor trato posible, buscan ser orientados para no equivocarse al tomar decisiones financieras, ya que prima la alta confianza depositada por tratarse de instituciones que manejan sus ahorros. Por ello, la información brindada debe ser completa, clara, precisa y oportuna, por lo que no debe basarse sólo en la tasa de interés. Habiendo crecido el número de clientes tanto en captaciones como en colocaciones, se hace necesario incrementar la cantidad de puntos de atención, para ello, se han creado alianzas con tres entidades financieras para atender operaciones de pagos de cuota de créditos de clientes de Caja Sullana.

Las consideraciones que se tienen con el Banco de la Nación son las siguientes:

- Servicio de cobro de créditos a través de las ventanillas del Banco de la Nación en moneda nacional.
- Cobro de comisión del 1.00% del importe de la cuota, mínimo S/ 2.50 y máximo S/ 100.00.
- Se puede pagar los créditos con 8 días antes y 8 días después de la fecha de vencimiento.

- El horario de pago de los créditos está sujeto al horario del Banco de la Nación.
- No permite pago parcial de cuota, ni pago de última cuota, ni cancelación total del crédito.
- Identificación del convenio a través del código 3910 + DNI.
- Es un convenio off line diferido, (se ve reflejado al día siguiente).

Las consideraciones con el Banco Continental son las siguientes:

- Servicio de cobro de créditos a través de las ventanillas del BBVA, Agentes Express, Banca por Internet y BBVA móvil en moneda nacional.
- Cobro de comisión de acuerdo al canal utilizado:
 - Ventanilla BBVA S/ 2.60
 - Agentes Express S/ 2.00
 - Banca por Internet S/ 0.00
- Se puede pagar los créditos hasta con 90 días de atraso.
- El horario de pago de los créditos está de lunes a domingo de 7:00am a 7:00pm para los canales del BBVA (Agentes Express, Banca por internet y BBVA móvil) y en sus Ventanillas está sujeto al horario de atención del banco.
- No permite Pago parcial de cuota, ni pago de última cuota, ni cancelación total del crédito.
- Identificación del convenio a través del Código 7761 Credipago Caja Sullana, indicar N° de DNI/RUC e Importe a abonar.
- Es un convenio On Line (inmediato), los créditos pagados son reflejados de manera inmediata en la base de datos de Caja Sullana. No existe intercambio de archivos.

Las consideraciones con el Banco de Crédito son las siguientes:

- Servicio de cobro de créditos a través de las ventanillas del BCP, Agentes BCP, y Banca por Internet en moneda nacional.
- Disponible en horario de atención de las Oficinas del BCP
- Cobro de comisión de acuerdo al canal utilizado. El convenio tiene una comisión de acuerdo al canal del BCP, dicha comisión es asumida por el cliente. Ventanilla BCP S/ 4.00 + comisión que cobra el BCP por uso de ventanilla. Agentes BCP S/ 4.00. Banca por Internet S/ 4.00
- Se puede pagar los créditos con 8 días antes y 8 días después de la fecha de vencimiento.
- El horario de pago de los créditos está de lunes a viernes de 9:30am a 6:00pm y los sábados de 10:30am a 2:00pm a través de los agentes BCP y Banca por Internet; así mismo en sus ventanillas en el mismo horario (sujeto al horario del banco BCP).
- No permite pago parcial de cuota, ni pago de última cuota, ni cancelación total del crédito.
- Es un convenio off line diferido, (se ve reflejado al día siguiente).
- Ejecución del Pago:
 - Agentes BCP
 - Cliente deberá proporcionar: Código del convenio 00556 + Número del Crédito.
 - Vía BCP (Internet)
 - Ingresar a Banca por Internet.
 - En la pestaña Pagar y transferir seleccionar Pagos de Servicios.
 - En buscar por nombre de la empresa digitamos CMAC SULLANA y la seleccionamos.

- Elegimos cuotas de crédito.
 - Digitamos el código del crédito (que viene a ser el último grupo del crédito).
 - Seleccionamos de la cuenta a debitar y hacemos check en el monto que aparece (no se podrá pagar otro monto que no sea el que muestra en la página).
 - Continuamos hasta finalizar el pago.
- Ventanilla BCP
 - Cliente deberá indicar que realizará un pago de CMAC-Sullana y proporcionar Número de Crédito.

Asimismo, tiene alianzas estratégicas con Unibanca, Interbank y Globokas lo cual permite ampliar la red de atención a sus clientes a través de cajeros automáticos de la Red Unicard, Red Global Net y Agentes Kasnet (Bolsa de Valores de Lima, 2015). No existen costos generados por estas alianzas, más bien se obtienen beneficios mutuos con las entidades mencionadas ya que estas recibirán cargos por el uso de los equipos y/o instalaciones de las entidades y Caja Sullana ampliará su abanico de servicios que se traducirá en una mayor rentabilidad finalmente.

El vínculo con los clientes se integra perfectamente con el modelo de negocio ya que busca la satisfacción de los clientes como objetivo primordial y al ampliar la cobertura de atención se brindará un mejor servicio a los clientes y estará también alineado con ampliar la participación de mercado que es lo que busca continuamente Caja Sullana, sin perder de vista la morosidad del sistema financiero que es un factor que podría jugar en contra de los resultados de la compañía si no se gestiona adecuadamente.

En las encuestas con los gerentes, la relación con los clientes es su mayor fortaleza y si bien tienen como segunda fortaleza a la adaptabilidad al cambio se aprecia con extrañeza

que la innovación de servicios la tienen como una fortaleza por mejorar que debería estar alineada con la adaptabilidad al cambio. También se percibe que la comunicación es relativamente buena, pero también se puede entender que es factible a ser mejorada. Por otro lado, el servicio al cliente ha tomado mayor importancia, mientras que se aprecia una menor valoración a la fidelización de los clientes. De la misma manera, también se observa una mayor preocupación por otras actividades, tales como el tecnológico, que en la anterior gráfica no era tan valorada. Luego de la cuarentena la percepción de los gerentes ha variado significativamente, ya que se observa que la comunicación ahora es muy importante para fortalecer los lazos con sus clientes y que sean sostenidos en el tiempo. Luego de la cuarentena, sigue manteniéndose como su mayor fortaleza la relación con sus clientes, y se aprecia un incremento en importancia de la innovación de servicios. Ver Apéndice A.

2.5.5 Recursos claves

Uno de los principales recursos que tiene Caja Sullana es su recurso humano, y es muy importante ya que en base a él se soportan las actividades que realiza la organización (Caja Sullana, 2018). Asimismo, es vital que su personal se encuentre capacitado y comprometido con la organización. De acuerdo a las encuestas realizadas a los gerentes, se aprecia que lo que más valoran los gerentes son la capacitación de su personal y la fidelización de sus clientes. Ver Apéndice A.

Otro recurso importante es el recurso tecnológico, actualmente al estar en un mundo cambiante donde las tecnologías van desarrollándose, es necesario que las organizaciones cuenten con tecnologías de última generación para mantenerse competitivos.

Asimismo, en las encuestas se aprecia que otras actividades que consideramos también claves, como I+D o el área tecnológica, no las consideran tan importantes. El recurso humano es el recurso más importante para los gerentes y en segundo lugar muy por debajo se

encuentran los recursos tecnológicos, pero de acuerdo a la tendencia actual esto debería analizarse. Ver Apéndice A.

En lo que respecta a Caja Sullana, cuenta con una página web, una aplicación para dispositivos móviles, donde brindan acceso a información y posibilidad para realizar transacciones comerciales. Asimismo, se encuentran presentes en las redes sociales, como Facebook, Twiter, Instagram, Youtube, LinkedIn y Blog. Adicionalmente, un recurso necesario es el recurso financiero, debe contar con la solvencia financiera para soportar toda su actividad económica y también para poder responder con éxito a la mayor participación de mercado que espera tener la empresa. Los recursos deben estar alineados con la propuesta de valor que ofrece Caja Sullana.

Las encuestas con los gerentes luego de la cuarentena muestran que, el recurso fundamental sigue siendo las personas, y como segundo recurso clave de importancia están los recursos financieros, disminuyendo en importancia el resto de recursos claves. Luego de la cuarentena, las aplicaciones móviles siguen considerándose las de mayor importancia, y las herramientas que han aumentado en importancia son el entorno web, redes sociales y la automatización de la atención al cliente. Sin embargo, lo que llama la atención es la caída en importancia de la recolección y análisis de datos (el Big Data). Ver Apéndice A.

2.5.6 Actividades claves

Se cuentan con actividades que permitan generar fuentes de ingresos sostenibles para la institución, que se centran en dos actividades relevantes, primero colocaciones y segundo procesos internos soportado en las personas, enfocándose en capacitaciones constantes para tener un enfoque de gestión por redes, con una obsesión de servicio orientado al cliente más que a funciones; así mismo, cuenta con una política de crecimiento profesional clara, con remuneraciones adecuadas, para ello su banda salarial y comisión por productividad están de acuerdo al mercado. En cuanto a los procesos, debido a que el negocio de intermediación

financiera es un rubro de servicios intangible entonces el valor percibido por el cliente se da en el proceso que se administra y la calidad del mismo depende de las personas, en esto Caja Sullana tiene dentro de su política de desembolso no presencial para sus clientes recurrentes. El asesor de negocios en este sentido le toma la firma de los títulos valores en su domicilio o negocio, para luego de ser aprobado se desembolse directamente a la cuenta del cliente, esto le otorga a Caja Sullana un proceso innovador y rápido, generando así una ventaja competitiva frente a las demás cajas, financieras e incluso a Mibanco.

2.5.7 Aliados claves

Parte de las estrategias más importantes es lograr nuevos aliados claves que permitan la generación de capitales. Uno de los aliados más importantes con los que cuenta la CMAC Sullana es COFIDE, debido a que otorga líneas de financiamiento como Mi Vivienda, Techo Propio y ayuda a generar clientes potenciales y a elevar la participación de mercado; además de ello, es necesario lograr un relacionamiento más cercano y dinámico con los aliados claves con los que cuenta la CMAC Sullana por el hecho de pertenecer a la FECMAC, la misma que como federación que agrupa a las cajas municipales de ahorro y crédito del Perú ha logrado firmar acuerdos de colaboración con FUNDES Latinoamericano, la ONG Water.org, la asociación de cajas alemanas Finanzgruppe, Better Than Cash Alliance, IPA Innovation for Poverty Action, Colectivo Acceso, Swiss Contac, World Saving Banks Institute, que son fuentes de financiamiento beneficiosas para Caja Sullana pues ofrece una utilidad operativa para la empresa.

Por otra parte, la caja tiene como aliados a otras instituciones financieras importantes del país, como son el Banco de la Nación, el Banco BBVA y el Banco de Crédito del Perú. Con estas, se tienen alianzas de convenio para atender operaciones de pagos de cuota de créditos de sus clientes, con sus respectivas tasas de comisión. Esto permite a los clientes tener acceso a toda la red de agencias de dichos bancos a nivel nacional. (Caja Sullana,

2019e).

En las encuestas los gerentes manifiestan apertura a nuevas alianzas que puedan realizarse para beneficio de la empresa. Se percibe una buena disposición al cambio y/o mejora continua. Luego de la cuarentena, ha cambiado totalmente la percepción de los gerentes, considerando ahora en su mayoría que es muy necesario fomentar nuevas alianzas, pero manteniendo las actuales, mientras ha crecido el sector que piensa que con las actuales alianzas es suficiente. Ver Apéndice A.

2.5.8 Estructura de costos

Los costos más importantes en el modelo de negocio son básicamente los siguientes:

- Costos de fondeo
- Gastos de provisión exigido por la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú
- Gastos Administrativos
- Costos de Servicios de terceros por el *core* del negocio.
- Costos asociados a la implementación de nuevos proyectos, como el desarrollo de la cultura digital en la organización.
- Gastos de administración prorrateado.

Se aprecia en las encuestas a los gerentes que, la estructura de costos no es fácil de entender por la gerencia o la información no está bien estructurada desde la gerencia central. Luego de la cuarentena, se aprecia un ligero incremento en la claridad que tienen los gerentes respecto a la estructura de costos, sin embargo, no es aun óptima. Ver Apéndice A.

Luego de revisar la estructura de costos de CMAC Sullana de los años 2017, 2018 y 2019, que se puede apreciar en la Tabla 10, se evidencia que los gastos administrativos representan un 22.39% de los gastos totales, seguido por los gastos financieros con un 17.65% y por las provisiones para créditos directos con un 10.64%. Dentro de los gastos administrativos, la

partida con mayor participación, es la de pagos de personal, el cual se ha incrementado respecto a los años 2017 y 2018.

Tabla 10

Estructura de Costos Financieros CMAC Sullana en Miles de Soles al Cierre de 2017, 2018 y 2019

Rubro	2017		2018		2019	
	Miles de S/	%	Miles de S/	%	Miles de S/	%
GASTOS FINANCIEROS	166,629	16.37	186,657	17.95	156,984	17.65
Obligaciones con el Público	116,342	11.43	125,531	12.07	115,328	12.96
Depósitos del Sistema Financiero y Organismos Financieros						
Internacionales	6,655	0.65	2,159	0.21	24	0.00
Adeudos y Obligaciones Financieras	29,542	2.90	29,195	2.81	25,304	2.84
Pérdida por Valorización de Inversiones	2,747	0.27	0	0.00	327	0.04
Primas al Fondo de Seguro de Depósitos	10,645	1.05	10,674	1.03	16,001	1.80
Diferencia de Cambio	0	0.00	1,097	0.11	0	0.00
Pérdidas en Productos Financieros Derivados	698	0.07	0	0.00	0	0.00
PROVISIONES PARA CRÉDITOS DIRECTOS	128,341	12.61	196,953	18.94	94,669	10.64
GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	7,814	0.77	9,046	0.87	9,869	1.11
Cuentas por Pagar	599	0.06	259	0.02	0	0.00
Fideicomisos y Comisiones de Confianza	19	0.00	17	0.00	17	0.00
Gastos Diversos	7,196	0.71	8,770	0.84	9,851	1.11
GASTOS ADMINISTRATIVOS	239,730	23.56	212,116	20.39	199,192	22.39
Personal	126,023	12.38	116,182	11.17	118,806	13.35
Directorio	1,020	0.10	811	0.08	695	0.08
Servicios Recibidos de Terceros	109,586	10.77	91,148	8.76	75,495	8.49
Impuestos y Contribuciones	3,101	0.30	3,975	0.38	4,265	0.48
PROVISIONES, DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	22,444	2.21	21,178	2.04	28,350	3.19
Provisiones para Créditos Indirectos	598	0.06	(130)	(0.01)	(608)	(0.07)
Provisiones por Pérdida por Deterioro de Inversiones	0	0.00	0	0.00	659	0.07
Provisiones para Incobrabilidad de Cuentas por Cobrar	882	0.09	411	0.04	745	0.08

Provisiones para Bienes Realizados, Recibidos en Pago y Adjudicados	6,545	0.64	8,282	0.80	11,079	1.25
Otras Provisiones	1,796	0.18	354	0.03	1,219	0.14
Depreciación	4,715	0.46	4,897	0.47	5,330	0.60
Amortización	7,908	0.78	7,363	0.71	9,926	1.12
OTROS INGRESOS Y GASTOS	4,271	0.42	6,206	0.60	9,085	1.02
IMPUESTO A LA RENTA	11,864	1.17	(3,025)	(0.29)	(2,957)	(0.33)
TOTAL COSTOS Y GASTOS	1,017,710	100	1,040,126	100	889,655	100

Nota. Adaptado de “Información Estadística de Cajas Municipales” por SBS, 2017 – 2018 – 2019
(https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#)

2.5.9 Flujo de ingresos

Los principales flujos de ingreso de Caja Sullana son: Pequeña Empresa con 46.95%, Micro Empresa con 15.65% y Consumo con 15.67% (Class & Asociados, 2020). La representación corresponde a nivel nacional, pero con una alta participación del sector norte. Y una de las metas de Caja Sullana es descentralizar la participación aumentando su participación de mercado en las demás regiones del país. Hay especial interés en la zona centro del país, como Huánuco, Cerro de Pasco y Huancavelica.

En las encuestas, la gerencia aprecia que la mayor cantidad de ingresos se encuentra en la Micro y Pequeña Empresa y que va alineado con el plan estratégico de Caja Sullana. Luego de la cuarentena se aprecia que, ha variado la percepción de flujos de ingreso, antes sólo consideraban como los mayores flujos de ingresos los de créditos de micro y pequeñas empresas, y ahora consideran una mayor diversificación de éstos flujos. Ver Apéndice A. Por otro lado, los ingresos financieros de CMAC Sullana, han sido también menores en comparación con las Cajas mejor posicionadas (Arequipa, Huancayo, Cusco, Piura). En la Tabla 11 se puede observar la variación porcentual de los ingresos financieros de las principales Cajas. Y analizando la variación porcentual de Caja Sullana, se aprecia una variación porcentual negativa de respecto al ingreso obtenido el 2018. En las empresas mejor posicionadas del rubro, se aprecia que han tenido variaciones porcentuales positivas en sus

ingresos. Y las tres primeras Cajas han tenido variaciones porcentuales de dos cifras inclusive.

Tabla 11

Ingresos Financieros CMAC Sullana en Millones de Soles al Cierre del 2018 y 2019

Empresas	Ingresos Financieros		
	2018	2019	Variación porcentual (%)
Caja Arequipa	964,284	1,065,294	10.48
Caja Huancayo	715,941	847,851	18.42
Caja Cusco	494,949	567,669	14.69
Caja Piura	749,858	821,437	9.55
Caja Sullana	521,410	441,051	(15.41)

Nota. Tomado de “Información Estadística de Cajas Municipales” por SBS, 2018 – 2019
(https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#)

2.6. Conclusiones del Análisis Interno

Luego de analizar cada uno de los componentes del Modelo Canvas, y de recabada la información a través de las encuestas a gerentes de la Caja, ver Apéndice E, se han encontrado algunos problemas que consideramos influyentes en el rendimiento de la Caja, y del porqué en los últimos años, han sido determinantes en la pérdida de posiciones en la participación del sistema de las CMAC. A esto, hay que sumarle la grave crisis que vive el mundo a causa de la pandemia, que han afectado muchos negocios, y que están llevando a pensar, a muchos de ellos, en replantear su modelo de negocio, de tal manera que se puedan adaptar a las nuevas tendencias que nos dejará la pandemia. A continuación, se detallan los problemas encontrados en cada uno de los componentes del modelo Canvas.

Al enfocarnos en el segmento de cliente encontramos que existen tres grupos de importancia a nivel financiero y rentable para la empresa: las micro empresas, las pequeñas empresas y, los clientes de créditos de consumo no revolventes. Esta triada es el núcleo principal de clientes que eleva las ganancias y sobre las cuales se debe maximizar los esfuerzos para captarlos, mantenerlos y crecer con ellos. Sin embargo, sobre estos segmentos, no se aprecia una diferenciación para aquellos usuarios más jóvenes o tecnológicos, que cada

vez demandan más de productos y servicios digitales. De igual manera se aprecia de acuerdo a las encuestas realizadas, que no identifican ni segmentan aquellos clientes que representen mayor valor para la caja, de tal manera que puedan trabajar con ellos los lazos de fidelización necesarios que fomenten una relación duradera y la recomendación vital para captar nuevos clientes potenciales que generen flujos sostenidos en el tiempo. A raíz de esto, el retorno patrimonial de Caja Sullana no ha dado los frutos esperados, obteniendo un resultado negativo del 7.21%, con una tasa de morosidad del 17.34%, una de las más altas con respecto a las demás cajas (Fong, 2019b).

Respecto a la relación con los clientes, dado el importante número de clientes con los que cuenta la CMAC Sullana, indicado así en la Memoria Anual 2018, con más de 80 mil 400 clientes en operaciones activas y más de 240 mil 700 clientes en operaciones pasivas, se ha encontrado que, uno de los problemas que tiene Caja Sullana es que no cuenta con un sistema que le permita gestionar su cartera de clientes, tanto para la etapa de generación y manejo de prospectos (leads), como para la de post venta, etapa trascendentalmente importante porque es en ella donde se debe trabajar la fidelización de los clientes para luego aplicar estrategias de *up-selling*, *cross-selling*, entre otras; y a su vez, un sistema que haga posible cumplir con dos ofrecimientos expresados en su Misión, en la que se indica *"Trabajamos para brindar Soluciones Financieras integrales a las Empresas y Familias Peruanas de una forma cercana y oportuna"*, y además cumplir con el objetivo estratégico número seis en el que se propone incrementar y retener al cliente externo. Para estar cerca y de manera oportuna en la atención a los clientes e incrementar y retener al cliente externo, se requiere de sistemas y procesos muy desarrollados de atención al cliente.

En cuanto a los canales de atención de caja Sullana, se ha podido observar una alta concentración de sus canales físicos, entre agencias y oficinas especiales, en la región norte del país, propiamente dicho, en las regiones de Piura, Tumbes, Lambayeque y la Libertad

respectivamente. En contrapartida, se ha observado una total ausencia en las regiones del Amazonas, Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Huánuco, Loreto, Madre de Dios, Pasco, San Martín, Tacna y Ucayali. De esto se puede concluir, que existe un desbalance preocupante de sus canales físicos por región, que va en contra al desarrollo y penetración de mercado en el país que tiene Caja Sullana como uno de sus objetivos principales. Del total de agencias del sistema de las cajas municipales, Caja Sullana se ubica en la sexta ubicación con una participación nacional de tan solo el 8.07% a diciembre del 2019, cifra que ha venido decreciendo, según los últimos reportes de la SBS (2019). Estas cifras van en contra de la expansión, y penetración en el sistema financiero que pretende realizar la Caja Sullana, para poder aumentar los índices de colocación y captación de créditos y ahorros a nivel nacional. Como ejemplo se tiene el caso de la Caja Arequipa, actual líder en sistema de las CMAC, con una participación de canales tradicionales de más del doble de lo que cuenta actualmente Caja Sullana. Es por esto, que debe ser un objetivo de corto y mediano plazo, identificar y expandir sus operaciones en las regiones de mayor crecimiento económico, y con mejores proyecciones. Esto ayudaría a mejorar la rentabilidad, sumado a la recuperación del 2019, donde redujo los 35 millones de soles en pérdida, a 10 millones con respecto al reporte del mes de setiembre, demostrando un buen dominio financiero y certeza en su actuar (Flores, 2019).

En cuanto a los canales alternativos, al cierre del 2018, estos representan un 45,37% del total de operaciones de la Caja, estando aún por debajo del 54,63% que representan las operaciones realizadas por los canales tradicionales como las agencias y oficinas especiales. Es importante señalar, que un objetivo de la Caja debe ser fomentar el uso en mayor medida de los canales alternativos, como los digitales, de tal manera que se puedan reducir los costos operativos y puedan ser más eficientes en el uso de los recursos. Se tiene que, para el cierre del 2018, el total de operaciones en canales digitales ascendió a la cifra de 1'802,378

operaciones, representando el 16.9% del total de operaciones en todos los canales. Si bien las transacciones en los canales digitales se han incrementado considerablemente en los últimos años, estos aún no son los suficientes para lograr una mayor eficiencia en sus operaciones, acorde a las necesidades y tendencias que hoy exige el mercado financiero.

En lo que respecta a los recursos clave, encontramos que no existe un adecuado plan de capacitación para el personal a pesar que valoran mucho a la persona como tal, tanto ejecutiva como operativa. Se aprecian diversas capacitaciones a nivel técnico, referente a los productos y servicios ofrecidos, pero no se evidencian capacitaciones para mejorar o fortalecer las competencias y habilidades blandas, necesarias para afrontar la revolución digital en la cual estamos inmersos, básicas para mejorar la productividad de las personas, fortalecer los equipos de trabajo, así como el servicio final de cara al usuario. Como observación, en la persecución de esta meta Caja Sullana ha estado en búsqueda de un personal para afrontar esta misión (Caja Sullana, 2019d). En general Caja Sullana ha demostrado una buena responsabilidad institucional principalmente hacia los empleados y clientes, reflejándose en buenos indicadores de rotación y retención, por otro lado, al igual que la mayoría de Cajas Municipales, Caja Sullana cuenta con una importante gama de servicios y productos financieros, siendo aceptada satisfactoriamente por su clientela. Esta oferta es complementada con algunos productos no financieros, como el ahorro voluntario, remesas y tarjetas de débito (Effio & Kanashiro, 2009). Con respecto a los recursos tecnológicos, si bien es cierto cuentan con una página web con diversa información y posibilidad de realizar transacciones, todavía no está acorde a las necesidades actuales que el mercado demanda. No cuentan con un sistema automatizado para la gestión del cliente, así como herramientas de inteligencia artificial para atender a sus clientes las 24 horas del día, o sistemas de *Big Data* que puedan recolectar gran información de potenciales usuarios, que luego puedan ser procesados a través de un sistema de inteligencia de negocios, de tal manera

que puedan obtener información más precisa que les ayude a generar productos personalizados de acuerdo a las tendencias de sus usuarios.

En cuanto a las actividades claves, se ha podido apreciar que, en los procesos y desarrollo de productos, se siguen utilizando procedimientos tradicionales que no aportan valor al cliente. Estos procesos son en algunos casos, demasiados engorrosos tanto para los clientes internos como para los externos y usuarios finales. Así mismo, para el desarrollo de productos y servicios, se ha podido observar que la generación de estos, no van acorde con las tendencias actuales, no siguen las metodologías de trabajo que actualmente se utilizan para generar ideas disruptivas, necesarias para colocar al cliente como el centro del negocio, de tal manera que se puedan desarrollar los productos o servicios personalizados que realmente necesitan los clientes y que marquen una ventaja competitiva frente a la competencia. Como un punto en particular, y debido a la coyuntura actual por la pandemia, se ha encontrado que no existe en el plan de contingencia una revisión ante grandes desastres como el problema actual a nivel mundial. De acuerdo a lo indicado, el problema del COVID-19 pone en evidencia que el sistema actual de Caja Sullana, no está preparado a cambios que se puedan presentar ya que no existe un sistema de innovación permanente que permita enfrentar a este tipo de escenarios.

En cuanto a la propuesta de valor, observamos que cuentan con muchos servicios ofrecidos, pero no todos generan ingresos beneficiosos para la empresa. Existen muchos productos que no cuentan con colocación hasta el momento, o tienen muy poca colocación. Por ejemplo, se tienen algunos productos como *Forpro*, *Mi Baño Clásico*, *Pronto Crédito Consumo*, *Rapi Arroz* que no tienen colocación alguna y otros productos que tienen un saldo muy bajo en colocación, como el caso de *Compuplan*, *Emprendedor Coberturado*, entre otros.

En cuanto a los aliados claves nacionales, si bien se cuenta con algunas alianzas con

tres de las principales entidades financieras en el país, se considera que actualmente no son suficientes para poder generar el valor necesario a la caja, que les brinde una ventaja competitiva frente a sus competidores directos. Se tiene en este caso, las alianzas para utilizar los canales físicos de otras entidades financieras para el pago de sus cuotas de crédito, sin embargo, las tasas de comisiones no son realmente atractivas para los clientes, considerando que la tendencia actual es cada vez utilizar menos los canales físicos de atención y más bien utilizar y fomentar más el uso de los canales alternativos, como los virtuales. Es por esto que consideramos que estas alianzas con el tiempo perderán valor y cada vez aportarán menos beneficios a la caja. Finalmente consideramos que la Caja debe cambiar el enfoque tradicional al tipo de alianzas innovadoras, aquellas que vayan acorde con las tendencias del mercado, de tal manera que puedan interactuar y beneficiarse de los productos y servicios innovadores que ofrecen cada vez más las *startups* financieras o *fintech* que están irrumpiendo con ideas disruptivas en el sector financiero.

En cuanto a la estructura de costos, según la encuesta realizada a los gerentes y funcionarios de las diferentes tiendas de la zona tres, identificamos que no hay claridad en su estructura de costos, existe en su contabilidad interna de gastos prorrateados lo cual de acuerdo a las recomendaciones financieras no son muy eficientes.

En cuanto a los flujos de ingresos, se observa que falta descentralizar la participación de Caja Sullana, porque actualmente hay una alta concentración en la zona norte del país, pero hay varias regiones donde no tiene presencia y esto es una desventaja en comparación de la competencia.

Capítulo III: Problemas Claves

En el presente capítulo, se identificarán los problemas más importantes; para ello, se analizaron los resultados de las encuestas del Apéndice A, conjuntamente con el análisis interno y externo. Luego, para ponderar e identificar los problemas más relevantes, se utilizarán las encuestas dirigida a los gerentes del Apéndice E aplicando Pareto ponderado con la factibilidad de ejecución de las alternativas de solución.

3.1. Problemas identificados

De acuerdo al análisis realizado, los problemas encontrados son los siguientes:

- Problema 1: Pocos servicios digitales.
- Problema 2: Demora en las respuestas de atención a los clientes.
- Problema 3: Pocas alianzas que generan valor a la empresa.
- Problema 4: Falta de herramientas de Business Intelligence.
- Problema 5: Falta de innovación.
- Problema 6: Falta de inversión en tecnología.
- Problema 7: Falta de productos competitivos.
- Problema 8: Procesos tradicionales muy burocráticos.
- Problema 9: Canales digitales poco amigables.
- Problema 10: Falta de claridad en la estructura de costos.
- Problema 11: Poca participación de mercado.
- Problema 12: Ingresos financieros inferiores a las Cajas mejor posicionadas.
- Problema 13: Altos niveles de morosidad.
- Problema 14: Falta de un sistema integral que gestione de manera adecuada la relación con los clientes.
- Problema 15: Falta de capacitación en habilidades blandas.

A continuación, se realiza el diagrama Pareto para obtener los problemas que según la

gerencia tienen mayor impacto en la empresa. Para ello se ha realizado una ponderación en base a la elección de los gerentes según el Apéndice D y a la factibilidad en función de costo y tiempo, evaluado con uno de los gerentes zonales de mayor experiencia. En la Tabla 12 se muestra la importancia para los gerentes, la factibilidad en base al costo y tiempo; y finalmente, el valor ponderado.

Tabla 12

Ponderación de los problemas encontrados

Preguntas	Suma (Importancia para los gerentes)	Factibilidad (Costo)	Valor ponderado
Problema 1	33	0.17	5.49
Problema 2	31	0.06	1.94
Problema 3	34	0.02	0.51
Problema 4	35	0.02	0.53
Problema 5	39	0.17	6.49
Problema 6	43	0.25	10.74
Problema 7	28	0.02	0.42
Problema 8	39	0.05	2.03
Problema 9	32	0.02	0.48
Problema 10	37	0.02	0.56
Problema 11	31	0.02	0.47
Problema 12	41	0.17	6.83
Problema 13	41	0.02	0.62
Problema 14	36	0.02	0.54
Problema 15	39	0.02	0.59

Elaboración propia

Luego de haber ponderado los problemas encontrados, se identificaron los más importantes en base a Pareto, en donde el 80% es representado por: falta de inversión en tecnología, ingresos financieros inferiores a las Cajas mejor posicionadas, falta de innovación en servicios y pocos servicios digitales. En la Figura 3 se muestra el gráfico obtenido.

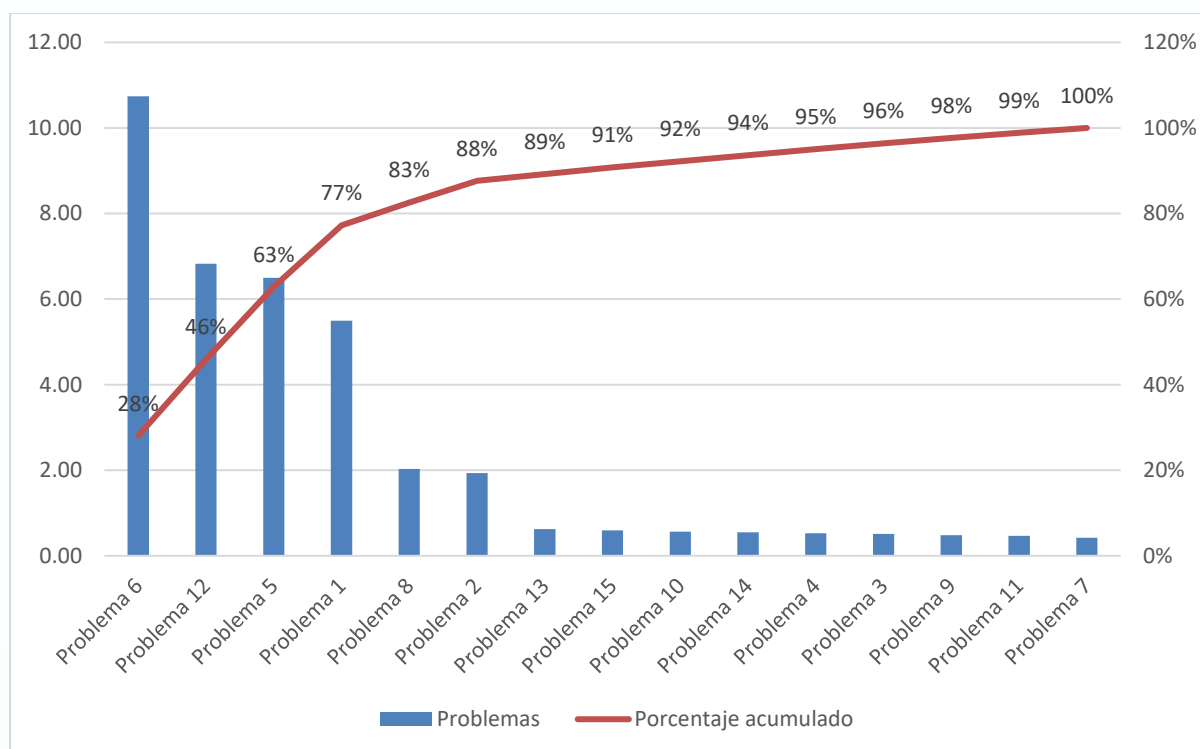


Figura 3. Diagrama de Pareto – Problemas relevantes CMAC Sullana.

Habiendo encontrado que son cuatro los problemas más relevantes, procedemos a su descripción en orden de ponderación.

Falta de inversión en tecnología. Si bien es cierto, recientemente se ha realizado una inversión para mejorar la implementación del centro de datos principal y secundario de Caja Sullana, para contar con alta disponibilidad y asegurar la continuidad del negocio; sin embargo, en opinión de los gerentes falta inversión en herramientas tecnológicas que mejoren su productividad, de tal manera que se vea reflejado en una mejor atención al cliente.

Ingresos financieros inferiores a las Cajas mejor posicionadas. La menor cantidad de ingresos financieros que presenta Caja Sullana frente a sus principales competidores, repercutirá en un mediano plazo que no pueda seguir creciendo ya que la única forma de capitalizarse es a través de utilidades acumuladas. Esto se debe a una menor cantidad de colocaciones, a la reducción de las tasas de interés por el alto nivel de competencia, por la actual coyuntura del Covid-19 donde se ha tenido que reprogramar en más de un 50% su cartera.

Falta de innovación. Actualmente, las operaciones y servicios ofrecidos por Caja Sullana son tradicionales y no se diferencian de sus demás competidores. Esto aunado a la falta de soluciones tecnológicas que sean atractivas a los clientes, no generan un factor diferenciador que ayude a captar posibles clientes con buena moral de pago. La oferta de productos no se encuentra orientada a un público digital que va creciendo constantemente y más aún con la llegada del Covid-19 que exige una migración a productos totalmente digitales y fáciles de utilizar. Existen una gran cantidad de productos, que no tienen demanda por parte de los clientes, por lo que debe evaluarse su continuidad y ver más bien nuevos productos y nuevas formas de llegar a los clientes que estén alineados a lo que valoran los clientes y usuarios.

Pocos servicios digitales. Existe una gran cantidad de servicios que se siguen ofreciendo mediante procesos burocráticos y a través de canales tradicionales. Esto se aprecia en las encuestas realizadas a los gerentes y clientes. Ver Apéndice A. Lo cual demuestra que es una necesidad no sólo para Caja Sullana, sino para el sistema financiero. Deben adecuarse asimismo a las nuevas tendencias de transformación digital a nivel mundial, como el Open Banking que ya se encuentra presente en países altamente desarrollados y que pronto estará presente en nuestro país. Al no contar con ello, no se mejoraría la productividad, sería más difícil reducir los costos, se perderían oportunidades de negocio y sería también más difícil mejorar la percepción de los clientes.

3.2. Matriz de Complejidad Versus Beneficio

Se utilizó la matriz de complejidad versus beneficio para determinar el problema principal, la cual se muestra en la Tabla 13, donde el problema que obtuvo el mayor valor de criticidad es el problema de mayor relevancia a tratar.

Tabla 13

Matriz de Complejidad Versus Beneficio

Problema	Beneficio	Complejidad	Criticidad
Falta de inversión en tecnología	0.2	1	0.2
Ingresos financieros inferiores a las Cajas mejor posicionadas	0.7	1	0.7
Falta de innovación	0.5	3	1.5
Pocos servicios digitales	0.6	2	1.2

Nota: Formulado considerando los ejes de beneficio y complejidad con representantes de CMAC Sullana

3.3. Conclusiones de Problemas Claves

Luego del análisis realizado con la matriz de beneficio versus complejidad se ha encontrado que el problema principal es la falta de innovación.

Capítulo IV: Revisión de la Literatura

4.1. Problemas en las Entidades Financieras

4.1.1. Inversión en tecnología

La inversión en tecnología está ligada a una gestión de la tecnología en las empresas, la cual permite identificar tanto el potencial como los problemas tecnológicos de la empresa para elaborar e implementar planes de innovación y mejora continua, con el fin de fortalecer su competitividad. Esta gestión tecnológica debe ser planificada, organizada, y desarrollada de forma estratégica para apoyar los objetivos empresariales. Asimismo, debe comprender los procesos de creación de nuevas tecnologías, desarrollo tecnológico a través de innovación y desarrollo, o adaptación de tecnologías generadas por terceros. Existen varios modelos de gestión de tecnología, uno de los más recientes es el modelo de la Fundación Premio Nacional de Tecnología e Innovación, el cual tiene como principal objetivo, impulsar el desarrollo de las organizaciones de cualquier giro o tamaño, para proyectarlas de manera ordenada a niveles competitivos de clase mundial mediante una gestión de tecnología explícita, sostenida y sistemática. El modelo consta de cinco funciones: vigilar, que permite identificar amenazas y oportunidades de desarrollo e innovación tecnológica que impacten en el negocio con procesos como benchmarking, estudios de mercado y clientes, y monitoreo tecnológico; planear, que consiste en desarrollar un marco estratégico tecnológico que, permita seleccionar líneas de acción que deriven en ventajas competitivas considerando aspectos como nivel de riesgo asociado, factibilidad técnica, origen de la tecnología, recursos necesarios, tiempo de ejecución; habilitar, que es la obtención dentro y fuera de la organización, de tecnologías, a través de procesos como adquisición de tecnología (compras, licencias, y alianzas), asimilación de tecnología, desarrollo de tecnología, transferencia de tecnología, gestión de personal tecnológico, y gestión de recursos financieros; proteger, para salvaguardar el patrimonio tecnológico de la

organización; y finalmente, implantar, que consiste en realizar los proyectos de innovación hasta el lanzamiento final del producto o adopción de un proceso (Hernández, 2017).

4.1.2. Ingresos financieros en Cajas Municipales

La distribución funcional del ingreso, es un indicador económico global que, en términos generales, muestra la participación en el ingreso total. Para las CMACs son producto de los intereses que reciben por los préstamos realizados a sus clientes (Contreras, Incio, López, Mazzeo, Mendoza, Flor Toro, Gruber & Leyva, 2015). La Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito afirmó que, los intereses de créditos representan el 97% del total de sus ingresos financieros, por lo que representan la principal fuente de ingresos para las cajas municipales que, cuentan con más de 7 millones de clientes a nivel nacional, a quienes se les ha otorgado S/22.497 millones en créditos, además de guardar ahorros por S/22.546 millones (El comercio, 2020). Sin embargo, producto del Covid-19, el total de estos créditos han sido reprogramados en un 73% de su cartera, además congelaron hasta tres cuotas de pago sin cobro de intereses compensatorios ni moratorios a sus clientes (Ruiz, 2020). Además, la reducción de las tasas de interés por los programas del gobierno asociados a créditos otorgados por Reactiva Perú, tendrá un fuerte impacto en la generación de ingresos, por lo que la estrategia debe consistir en bancarizar nuevos clientes de emprendimientos generados producto de esta pandemia, para compensar la disminución de sus ingresos.

4.1.3. Innovación

En la actualidad, una característica común en todos los mercados es, la despiadada competencia que existe entre las organizaciones que los integran; las compañías, se vuelven cada vez más competitivas con el objetivo de atraer a más clientes y esto se cumple para todos los sectores, es en este afán, que aparece como una insoslayable necesidad, la innovación. Ya a mediados del siglo pasado, se hablaba de este concepto, por ejemplo,

Schumpeter (1947) indicó que, la innovación es hacer cosas nuevas o hacer las cosas que se venían haciendo de una nueva manera. En el sector de servicios, la consolidación del concepto de innovación tiene un rol trascendental, pues permite identificar los factores de éxito necesarios para que las compañías se hagan cada vez más competitivas (Cardona & Henríquez, 2017).

Según algunos autores, el concepto de innovación de servicios, debe ser tratado de manera aislada; es decir, separado del concepto de innovación en la producción; sin embargo, desde el análisis de Marcos, Palomino y Velásquez (2019), el concepto de innovación, debería verse desde una perspectiva integradora; es decir, el concepto es aplicable a producción, servicios y todo aquello que se pueda ofertar a los clientes. En ese sentido, se explica que la innovación de servicios, se generan cuando se introduce un nuevo servicio o cuando se añade significativas mejoras a los procesos de entrega de servicios a los clientes.

4.1.4. Servicios digitales

Se entiende por servicio digital, a todo servicio que se pone a disposición del usuario a través del Internet o de cualquier adaptación o aplicación de los protocolos, plataformas o de la tecnología utilizada por Internet o cualquier otra red a través de la que se presten servicios equivalentes mediante accesos en línea y que se caracteriza por ser esencialmente automático y no ser viable en ausencia de la tecnología de la información (Sunat, 2020). Los servicios digitales están presentes hoy en día en casi todas las organizaciones, y es casi una obligación para ellas contar con éstas, si desean ser relevantes en el mercado. La banca en general, no es ajena a esta realidad, y en la actualidad, todas ofrecen varios de sus servicios soportados en medios digitales. Son varios los servicios digitales que vienen ofreciendo las principales entidades financieras del país, tales como banca por internet, banca móvil, transacciones bancarias, cambio de divisas, efectivo móvil, token digital, entre otros.

Los servicios digitales, tienen una importancia que se ha revalorizado en estas épocas

de pandemia. Entre las ventajas que suele aportar a la banca, se puede mencionar que, a través de la tecnología, pueden ofrecer una diversidad de servicios financieros a bajos costos, porque no requieren de una infraestructura física ni personal para ser atendidos, favoreciendo a la inclusión financiera; ya que, desde cualquier lugar, con un equipo móvil o de escritorio, y con conexión a internet, se pueden acceder a este abanico de servicios que ofrece la banca (SBS, 2020). En este contexto de pandemia, para mayo del presente año, las transacciones de dinero a través de medios digitales, superaron por primera vez a las realizadas en canales presenciales, representando un total del 52.17% por sobre el 45.71% de las operaciones presenciales. En ese sentido, la crisis actual orienta a las instituciones del sistema financiero a perseverar en sus esfuerzos por orientar a sus clientes hacia la sustitución de canales de atención presenciales por virtuales como medio de pago (ASBANC, 2020).

4.2. Modelos Empleados para el Análisis

4.2.1. Modelo Canvas

Canvas permite generar modelos de negocios, esta herramienta desarrollado por Alex Osterwalder en el 2004, permite trabajar sobre la base de cómo una organización crea, proporciona y captura valor. Este modelo incluye una visión holística del negocio como una unidad de análisis donde se enfatiza el papel de las actividades de la empresa en la generación de valor. El uso de Canvas es adecuado especialmente en la fase start-up o de búsqueda del modelo de negocio, en la que predominan la alta complejidad y la dificultad de considerar numerosas variables (Sánchez, Vélez, & Araujo, 2016). El modelo Canvas plantea un lenguaje y visualización que permite describirlo fácilmente, facilitando su evolución y adaptación, de forma intuitiva, siendo fácil de usar y comprender para definir la alternativa estratégica seleccionada por la nueva empresa, donde exista una propuesta de valor que recoja, además de la importancia de los procesos internos, la relevancia de las relaciones con los diferentes stakeholders (Anzola, Bayona-Sáez, & García-Marco, 2015). De acuerdo a

Osterwalder (2004) Canvas facilita la identificación de medidas relevantes para mejorar la gestión de la empresa.

La herramienta Canvas que constituye un marco de análisis de estrategia para definir modelos de negocios, se representa en el llamado lienzo de negocios, el cual ha popularizado una metodología que permite comprender de mejor manera los modelos de los negocios existentes, del mismo modo, permite proponer nuevos negocios desde su diseño, su comprensión y la innovación. El modelo Canvas, describe los nueve elementos que componen un modelo de negocios, donde cada uno puede simplificarse mediante una sola pregunta, la cual debe facilitar la reflexión para visualizar su status, de esta forma se obtiene un mayor nivel de detalle e interrelación de las áreas, así como encontrar cuáles son los mecanismos facilitadores de mejora para definir la estrategia a seguir (Burbano & Pineda, 2017).

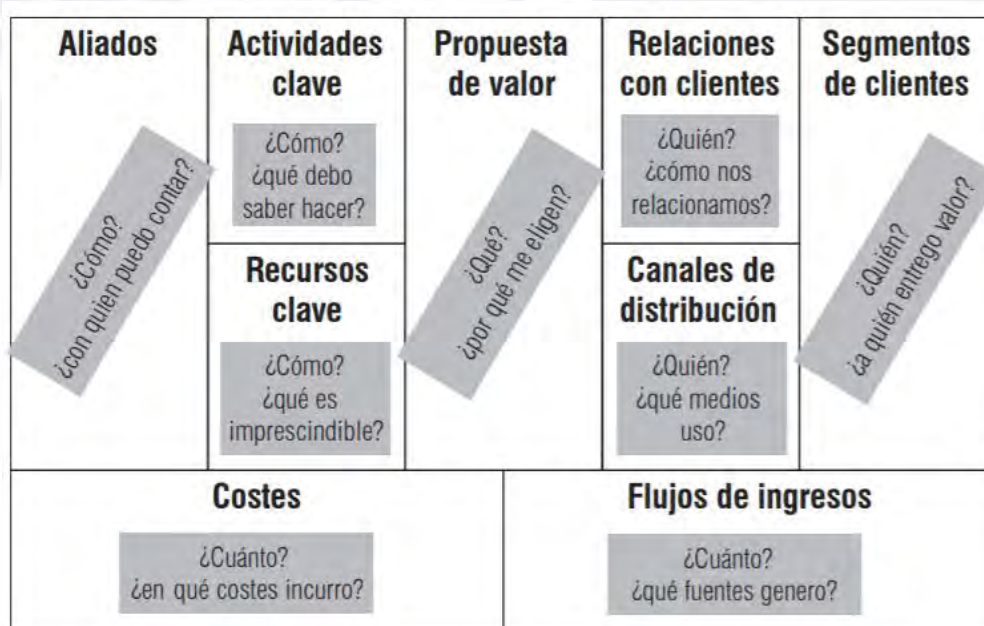


Figura 4. Modelo Canvas.

Adaptado de “Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al cuadro de mando integral” por Sánchez, J., Vélez, M., y Araújo, P., 2016, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión, 24(1), 37-47.

En este sentido, el modelo elegido Canvas permitirá representar como la empresa gana dinero, generando y ofreciendo valor a sus clientes según la segmentación que decida

realizar, una propuesta integral de toda su cadena para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles (Osterwalder, 2004). Las empresas, siempre están buscando la máxima rentabilidad, es un objetivo primordial para los inversores obtener beneficios, los cuales deben ser los mayores posibles para mantenerlos satisfechos (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009). El modelo Canvas se creó para poder crear valor y capturar valor dirigido íntegramente a los clientes potenciales, en base a sus tres pilares que son: (a) crear valor en lo referente a asociaciones claves, actividades clave y recursos claves; (b) entregar valor mediante el canal correcto, segmento correcto y relaciones adecuadas y duraderas con el cliente y (c) capturar valor con una buena estructura de costos y fuentes de ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2011). Por lo tanto, el modelo Canvas busca generar un modelo de negocio rentable para generar productos y servicios que aporten valor y cumplan con las necesidades de los clientes.

Otra característica particular del Canvas es que, permite analizar la información financiera de la compañía en dos cajas, que aparecen en la parte inferior de la representación gráfica de la Figura 1: flujos de ingresos y costes. Así como estos dos elementos, los otros 7 también revelan aspectos importantes del desempeño de la compañía y permiten evaluar las diferentes alternativas que se plantean implementar en el plan estratégico para mejorar el ejercicio de Caja Sullana.

4.2.2. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter corresponde a realizar un análisis externo de una empresa, en el sector al cual pertenece. La clasificación de estas fuerzas permite elaborar estrategias para aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas (Aramayo, 2013). A continuación, se procederá a detallar cada una de las cinco fuerzas que indicaba Porter:

Amenaza de entrada de nuevos competidores. En un sector donde el rendimiento del capital invertido es alto, estos beneficios superiores atraerán un gran número de empresas e

inversionistas lo que ocasionará un aumento de la competencia y por ende una reducción de la rentabilidad finalmente del sector. Pero hay que tener en cuenta que una empresa cuando intente ingresar a un sector puede encontrar barreras de entrada como tener que realizar una fuerte inversión de capital, enfrentar a empresas que utilizan economías de escala, no contar con la gran experiencia que se traduce en eficiencia de procesos, desventaja en costos, diferenciación de producto, acceso a canales de distribución, identificación de marca, o barreras gubernamentales (Hernández, 2011).

Competidores existentes. En esta fuerza las empresas buscan fortalecer su posicionamiento en el mercado y a su vez protegerse de sus rivales. Los factores que inciden en una mayor rivalidad son: concentración, diversidad de los competidores, costos fijos elevados, diferenciación entre los productos, costos de cambio, grupos empresariales, crecimiento de la demanda, barreras de salida, equilibrio entre capacidad y producción o efectos de demostración (Baena, Sánchez, & Suárez, 2003).

El poder de los proveedores. En este caso los proveedores poderosos pueden cobrar precios más altos, restringiendo inclusive la calidad y o servicios, transfiriendo costos a sus clientes. Los proveedores son poderosos si están más concentrados que el sector al cual vende, si no dependen fuertemente del sector para sus ingresos, si sus clientes tendrían que asumir costos por cambiar de proveedor, si proveen productos diferenciados, si no existe un sustituto alternativo, o si puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector (Porter, 2008).

Productos sustitutos como amenaza. Los sustitutos son productos que realizan la misma función que el producto ofrecido. Los factores que determinan si son una amenaza son: disponibilidad de sustitutos, precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto, rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y el sustituto, o costos de cambio para el cliente (Baena, Jairo, & Montoya, 2003).

El poder de los compradores. Los clientes con mucho poder pueden forzar a disminuir los precios, y exigir mayor calidad o servicios, pudiendo hacer enfrentar a los participantes del sector. Los clientes pueden ejercer influencia si: existen pocos compradores o realizan compras en volúmenes grandes, los productos están estandarizados, existe poca variación en el costo de cambiar de proveedor o los compradores amenazan con producir por sí mismos el producto buscado (Porter, 2017).

4.2.3. Modelo PESTE

El modelo PESTE realiza un análisis del entorno, con el cual se podrán identificar las oportunidades y amenazas. Las fuerzas que delimitan el análisis PESTE son las siguientes: políticas, económicas y legales (P); económicas y financieras (E); sociales, culturales y demográficas (S); tecnológicas y científicas (T); y las ecológicas y ambientales (E) (Corilla, Julcarima, Meneses, & Rodríguez, 2017).

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P). Estas fuerzas determinan bajo que reglas deben operar las organizaciones, y es allí donde radica la gran importancia debido a la gran influencia que tienen en las actividades del negocio (Corilla, Julcarima, Meneses, & Rodríguez, 2017).

Fuerzas económicas y financieras (E). Estas fuerzas ayudan a determinar los medios y condiciones de financiamiento, las decisiones de inversión y cuáles serán las tendencias macroeconómicas; a su vez, permiten conocer el poder adquisitivo de los clientes y la repercusión tanto en la economía nacional como en la organización (Corilla, Julcarima, Meneses, & Rodríguez, 2017).

Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S). Se refieren a las creencias, valores, estilos de vida, actitudes y opiniones, que se manifiestan en base a las diferentes condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas, que forman parte del entorno de la organización. Estas fuerzas determinan el perfil del consumidor, el tamaño de los mercados,

los hábitos de consumo, afectan el comportamiento organizacional e influyen en las decisiones de los consumidores (Corilla, Julcarima, Meneses, & Rodríguez, 2017).

Fuerzas tecnológicas y científicas (T). Estas fuerzas están influenciadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la globalización del conocimiento, que generan una necesidad urgente de adaptación y evolución. El impacto de estas fuerzas en el entorno es variado, ya que cambian constantemente las reglas de la competencia, y vuelven obsoletas las prácticas tradicionales de gestión y reducen las barreras de entrada del sector de la organización (Corilla, Julcarima, Meneses, & Rodríguez, 2017).

Fuerzas ecológicas y ambientales (E). Estas fuerzas se basan en una creciente relevancia en temas de conciencia ecológica y conservación del medio ambiente, como una gran preocupación por la humanidad, y que será de responsabilidad para futuras generaciones (Corilla, Julcarima, Meneses, & Rodríguez, 2017).

4.3. Metodología de Innovación Roadmap

Un roadmap es una metodología que sirve como medio de apoyo a la estrategia tecnológica y la planeación, siendo un diagrama cronológico con múltiples capas para unir la tecnología y otros recursos a productos futuros como a objetivos de negocios. Un roadmap tecnológico es una herramienta que brinda una comprensión, orientación, dirección, en la planeación tecnológica, desarrollos e implementaciones. El beneficio del roadmap es proveer una visión del futuro del panorama tecnológico que sirva para la toma de decisiones. El proceso de realizar un roadmap permite identificar, evaluar, y seleccionar alternativas que permitan alcanzar un objetivo tecnológico o de negocio. La meta del mapa de ruta es integrar estrategias de mercado con estrategias tecnológica mediante:

- Identificación de necesidades críticas enfocadas a productos que determinen la selección de determinada tecnología.

- Identificación y selección de tecnologías alternativas.
- Gestionando la implementación del proceso de planeación por medio de un mapeo de necesidades tecnológicas.

Los roadmaps comunican las visiones, atraen recursos del negocio, estimulan investigaciones y monitorean el progreso.

El itinerario tecnológico o roadmap permite representar en un horizonte de tiempo las tecnologías actuales de la empresa y las diferentes opciones tecnológicas que puede desarrollar o adquirir a futuro, alineadas con las necesidades del mercado, y con los productos y servicios que las satisfagan.

¿Qué aspectos cubre un Roadmap Tecnológico?

- Una visión de una industria en un momento determinado del futuro.
- Los tipos de productos y servicios que los mercados requerirán.
- Las tecnologías que posibilitarán la creación de esos productos.
- La viabilidad de las tecnologías requeridas.
- Las distintas posibilidades tecnológicas.
- Cómo tratar esas necesidades tecnológicas mediante Investigación y Desarrollo I+D.
- Las técnicas y habilidades necesarias para el uso apropiado de las tecnologías propuestas.
- Los métodos de formación existentes para adquirir dichas habilidades.

¿Cuándo se debe realizar un Roadmap tecnológico?

- Cuando las demandas del mercado cambian de forma radical.
- Cuando se pretende entrar en un nuevo mercado, se buscan nuevas tecnologías o se pretenden adquirir nuevas habilidades.
- Cuando se está perdiendo cuota de mercado, no se logra incrementar la cuota de mercado al entrar a nuevos mercados o cuando te enfrentas a una amenaza

competitiva.

- Cuando se tiene una visión de dónde se quiere estar en el futuro pero se carece de una estrategia para hacer esa visión una realidad.
- Cuando se desconozcan las tecnologías y aplicaciones que se demandarán en los futuros mercados y el momento en el que serán éstas necesarias.
- Cuando no está claro cuál es la mejor opción tecnológica para desarrollar en el futuro (López-Franco, 2013).



Capítulo V: Análisis Causa-Raíz

En el presente capítulo, se revisarán las causas, efectos y consecuencias en base al problema principal, la falta de innovación, encontrado en el capítulo III, a través de los enfoques cualitativo y cuantitativo.

5.1. Análisis Cualitativo

Se ha utilizado el Diagrama de Ishikawa, para determinar las principales causas relacionadas al problema principal. La Figura 5 muestra el Diagrama de Ishikawa para el problema principal.

5.2. Análisis Cuantitativo

Para el presente análisis, se realiza una comparación de CMAC Sullana frente a sus competidores, donde se presentan en la Tabla 14, los principales indicadores y ratios operativos y financieros de las principales Cajas Municipales. Se puede evidenciar que CMAC Sullana cuenta con la menor participación de mercado dentro de las cinco primeras Cajas analizadas, esto se evidencia en el indicador de Resultado Neto/Ingresos que es el más bajo de todos. También se observa que el nivel de provisiones es el más alto en comparación con las demás Cajas, esto es debido a la cartera pesada que se arrastra producto del Fenómeno del Niño del año 2017. Por otro lado, se aprecia que presentan los más altos gastos financieros respecto a sus competidores, porque sus captaciones están mayormente concentradas en plazos fijos y no en cuentas corrientes.

Por otro lado, se puede observar que, respecto al ratio de productividad de Caja Sullana, por cada sol invertido en sueldos genera en ingresos financieros 2.89, mientras que el líder Caja Arequipa genera 4,83 por cada sol invertido en planilla.

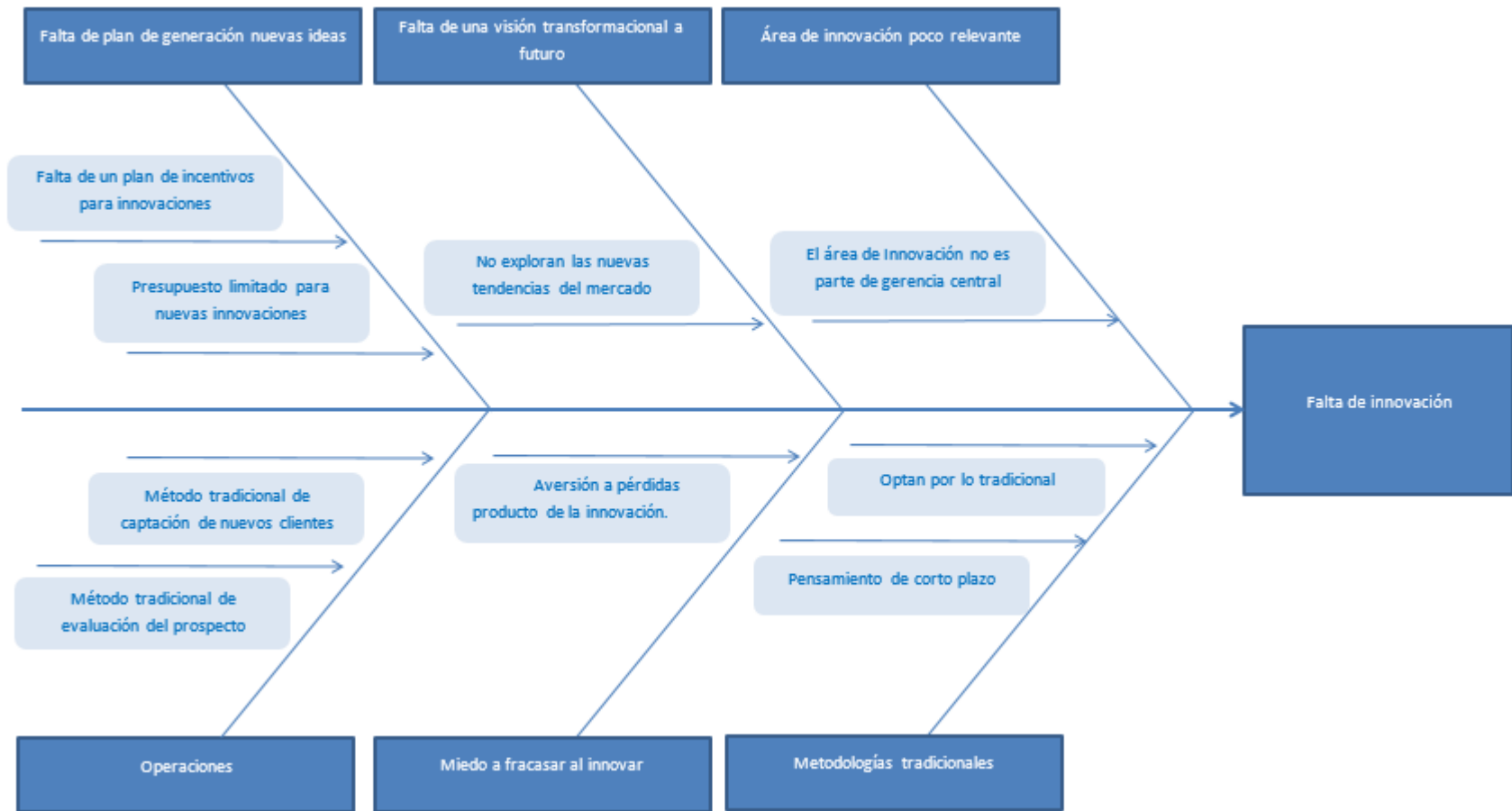


Figura 5. Diagrama de Ishikawa para el problema principal.

Tabla 14

Cuentas y Ratios de CMAC Sullana y sus Principales Competidores al Cierre del 2019 (en Miles de Soles y Porcentaje)

Indicador	Caja Arequipa	Caja Huancayo	Caja Cusco	Caja Piura	Caja Sullana
Ingresos Financieros	1065294	847851	567699	821437	441051
Gastos Financieros	220406	202461	138453	219602	156984
Gastos Personal	278678	271464	176746	232551	118806
Provisiones	30886	16670	11958	30876	28350
Resultado Neto	138797	102779	78114	65495	1139
Ratios					
Share de Mercado	22.3%	18.6%	15.3%	16.4%	10.2%
Gastos Financieros/Ingresos	20.7%	23.9%	24.4%	26.7%	35.6%
Gastos Personal/Ingresos	26.2%	32.0%	31.1%	28.3%	26.9%
Provisiones/Ingresos	2.9%	2.0%	2.1%	3.8%	6.4%
Resultado Neto/Ingresos	13.0%	12.1%	13.8%	8.0%	0.3%
Ingresos Financieros/Gasto Personal	4.83	4.19	4.10	3.74	2.81

Nota. Tomado de “Información Estadística de Cajas Municipales” por SBS, 2020 (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#)

5.3. Causas Identificadas

Se procede a detallar las nueve causas raíces que describen el problema principal encontradas mediante el Diagrama de Ishikawa.

5.3.1 Falta de Plan de Generación de Nuevas Ideas

Falta de un Plan de Incentivos para Nuevas Innovaciones. La CMAC Sullana, desde su fundación en diciembre de 1986, goza de autonomía económica, financiera y administrativa, lo cual le ha permitido operar desarrollando las actividades de captación de recursos, mediante las modalidades de ahorro corriente, depósitos a plazo fijo y el plan progresivo de depósito. De esta forma la Caja cuenta con más de 30 años de operatividad en el sistema microfinanciero dirigiéndose principalmente a sectores como el comercio, agricultura y transporte. En este periodo de tiempo, ha ido creciendo y generando productos, acorde al ritmo marcado por las otras instituciones financieras de su mismo segmento; sin embargo, el dinamismo del sector y el vértigo de las operaciones financieras producto de las actividades

empresariales, requieren que las instituciones microfinancieras desarrollen nuevas e innovadoras propuestas respecto a productos que atraigan a nuevos clientes hacia la institución y los fidelicen. Se encontró que, CMAC Sullana no cuenta con un plan anual o, a largo plazo que propicie la generación de nuevas ideas; lo cual, permitiría la creación de nuevos e innovadores productos para ser lanzados al mercado.

Presupuesto Limitado para Nuevas Innovaciones. Como se sabe, toda organización estructura la formulación de sus presupuestos entorno a su visión, misión, objetivos a largo plazo y sus estrategias corporativas; CMAC Sullana no es ajena a esta misma forma de concepción de sus presupuestos, en los cuales se prioriza sus lineamientos estratégicos los cuales se basan en: a) Incrementar la bancarización e inclusión financiera de las grandes mayorías, b) optimizar la gestión económica financiera del negocio, c) profundizar segmentos a través de una cultura de enfoque al cliente, d) optimizar la tecnología para simplificar procesos internos y los productos y servicios ofrecidos al cliente y e) potenciar el capital humano y organizacional de la entidad. Se ha encontrado que la Caja, no destina un presupuesto significativo para la generación de nuevas e innovadoras ideas, las cuales permitirían, luego del proceso propio de experimentación, generar nuevos ingresos a través de la captación de nuevos clientes.

5.3.2 Falta de una Visión Transformacional a Futuro

No Exploran las Nuevas Tendencias del Mercado. CMAC Sullana recién ha comenzado a incursionar en el concepto de transformación digital en su empresa, pero ha sido producto de los efectos producidos por el COVID-19, donde se han visto obligados a cambiar su oferta de servicios de tradicionales a digitales. En realidad, este cambio pudo haberse planificado con anterioridad, viendo las actuales tendencias del mercado que ya en los países más desarrollados es una realidad. En nuestro país,

recién algunas entidades financieras están incursionando en el tema y las Cajas en general todavía están bastante relegadas en dicho aspecto.

Asimismo, estas nuevas tendencias abordan temas como el Open Banking que todavía no está operando en nuestro país, pero ya se debe estar preparado y no esperar a último momento. Cada una de estas tendencias deben ser analizadas, planificadas y deben tener el apoyo de la alta dirección para que puedan ser cristalizadas y no quedarse sólo en proyectos.

5.3.3 Área de Innovación Poco Relevante

El Área de Innovación no es Parte de la Gerencia Central. CMAC Sullana tiene un esquema organizacional tradicional donde el directorio es asesorado por varias áreas, pero las decisiones son discutidas en la gerencia central que está conformada por la gerencia central de administración, la gerencia central de negocios y la gerencia central de finanzas. Por otro lado, innovación y desarrollo es más bien una gerencia de soporte, que asesora al directorio de forma tangencial, es por ello que su presencia es considerada un recurso de ayuda a la realización de los objetivos de la gerencia central y el directorio.

En un ambiente donde no existe preponderancia por la investigación, no se pueden desarrollar productos que destaquen de la competencia. Sin contar a los Bancos, Caja Arequipa tiene un laboratorio de innovación desde el 2019 que le permite entregar valor agregado a sus clientes con alto valor diferenciador (Caja Arequipa, 2019), de igual modo Caja Cusco en el 2017 obtuvo el premio a la entidad financiera más innovadora, el Premio CITI a la microempresa gracias a su producto *Ahorro Infantil*. Es en este contexto que se aprecia que la innovación no es un despilfarro de dinero y tampoco se debe de considerar como el área donde van los excedentes de dinero para mejoras, es un área donde se invierte en el futuro de la

empresa. Tal como se ve en dos experiencias de cajas reconocidas, generan valor y resultados, posicionarse en los primeros lugares significa invertir y la inversión significa arriesgarse a innovar.

Producto del Covid-19 las empresas empezaron a innovar, a copiar lo mejor que encontraron en su entorno y generar una innovación acelerada, sobreviven las que mejor convierten la innovación en productos, y están a la cabeza las que saben innovar pensando en los clientes, Caja Sullana debe unirse a este grupo innovador, generar nuevos productos, productos con valor para los clientes y escalables, para ello es necesario que sea escuchada innovación y desarrollo, para que sea parte de la toma de decisiones del negocio y tenga injerencia en el desenvolvimiento y crecimiento futuro de CMAC Sullana.

5.3.4 Metodologías Tradicionales

Optan por lo Tradicional. Se observa que en CMAC Sullana siguen metodologías tradicionales para el desarrollo de sus servicios y/o productos, en el cual, todos los procesos están enfocados en el resultado final previamente planificado, sin dar lugar a que pueda presentarse alguna modificación durante el desarrollo del mismo. Cada propuesta nueva es analizada por el comité de gerencia mancomunada, conformada por la gerencia central de negocios, de finanzas, de administración y la gerencia de innovación y desarrollo, para luego ser presentada al directorio para su aprobación. Una vez aprobado el nuevo producto/servicio, es lanzado por la gerencia de innovación y desarrollo como pilotos en algunas agencias con un periodo de prueba de tres meses como máximo. Recién en esta etapa, es que se valida o no la aceptación del producto en el mercado al cual va dirigido, a través de encuestas, estudios de mercados, experiencias de la competencia. Se observa entonces, que son procesos rígidos, donde recién se interactúa con los usuarios una vez lanzado el

producto, lo cual contrasta con las metodologías actuales, donde se prioriza la colaboración con el cliente, la flexibilidad y el obtener el producto correcto en lugar de seguir procesos rígidos.

Pensamiento de Corto Plazo. Por otra parte, el pensamiento de corto plazo, enfocado en los resultados inmediatos, impide que CMAC Sullana pueda crecer y recuperar posiciones en el ranking de colocaciones del sistema microfinanciero. Se puede decir que, en los últimos años CMAC Sullana se ha enfocado en resolver principalmente sus problemas actuales de baja colocación y poca rentabilidad, debido a malas decisiones en el pasado en el otorgamiento de créditos. Ante este panorama, de optar por atender lo urgente, la gerencia desatiende la gran capacidad creativa que pueden tener sus trabajadores en la generación de nuevas ideas innovadoras, que finalmente son, los que ofrecen las mayores ventajas competitivas frente a la competencia. Esta visión a corto plazo, impide que se puedan realizar grandes cambios en sus procesos, de tal manera que le sean reeditados con mejores servicios, traducidos en una mejor aceptación por parte del cliente, generando en estos el atractivo necesario para el consumo de sus productos y la fidelización con estos.

5.3.5 Temor a Fracasar al Innovar

Aversión a Pérdidas Producto de la Innovación. Una empresa que no fomente la innovación produce ineficiencias, excesos de burocracia, normas donde se buscan aplicar; la mayor parte del tiempo; sanciones y castigos, esto se da por un tema de tipo cultural debido a que nuestra cultura hispánica tiene una tradición de verticalidad, obediencia y falta de tolerancia a lo diferente que limita la creatividad, una cultura social y legal que no tolera el fracaso. Los grandes creadores fracasan muchas veces antes de triunfar, para ello hacen falta sociedades tolerantes al fracaso en donde este sea visto como una experiencia de trabajo (el País, 2019). En Caja

Sullana se sancionan a través de memorándum de suspensiones por haber dado una solución enfocada en el cliente pero que lamentablemente no se encontraba dentro del procedimiento, la organización venera con orgullo tener en la planilla el número más alto de auditores frente a la competencia. Los gerentes muestran que se cuenta con la mejor auditoría, sin embargo, los auditores no necesariamente se encuentran realmente preparados para identificar cuellos de botella. Por otro lado, se siguen soportando en procesos de 25 años o más años de vigencia, que puedan restar competitividad y hacer perder oportunidades de negocio, siendo esto una posible variable que se refleje en sus estados de resultados finales de destrucción de valor, por las pérdidas acumuladas que registran. Este tipo de castigo desemboca en el miedo a fracasar y trae como consecuencia el poco o nulo deseo de innovar o de siquiera intentarlo, teniendo como resultado una competencia insana entre las áreas por defender sus funciones y procesos sin importar las necesidades del cliente ni mucho menos el propósito del negocio. El éxito se encuentra cuando las áreas trabajan como un equipo y no como islas, con objetivos individuales.

5.3.6 Operaciones

Método Tradicional de Captación de Nuevos Clientes.

Caja Sullana, como la mayoría de Micro Financieras, usa estrategias para captar clientes que van de acuerdo a la estacionalidad de campañas, como son: inicio escolar, día de la madre, fiestas patrias, navidad, entre otros. En general, los estándares exigidos para el perfil del cliente se repiten, estos son informados por canales tradicionales internos a través de los asesores de negocios en visitas a sus prospectos en mercados o puntos de comercio donde se encuentren, además de afiches, volantes y medios audiovisuales en las agencias. También se utilizan canales externos como radio y televisión, pero no se sabe con exactitud

cuál es el impacto que se genera por la publicidad en estos medios en la captación de nuevos clientes.

Método Tradicional de Evaluación del Prospecto.

Una vez captado el prospecto pasa por el canal tradicional de procesamiento de crédito para tomar la decisión de aprobar o denegar la solicitud de crédito. Ver Figura 6.

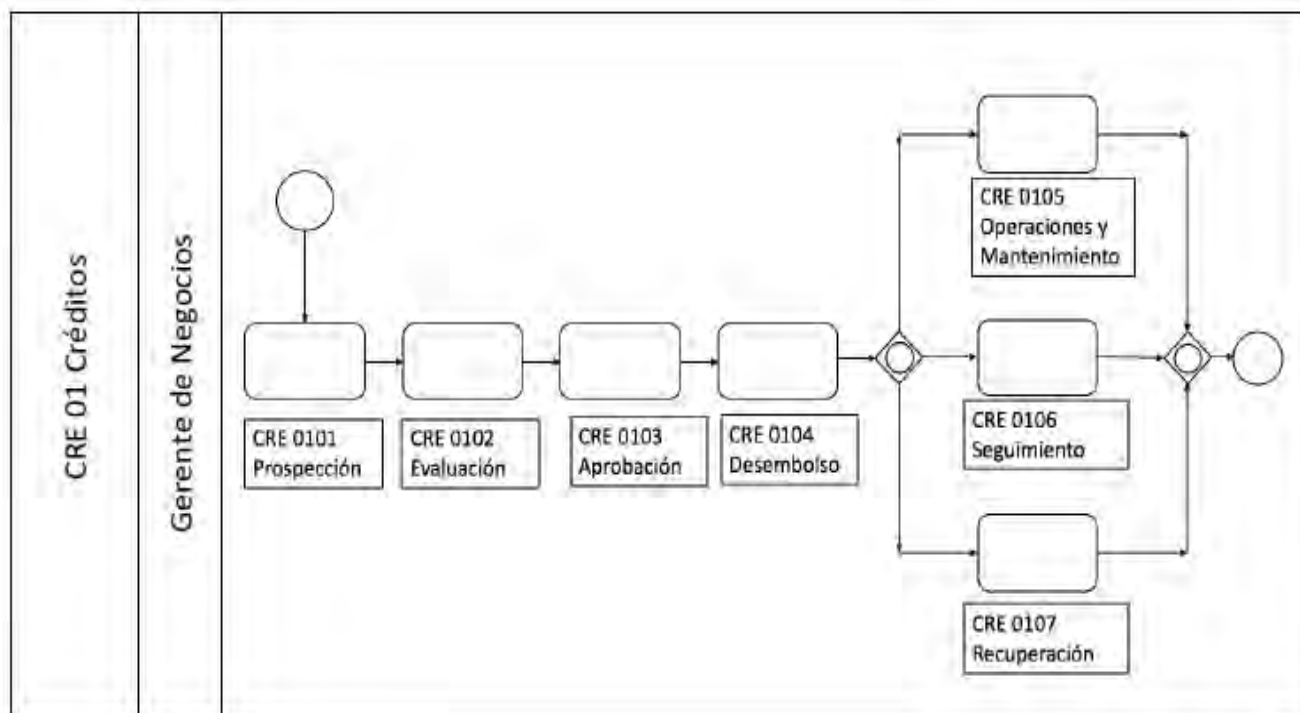


Figura 6. Cadena de valor para otorgar el servicio de un crédito.

De acuerdo a la figura, el proceso de evaluación, para tomar la decisión de si un cliente califica o no para un crédito, se basa en una evaluación cualitativa con la información recopilada en campo por el asesor de negocios para determinar la moral de pago del cliente, y luego en una evaluación cuantitativa donde se reúne toda la información crediticia del cliente para luego preparar un expediente de acuerdo al perfil del cliente y presentarlo al Comité de Créditos para su aprobación. Por otro lado, se puede apreciar que CMAC Sullana no cuenta con un sistema integrado que permita tomar decisiones óptimas al asesor de negocios, quien realiza la evaluación, analizando el comportamiento del cliente aprovechando las redes sociales, identificando una adecuada voluntad de pago que incidirá en tener menor

morosidad. Finalmente, Caja Sullana aún no utiliza algoritmos financieros de aprendizaje automatizado que le permita obtener un mejor perfil del cliente, evitando la entrevista presencial entre el asesor y el cliente.

5.4. Matriz Priorización Causa Raíz

Se contó con el apoyo del Gerente Zonal (GZ), Gerente de Tienda (GT), Funcionario de Negocios (FN), Supervisor de Operaciones (SO) y el Asesor Master (AM), quienes calificaron las causas en una escala del 1 al 5. Se utilizó un criterio de factibilidad en cuanto al tiempo y costo con la colaboración del GT. A continuación, se realiza la matriz de priorización para ubicar la mayor causa de incidencia en el problema central, de acuerdo a los siguientes criterios:

5.4.1 Beneficio

El beneficio es un criterio que explica qué causa podría ayudar a alcanzar los objetivos de corto y largo plazo. Se puede hallar esta medida en base a la puntuación asociada a un orden jerárquico donde uno es la causa con menor beneficio y cinco la causa con mayor beneficio.

5.4.2 Factibilidad

La factibilidad es un criterio que evalúa la viabilidad que tiene CMAC Sullana para resolver la causa con sus recursos actuales. Por lo que busca indicar, si es fácil para la empresa controlar dicha causa en un corto plazo. Se puede hallar esta medida en base a la puntuación asociada a un orden jerárquico, donde el valor de uno es la causa con menor factibilidad de ser implementada y el valor de cinco la causa con mayor factibilidad de ser implementada.

5.4.3 Resultado

Se determina de acuerdo con la causa que tenga mayor puntuación y será considerada como la causa central del problema de CMAC Sullana. Para ello, se realizó la Tabla 15 que

resume la evaluación que se realizó a la empresa y nos ayuda a determinar cuáles son las causas factibles de resolver y cuáles son las causas que generan mayor beneficio a CMAC Sullana.

Tabla 15

Priorización de Causas

CAUSAS	GZ	GT	FN	SO	AM	Beneficio	Factibilidad (1 al 5)	Total
	40%	30%	20%	5%	5%			
No exploran las nuevas tendencias del mercado	5	5	4	5	4	4.75	4	19
Método tradicional de evaluación del prospecto	5	4	4	3	3	4.3	4	17.2
Método tradicional de captación de nuevos clientes	4	5	4	3	4	4.25	3	12.75
Aversión a pérdidas producto de la innovación	3	5	3	4	4	3.7	3	11.1
Optan por lo tradicional	5	5	5	5	4	4.95	2	9.9
Pensamiento de corto plazo	5	5	4	3	4	4.65	2	9.3
Presupuesto limitado para nuevas innovaciones	4	5	4	4	4	4.3	2	8.6
Falta de un plan de incentivos para innovaciones	3	5	5	5	4	4.15	2	8.3
El área de Innovación no es parte de la gerencia central	2	5	5	4	4	3.7	2	7.4

Nota: Elaboración propia

5.4.4 Resumen

Se puede observar, de acuerdo al puntaje obtenido que las causas principales son que no exploran las nuevas tendencias del mercado, y usan una metodología tradicional de evaluación del prospecto, sobresaliendo respecto a las demás causas que han obtenido un puntaje bastante menor. Se evidencia en nuestro país que, recién algunas entidades financieras están incursionando en el tema y las Cajas en general todavía están bastante relegadas en dicho aspecto. Sólo la Caja Arequipa, número uno del ranking a nivel de Cajas, tiene un laboratorio de innovación desde el 2019.

Capítulo VI: Alternativas de Solución

Luego de haber seguido la metodología de innovación Roadmap detallada en el Apéndice C, se procede a responder preguntas clave para definir la solución integral en la Tabla 16.

Tabla 16

Preguntas clave para definir la solución integral

Preguntas	Respuestas
¿De qué clase de organización se dispone?	Es una organización financiera tipo jerárquica que se encuentra dentro del grupo de Cajas Municipales.
¿Dónde se está situado respecto al mercado en cuanto a competidores y a consumidores?	Está en el quinto lugar de un total de 11 Cajas Municipales.
¿Cuáles son las capacidades, debilidades, fortalezas y oportunidades de nuestra organización?	Matriz FODA (Apéndice D).
¿Hacia dónde apuntan las tendencias del mercado, competidores y consumidores?	Hacia la transformación digital y el Open Banking.
¿Qué tipo de organización sería la más conveniente en el futuro previsto?	Una que sea innovadora y que se adapte a las nuevas tendencias del mercado.
¿Qué debe cambiar en la organización en cuanto a producción, recursos, tecnología, etc.?	Debe cambiar la mentalidad de la alta dirección, entendiendo que la innovación debe ser la piedra angular de toda empresa que desea destacarse y que sea sostenible.
¿Cuál sería el estado ideal de producción, de mercado, frente a la competencia y a los consumidores?	Que ofrezcan productos y servicios personalizados de acuerdo a las diferentes necesidades de los clientes.

Nota: Elaboración propia

Luego de identificar el problema central, que es la falta de innovación y su causa principal, que no exploran las nuevas tendencias del mercado, conjuntamente con las preguntas de la metodología de innovación Roadmap, se propone una solución integral al proceso de evaluación de clientes que consistiría en utilizar un sistema de validación de credibilidad que reemplazaría al proceso actual de evaluación cualitativa presencial, seguida de una evaluación cuantitativa automatizada en base a un modelo predictivo. Además, se

propone la implementación de dos innovadores productos, un aplicativo de comercio digital para créditos de consumo sin uso de tarjetas de crédito y un sistema innovador de tercerización en el proceso de captación de nuevos clientes. A continuación, se describirá cada una de las propuestas de la solución integral:

6.1. Planteamiento de innovación del proceso de evaluación cualitativa de clientes con un sistema de validación de credibilidad

Debido a que actualmente no existe una evaluación cualitativa fiable y automatizada, se ha visto la necesidad de innovar el proceso de evaluación de clientes con una solución que realice la validación de la información vertida por los nuevos clientes de la organización, de tal manera que se reduzca la carga operativa del personal dedicado a estas funciones contribuyendo a mejorar su productividad y reduciendo de los costos operativos de CMAC Sullana. Este sistema consistiría en el reconocimiento en base a los microgestos oculares para comprobar la veracidad de lo que indican los clientes para identificar su voluntad de pago. Se plantea adquirir el sistema mencionado a la empresa Magnatech, que es representante en el Perú del producto EyeDetect de Converus, herramienta que valida la credibilidad y ayuda a determinar con mayor seguridad el grado de confiabilidad y compromiso de los clientes, garantizando un verdadero compromiso de pago con la empresa, disminuyendo los índices de morosidad y los gastos de provisión a mediano plazo, logrando incrementar la cartera de clientes, y el retorno de la inversión a mediano plazo.

Esta solución propuesta, está compuesta de un computador de escritorio o laptop conjuntamente con unos audífonos con cancelación de ruido y un dispositivo que incluye cámaras y sensores de movimiento de alta resolución y velocidad (Figura 7), que debe ser instalado en un espacio que brinde al cliente la comodidad y tranquilidad para que pueda rendir el test sin distractores. EyeDetect utiliza un escáner óptico de alta precisión para medir estos cambios sutiles y luego combina las medidas de una manera matemáticamente óptima

para detectar el engaño. El examinado que realiza la prueba se sienta frente a una computadora y coloca su mentón en un aparato para estabilizar la cabeza. Después de calibrar los ojos con el rastreador, el examinado responde a una serie de preguntas de verdadero y falso. Las respuestas a estas preguntas, junto con los cambios pupilares y los movimientos oculares son medidos con precisión por el escáner óptico y finalmente son almacenados y encriptados en un disco duro seguro. La prueba es automatizada e imparcial y detecta el engaño midiendo reacciones involuntarias de los ojos mientras una persona se sienta frente a una computadora respondiendo a preguntas tipo verdadero o falso con un mouse de computadora.

Esta prueba consiste en un conjunto de preguntas diseñadas entre los especialistas de Converus y CMAC Sullana, que deben ser desarrolladas máximo en un tiempo de 45 minutos, el cual es procesado y evaluado en la nube del fabricante de manera automática, cuyo resultado se obtiene en 15 minutos, garantizando una total imparcialidad y transparencia con una fiabilidad de 88%.



Figura 7. Solución EyeDetect

El alcance de esta implementación es para créditos aprobados en la evaluación cuantitativa donde un cliente con cierto grado de riesgo solicite un monto mayor al que el sistema le aprobó, considerando un monto mínimo de S/ 10,000 y se realizaría en oficina con hardware y software especializado para dicho fin.

Actualmente, el flujo de evaluación cualitativa consiste en revisar las referencias y entorno del cliente, esto es revisar las redes sociales, recabar referencias de sus vecinos en caso sea un crédito personal, o clientes en caso sea un crédito comercial y una entrevista finalmente con el mismo cliente. Toda esta información es evaluada por el asesor de negocios. Esta evaluación puede tomar entre 4 y 8 horas lo cual se puede apreciar en la Figura 8.

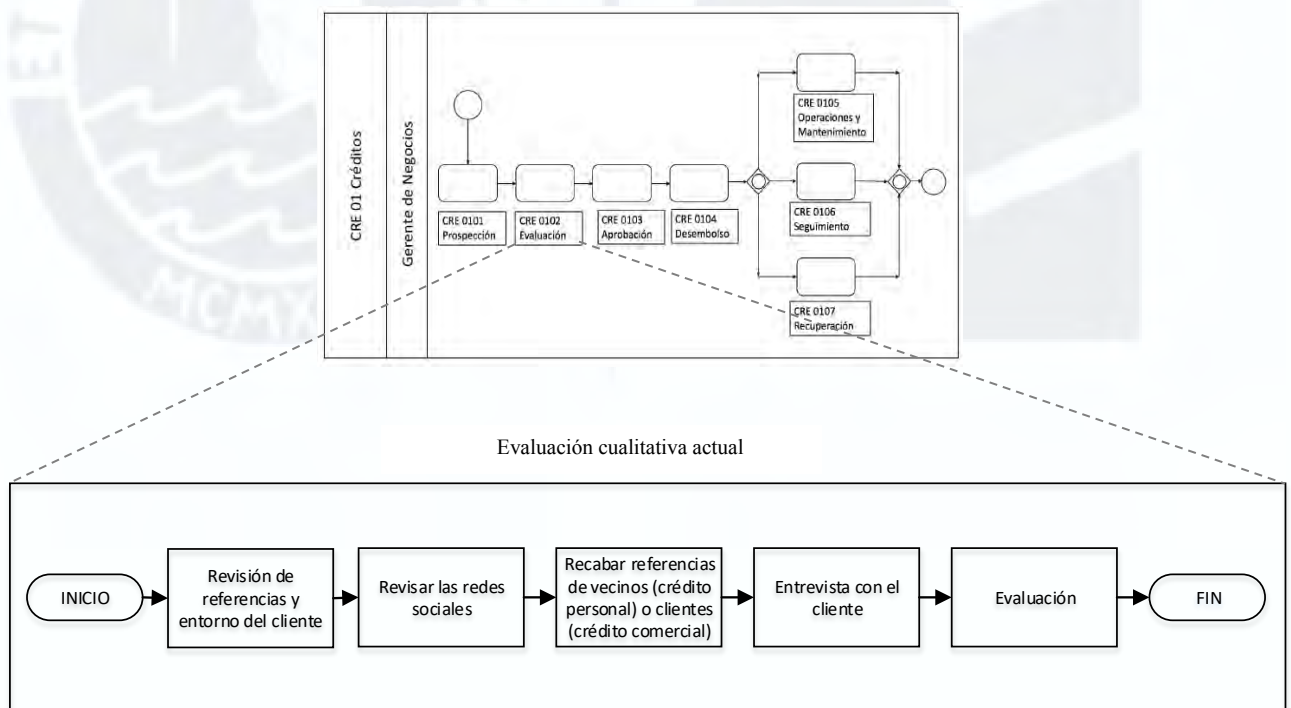


Figura 8. Flujo de evaluación cualitativa actual de CMAC Sullana

Con la presente propuesta, el cliente al momento de solicitar el crédito es programado para una visita a una de las agencias donde pasará una evaluación cualitativa con un sistema

de reconocimiento facial que dura máximo 45 minutos y brindará un resultado en los siguientes 15 minutos lo cual se puede apreciar en la Figura 9.

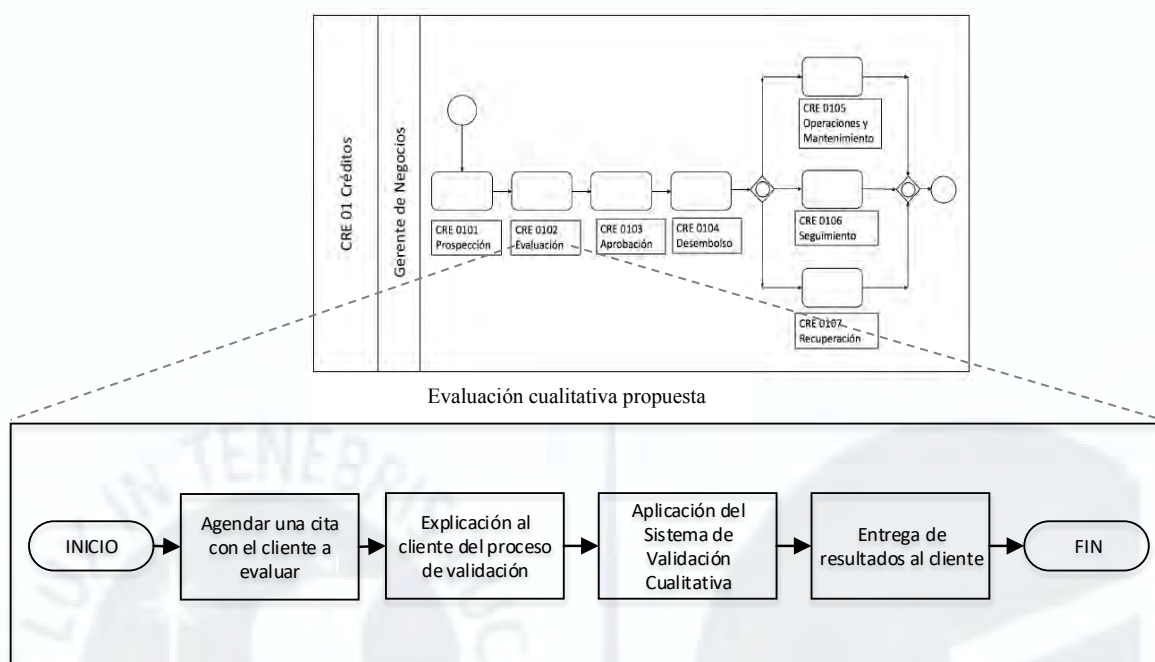


Figura 9. Flujo de evaluación cualitativa propuesto de CMAC Sullana

Finalmente, esta solución propuesta se sustenta con las experiencias recogidas, que luego de implementar la solución de *EyeDetect* se encontraron que los ratios de mora se redujeron entre un 30% y 40%. Por otro lado, también existían colocaciones adicionales de clientes riesgosos según la evaluación cuantitativa que luego de pasar por el test cualitativo de *EyeDetect* fueron calificados como buenos pagadores que honraron su pago durante la vigencia de sus créditos, aumentando la cartera de clientes sin aumentar las provisiones de incobrabilidad. Esta solución permite conocer al cliente sin necesidad de realizar visitas de inspección a su domicilio y a su entorno. Se confirma una correlación entre la certeza de pago y los diferentes ratios de riesgo que manejan las empresas financieras. Esta solución no genera errores muestrales ya que no trabaja en base a muestras estadísticas sino en base al total de los tests realizados. La precisión de la solución *EyeDetect* para detectar las mentiras es mayor al 88% y, asimismo, los tests realizados no requieren contacto con personal de la

Caja ya que se realiza en un ambiente privado en la agencia donde sólo se encuentra el cliente y la estación EyeDetect.

6.2. Automatización del proceso de evaluación cuantitativa mediante un modelo predictivo

Para alinear el proceso de evaluación de acuerdo a las nuevas tendencias del mercado, se plantea automatizar el proceso de evaluación cuantitativa mediante un modelo predictivo para ser más eficientes y eficaces al momento de calificar y otorgar los créditos. Este proceso consiste en la evaluación crediticia cuantitativa que se realizará mediante un modelo predictivo, el cual se implementaría a través de la empresa Solven, con la cual se llevaron a cabo varias reuniones preliminares. La información de salida del modelo serían el monto a financiar, las cuotas máximas, la tasa y otros cargos, el nivel de riesgo crediticio, que complementada con la evaluación cualitativa permitirán tomar decisiones más precisas y de manera más eficiente para su posterior aprobación o desaprobación según sea el caso.

Actualmente, el flujo para la evaluación cuantitativa de un crédito que se puede apreciar en la Figura 10, es el siguiente: se solicita al cliente el DOI, documento oficial de identificación que puede ser DNI, pasaporte o carné de extranjería, se le pide una copia de un recibo de servicio, teléfono de contacto y correo electrónico; con la información recabada se consulta manualmente a la central de riesgo, se le encarga a un asesor de negocios que realice una evaluación financiera tradicional cualitativa que consta de una visita al entorno del cliente (vecinos, personas relacionadas, compañeros de trabajo) para validar su moral de pago, y si las referencias son positivas se procede a la evaluación cuantitativa, donde solicitará además documentos adicionales de acuerdo al perfil del cliente. Con la evaluación realizada, el asesor de negocios eleva la propuesta al comité de créditos para la aprobación respectiva. Lo anteriormente descrito tiene un tiempo de trámite de aproximadamente 24 horas.

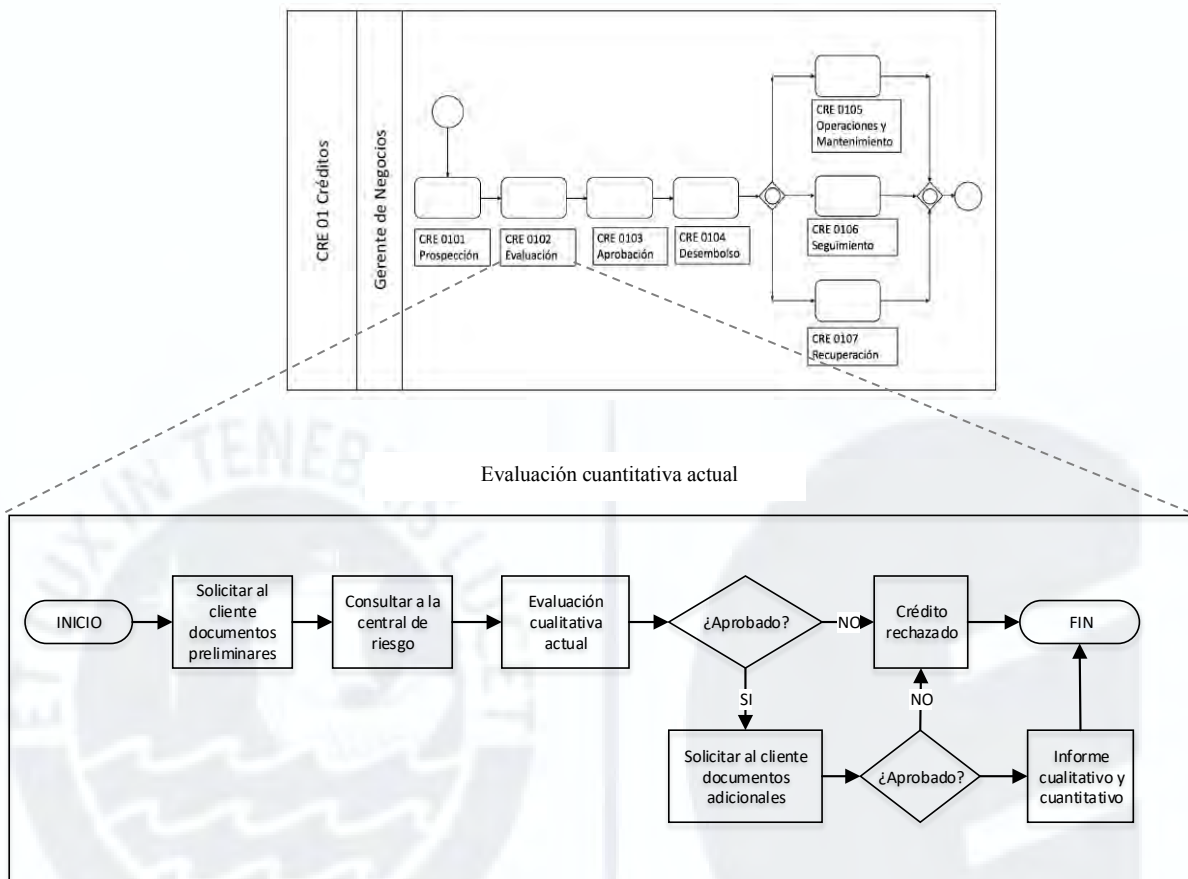


Figura 10. Flujo de evaluación cuantitativa actual

Con la presente propuesta, el flujo del proceso que se muestra en la Figura 11, se implementaría de la siguiente manera: el sistema solicita datos de ingreso como tipo y número de documento (DNI, pasaporte, carné de extranjería), el cual será ingresado al modelo predictivo descrito en el punto anterior, que de acuerdo a una evaluación interna entregará los siguientes valores: monto a prestar, tasa, plazo y cargos. Con los resultados de la evaluación realizada, complementada con la nueva propuesta de evaluación cualitativa, el asesor de negocios eleva la propuesta al comité de créditos para su aprobación respectiva. Lo anteriormente descrito tendría un tiempo de trámite máximo de 60 minutos.

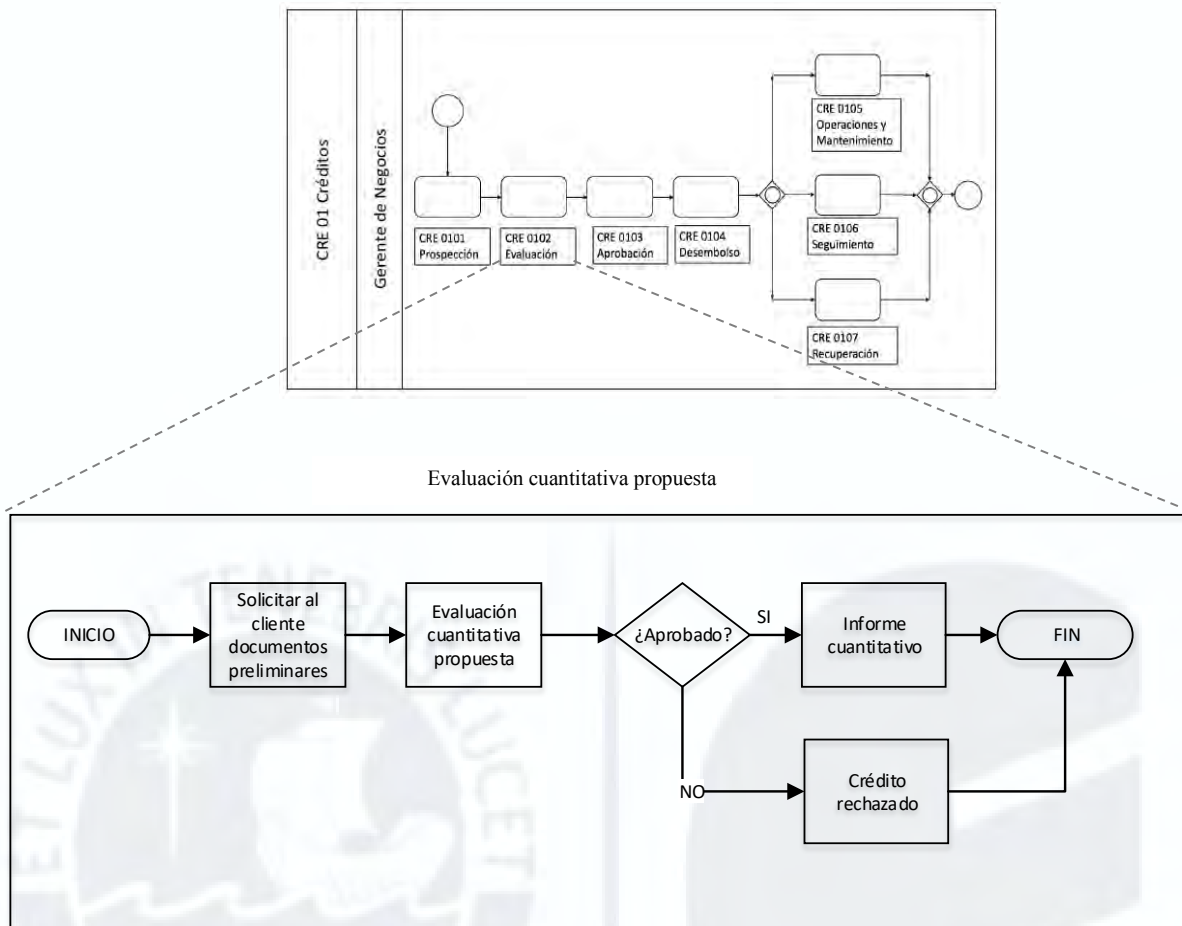


Figura 11. Flujo de evaluación cuantitativa propuesto

Como se puede apreciar, algunas ventajas que se podrían obtener con la automatización del proceso de la evaluación cuantitativa, serían la disminución de posibles errores humanos, permitiendo de esta manera, la reducción del riesgo en el otorgamiento del crédito. Del mismo modo, se podría incrementar la captación de clientes al ser un proceso mucho más ágil y versátil, ya que se reducirían los procesos que lo involucran, y, por tanto, los tiempos de aprobación de los créditos. De esta manera, los funcionarios encargados de estos procesos, tendrán más tiempo para enfocarse en otras actividades que generen también valor a la empresa, incrementando así su eficiencia y productividad, lo que a su vez se vería traducido en la disminución de costos operacionales. Finalmente, por el lado del cliente, se generaría un impacto positivo en ellos, ya que aumentaría la satisfacción de estos, al sentirse atendidos mucho más rápidos que otras entidades financieras.

6.3. Planteamiento de Innovación en Productos para Implementar un Aplicativo de Comercio Digital para Crédito de Consumo sin uso de Tarjetas de Crédito

Como parte del nuevo concepto de la banca digital, se propone innovar los productos de CMAC Sullana implementando un crédito de consumo cien por ciento digital dirigido a la compra de productos a través de las plataformas de los *e-commerce* aliados. La presente propuesta, la cual se implementaría a través de la empresa Solven, permitiría pagar una compra realizada por internet en los establecimientos de *e-commerce* afiliados, mediante la apertura online de un crédito de consumo por el valor del producto, con un monto máximo prestablecido de S/ 2500, sin necesidad de tener una tarjeta de crédito o ser cliente de la Caja.

- **Dirigido:**

Este producto irá dirigido al segmento C y D conformado por personas dependientes que se encuentren en planilla, o independientes con recibo por honorarios; y que, además, estén muy familiarizados con las tecnologías y aplicaciones móviles, que realizan compras en línea de manera recurrente durante el año, y que no cuenten necesariamente con una tarjeta de crédito para realizar sus compras en línea.

- **Requisitos:**

La Caja como requisito previo, para una evaluación crediticia del cliente, rápida y automática, deberá evaluar y establecer un tope mínimo de S/ 350 y máximo de S/ 2500 a una tasa mínima de 40% y máxima de 60%, con un número de cuotas a pagar que no pasen los 12 meses. Además, el cliente no debe estar reportado con calificación negativa en las centrales de riesgo, de preferencia no tener protestos comerciales, y no tener líneas de crédito con más de cuatro entidades financieras.

- **Recursos:**

Para la evaluación y aprobación del producto Sullana Paga, se utilizará el modelo predictivo propuesto, el cual deberá integrarse con las plataformas de aquellos

establecimientos de comercio electrónico, con los que previamente se habrá establecido la alianza estratégica. En la pasarela de pago del *e-commerce*, aparecerá la opción “Sullana Paga” como se aprecia en la Figura 13 y Figura 14, para un entorno móvil y web respectivamente.

- Flujo del proceso:

La plataforma de pago del establecimiento de comercio electrónico, dentro de sus opciones de pago ya conocidas, mostrará la opción “Sullana Paga”. El cliente al elegir esta opción, será redireccionado a la plataforma de evaluación cuantitativa propuesta, donde llenará todos los datos necesarios para que su crédito pueda ser evaluado de manera ágil y en poco tiempo, de acuerdo a los requisitos indicados previamente. Una vez aprobado el crédito, se confirmará la compra y se le enviará al cliente vía email, los documentos y contratos del crédito. De manera interna, la Caja desembolsará el monto del crédito al *e-commerce* y se le notificará. El proceso descrito tardará entre 2 y 10 minutos. En la Figura 12 se muestra el flujo del producto Sullana Paga.

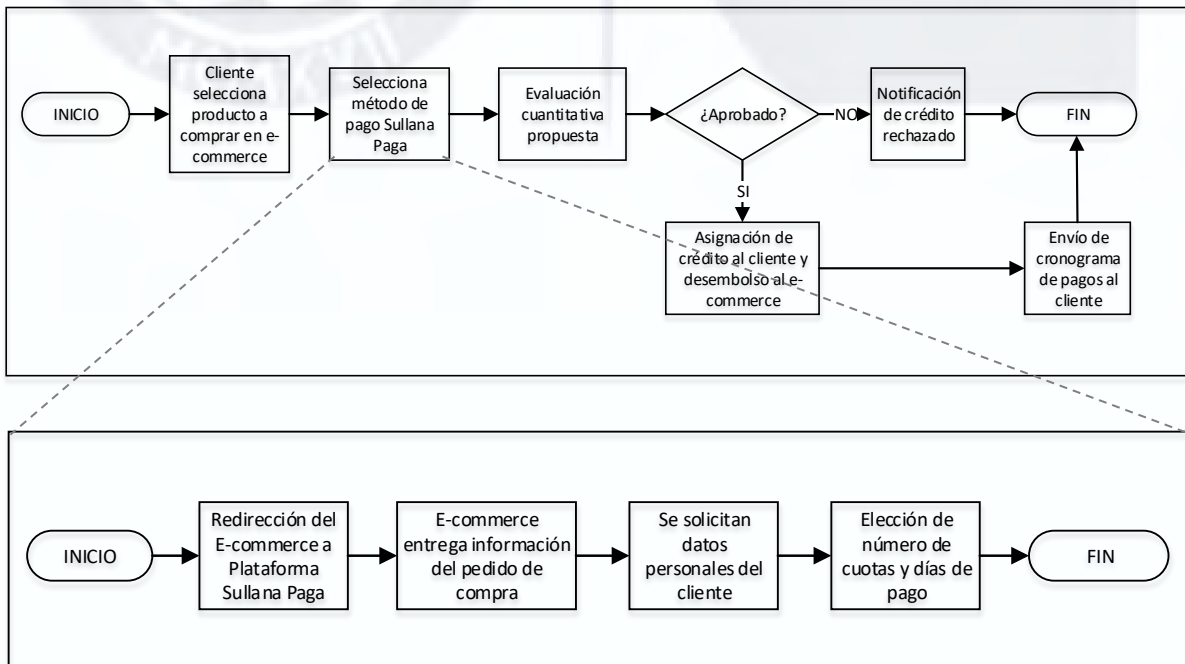


Figura 12. Flujo propuesto del producto Sullana Paga

- Beneficios:

Con este tipo de producto, se busca aumentar las colocaciones aprovechando el crecimiento exponencial del comercio electrónico en el Perú, conseguir una mayor cantidad de clientes, aumentar las transacciones en línea, enriquecer la base de datos de la Caja, y, además, con ayuda de la CRM, ofrecer productos personalizados para cada cliente afiliado.



Figura 13. Prototipo de producto “Sullana Paga” versión móvil.

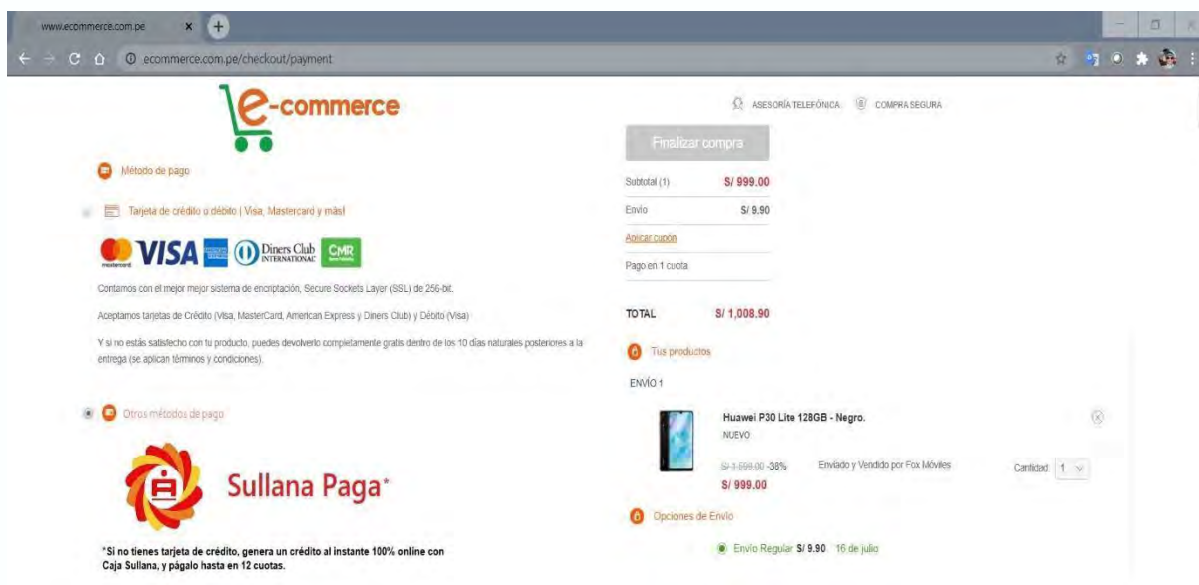


Figura 14. Prototipo de producto “Sullana Paga” versión web.

Finalmente, esta propuesta se justifica sobre el continuo crecimiento que viene experimentando el mercado de comercio electrónico, el cual debe ser considerado como una excelente oportunidad, para incrementar las colocaciones de créditos de consumo directo a través de estas. En este contexto, teniendo en cuenta los volúmenes de dinero que se manejan en el comercio electrónico, y con el incremento continuo de las compras en línea de manera exponencial, CMAC Sullana debe fomentar el uso de su nuevo producto de crédito digital, no solo a través de su página web, sino también a través de las plataformas de los distintos e-commerce que consideren pueden ser un potencial aliado que ayude al incremento de sus colocaciones.

6.4. Generar un Sistema Innovador de Tercerización en el Proceso de Captación de Nuevos Clientes

En un entorno de alta incertidumbre y complejidad surge la necesidad de generar nuevas estrategias como herramientas que permitan generar ventajas, debido a que en la actualidad existe una alta competencia en la industria financiera. De acuerdo a ello, se propone realizar una innovación en el proceso de captación de clientes con una innovadora alianza para captar clientes, la cual se implementaría a través de la empresa Solven, que

consistiría en la colocación de créditos y otros servicios financieros a través de aliados estratégicos como brókeres de seguros, bodegas, grifos, centros comerciales que ayudarán a llegar a nuevos clientes. Adicionalmente, la propuesta se debe materializar mediante contrato celebrado entre las partes. Para lo cual, se deben seguir los siguientes pasos para lograr el éxito esperado:

1. Celebración de un contrato donde se estipule, comisiones y montos mínimos colocados, entre la Caja Sullana y el aliado, el cual se ha materializado y entregado al área de procesos para su evaluación e implementación. El documento se encuentra adjunto en el Apéndice B.
2. Registro de los aliados estratégicos en la plataforma GEN360 como agentes de crédito externo, como se muestra en la Figura 15, y capacitarlos en la plataforma de CMAC Sullana que utilizarán para la evaluación crediticia de los clientes.

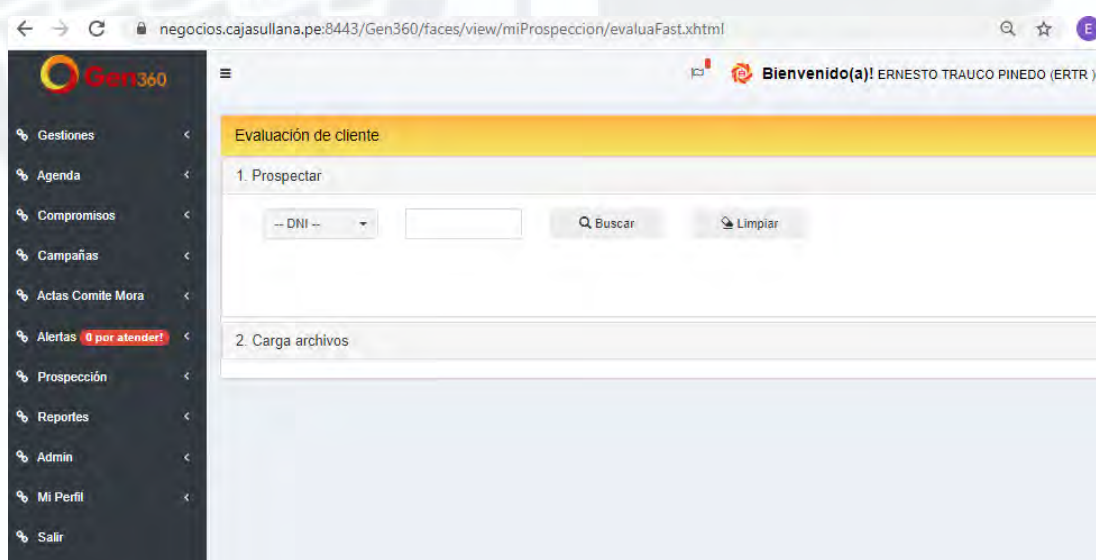


Figura 15. Plataforma Gen360 Caja Sullana.
Tomado de “Plataforma Gen360”, por Caja Sullana, 2020.

3. Elaboración de estructura de comisiones para los productos financieros de venta de cada aliado que se muestra en la Tabla 17.

Tabla 17

Estructura de Comisiones

Producto	Comisión	Monto desembolsado	Número de operaciones	Monto a pagar
Créditos	1.45%	S/ 200,000.00	-	S/ 2,900.00
Operaciones	S/ 15.00	-	20	S/ 300.00
Comisión total				S/ 3,200.00

Nota: Elaboración propia

A continuación, en la Figura 12 se presenta el flujo de captación de nuevos clientes mediante aliados estratégicos.

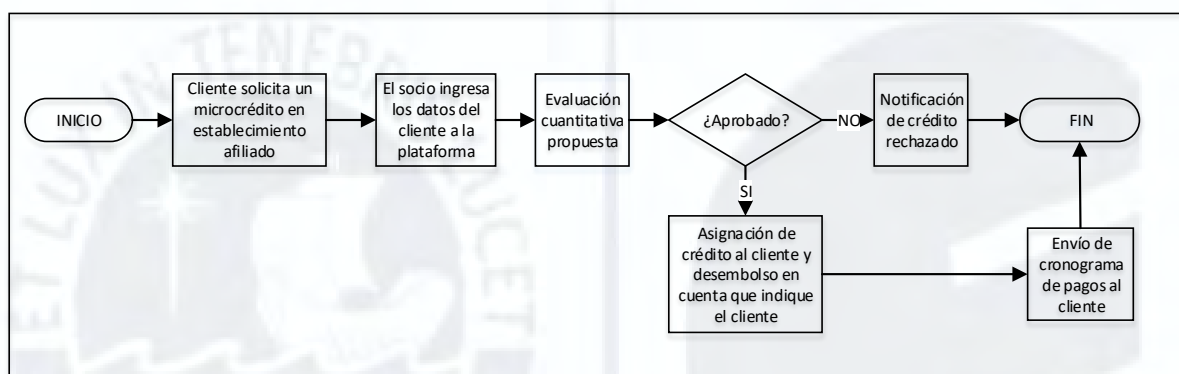


Figura 16. Flujo de captación de nuevos clientes mediante aliados estratégicos

Este producto irá dirigido en primera instancia al segmento C y D conformado por personas dependientes que se encuentren en planilla, o independientes con recibo por honorarios. La línea de crédito a otorgarse estaría dentro de un tope mínimo de S/ 350 y máximo de S/ 2500 a una tasa mínima de 40% y máxima de 60%, con un número de cuotas a pagar que no pasen los 12 meses. Además, el producto también evaluará a personas del segmento B y C que soliciten un crédito superior a los S/ 2500 y en caso de calificar como siguiente etapa pasarían a la evaluación cualitativa en la agencia más cercana para continuar con el trámite regular de un crédito de consumo.

Los requisitos para solicitar este producto son tres: DNI físico y vigente, recibo de servicio para verificar la residencia del cliente, y contar con un número de cuenta bancaria

donde se abonaría el monto del crédito. En caso no cuente con una cuenta bancaria, se le ofrecerá al cliente crearle una cuenta digital en CMAC Sullana.

El flujo de atención a un nuevo cliente que se acerque a uno de los aliados estratégicos sería el siguiente: el aliado estratégico solicita los requisitos anteriormente indicados al cliente, el monto que desea solicitar, el plazo a pagarlo que sería máximo a 12 meses, su correo electrónico y número de celular; luego de ingresados los datos a la plataforma y procesada la evaluación crediticia, en caso sea aprobada, el abono será de manera inmediata si la cuenta es en CMAC Sullana, sino estaría siendo abonado en el tiempo que tarde la transferencia interbancaria. El proceso descrito tardará entre 10 y 20 minutos.

Finalmente, como parte de la propuesta, se entrevistó a un bróker para validar la viabilidad de dicha propuesta, al cual se le presentó las condiciones y detalles requeridos para su implementación. Como resultado de esta entrevista, se evidenció el interés por parte del bróker en esta innovadora forma de colocación de productos. Una vez aprobado el formato de contratación detallado en el Anexo B, se invitará al aliado a postular para formar parte de esta alianza.

Capítulo VII: Implementación de la Solución Integral

Luego de haber identificado en el capítulo anterior las alternativas de solución para hacer frente a la falta de innovación en productos y operaciones, en el presente capítulo se detallan las actividades a realizar para brindar una solución integral, que contemplarán el plan de implementación, presupuesto y los factores que conducirán al éxito de cada actividad.

7.1. Implementación de una mejora en el proceso de evaluación de clientes mediante un sistema de validación de credibilidad

7.1.1 Plan de implementación

En esta etapa, se desarrollarán las fases a seguir para la implementación de la propuesta indicada tomando en cuenta los tiempos promedio que CMAC Sullana aplica para implementar un proyecto. Como primera fase el Gerente de la Agencia de los Olivos presenta la propuesta al Gerente Zonal y se reúne con él para explicarle la propuesta. Luego de ello, el Gerente Zonal envía la propuesta al Jefe de Productos para su revisión, luego de lo cual, emite un informe y lo envía al Jefe de Procesos, el cual luego lo envía al Gerente de Riesgo. Una vez obtenida una opinión favorable lo devuelve al Jefe de Procesos para su revisión final y sea expuesto en el Comité de Gerencia Central. En este Comité de Gerencia Central participan la Gerencia de Riesgos, el Jefe de Procesos y el Jefe de Productos. Una vez aprobado la Gerencia Central lo presenta al Directorio, estos son procesos internos ya establecidos por CMAC Sullana para cualquier proyecto que se desee presentar y pueden demorar hasta 60 días. Como segunda fase, se procederá a la adquisición de un paquete de pruebas EyeDetect con vigencia de 12 meses para las pruebas piloto, por un costo de \$15,812. A continuación, se generarán las preguntas que se tomarán en el TEST, y que según experiencia del proveedor dura en promedio cinco días. Una vez definidas las preguntas para el test de evaluación, CMAC Sullana determinará la agencia que servirá como piloto para las pruebas a realizarse durante un periodo de 60 días. Como tercera fase, se coordinará una

reunión con el área de Negocios y el proveedor para que de manera conjunta puedan afinar y personalizar la solución de acuerdo a los requerimientos finales de CMAC Sullana. Una vez definido todos los parámetros que CMAC Sullana exige, el área de Negocios convoca a una reunión con el área de TI de CMAC Sullana, el área de Atención al Usuario y el proveedor para que éste presente su plan de implementación. Por parte del área de TI de CMAC Sullana se designará a un profesional responsable del área para coordinar y supervisar que se lleve a cabo el proyecto en los tiempos establecidos. El proveedor desarrollará la solución y su integración en la plataforma de Gestión de Créditos de CMAC Sullana en un tiempo aproximado de 65 días. Como cuarta fase, el producto saldrá a producción con un periodo de pruebas con una duración de 30 días en la Agencia de los Olivos, para ello el proveedor capacitará al personal de dicha agencia para el uso de la nueva solución. Como quinta fase, en base a la información recabada durante el periodo de pruebas, entre CMAC Sullana y el proveedor, se realizará la retroalimentación y propuestas de mejora para afinar la solución digital cualitativa, ésta tendrá una duración aproximada de 30 días. Finalmente, como sexta fase, se procederá en 30 días en dar inicio a la implementación a nivel nacional. En la Figura 17, se presenta el Gantt con las actividades de la implementación descrita.

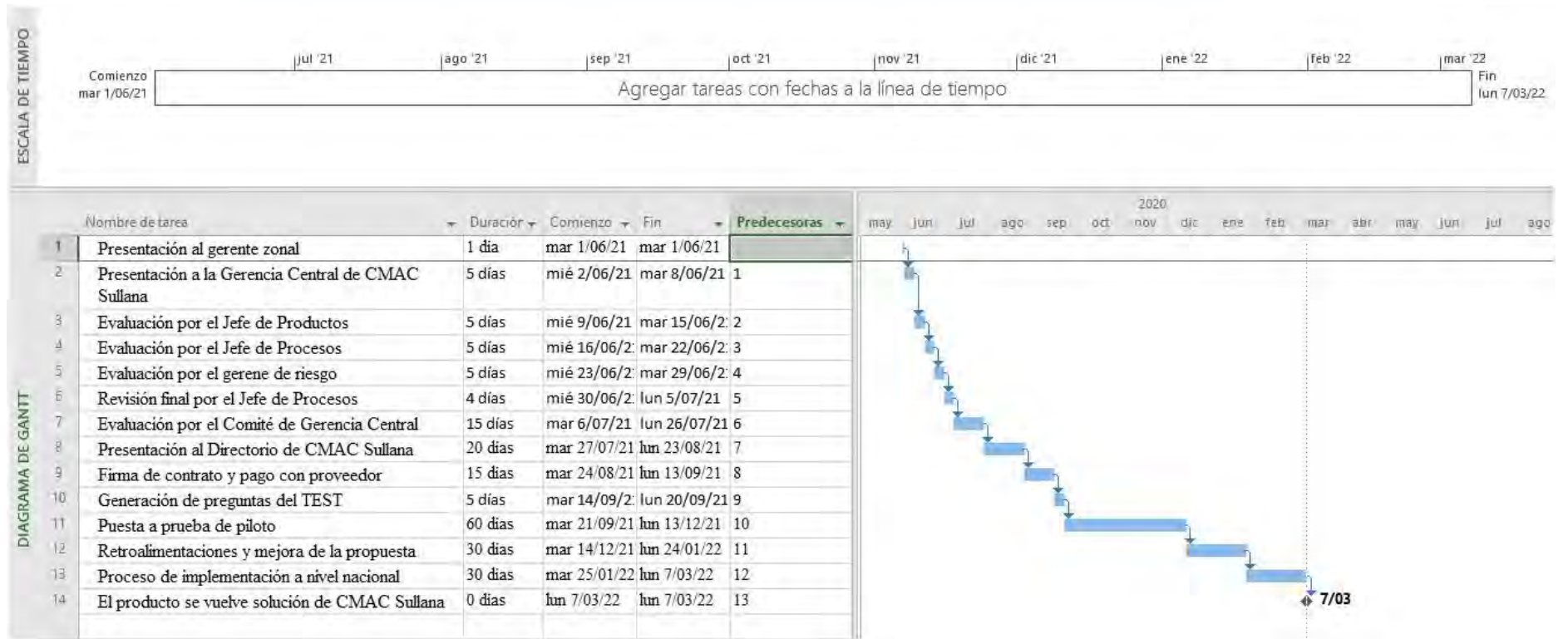


Figura 17. Diagrama de Gantt de la Solución de Validación de Credibilidad

7.1.2 Presupuesto

Se presentan los costos de inversión para la implementación de la presente solución dividido en una prueba piloto y dos posibles escenarios de puesta en marcha.

A continuación, se detallan las propuestas:

El piloto consiste en una prueba de dos meses en la agencia que CMAC Sullana estime conveniente. La estación será brindada sin costo por el proveedor durante el periodo de dos meses de prueba. Se pueden realizar hasta ocho tests diarios. El tiempo de elaboración del test es de tres días útiles aproximadamente. En caso CMAC Sullana desee ampliar el periodo de evaluación, la estación EyeDetect tendrá un costo de \$500.00 mensuales +IGV. Los costos de la Tabla 18 no incluyen el IGV.

Tabla 18

Costos de las pruebas piloto

Item	Producto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
1	Pruebas EyeDetect	400	USD 33.50	USD 13,400.00
2	Estación EyeDetect	1	USD -	USD -
			Total	USD 13,400.00

Nota: Elaboración propia

A continuación, en la Tabla 19 se considera el primer escenario de implementación a nivel de Lima Metropolitana con 20 agencias. En este escenario, ya se consideran la adquisición de las estaciones de trabajo que contarán con una vida útil de cinco años. Los costos de la Tabla 19 no incluyen el IGV.

Tabla 19

Costos de la implementación de la solución en Lima Metropolitana

Item	Producto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
1	Pruebas EyeDetect	20000	USD 21.30	USD 426,000.00
2	Estación EyeDetect	20	USD 5,554.30	USD 111,086.00
			Total	USD 537,086.00

Nota: Elaboración propia

Tomando como base estos costos, se presenta en la Tabla 20 el costo unitario por cada test

tomado a un cliente potencial.

Tabla 20

Análisis de costo final por cada test realizado

Costos	Precios	
Costo de equipo	S/	24,250.07
Costo prorrateado por pasada (*)	S/	2.11
Costo por test	S/	93.00
Otros costos (**)	S/	4.76
Costo total por pasada	S/	99.86

(*) Se toma en cuenta que el equipo tendrá una vida útil de 5 años

(**) incluye costo de ambiente, luz, agua, vigilancia, contactos valorados en 5% de los costos del test y del prorrateado del equipo

TC referencial de 3.7

A continuación, en la Tabla 21 se considera el segundo escenario de implementación a nivel de todo el Perú considerando 77 agencias. En este escenario, también se consideran la adquisición de las estaciones de trabajo que contarán con una vida útil de cinco años. En esta propuesta se obtienen descuentos considerables debido a la magnitud de la solución. Los costos de la Tabla 21 no incluyen el IGV.

Tabla 21

Costos de Solución EyeDetect a Nivel Nacional

Item	Producto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
1	Pruebas EyeDetect	77000	USD 14.10	USD 1,085,700.00
2	Estación EyeDetect	77	USD 5,091.50	USD 392,045.50
			Total	USD 1,477,745.50

Nota: Elaboración propia

Asimismo, tomando como base estos costos, se presenta en la Tabla 22 el costo unitario por cada test tomado a un cliente potencial.

Para ambos escenarios, los tests adicionales a los contratados serán adquiridos al costo que se indican en sus respectivas tablas según la propuesta elegida.

En base al análisis financiero de Caja Sullana de los dos últimos años y la proyección del año 2021 se han definido los ratios de mora y provisión para encontrar cuál sería el ahorro para

CMAC Sullana al aplicar esta solución de forma independiente, se encontró un ahorro de S/ 27,094,791, frente a una inversión de S/8,161,744 en el primer año.

Tabla 22

Análisis de costo final por cada test realizado

Costos	Precios	
Costo de equipo	S/	22,229.49
Costo prorrateado por pasada (*)	S/	1.93
Costo por test	S/	61.56
Otros costos (**)	S/	3.17
Costo total por pasada	S/	66.66

(*) Se toma en cuenta que el equipo tendrá una vida útil de 5 años

(**) incluye costo de ambiente, luz, agua, vigilancia, contactos valorados en 5% de los costos del test y del prorrateado del equipo

TC referencial de 3.7

A continuación, se presenta en la Tabla 23 el estado de ganancias y pérdidas para mostrar la rentabilidad que se obtendría después de la implementación de la presente solución. Para la elaboración de este estado de ganancias y pérdidas, se considera como fecha de inicio de la implementación a inicios de junio del año 2021, y con una fecha de culminación en marzo del año 2022. La columna 2021 sin solución, se refiere a la proyección real elaborada por CMAC Sullana y que ha servido como base para realizar las proyecciones hasta el año 2025. Cabe señalar que las proyecciones se han realizado bajo un escenario realista donde el ratio de mora disminuye aproximadamente en un 25%, debido a que la presente solución está enfocada en disminuir la tasa de morosidad de los clientes que inciden directamente en la disminución de las provisiones y en el aumento de los ingresos financieros. Debido a la mejora en el perfil de la cartera de clientes, se está considerando un aumento del 2.5% sobre los ingresos por créditos mayores a S/ 10,000 que representan aproximadamente el 70% de los ingresos por créditos totales. Finalmente, con la presente solución se obtendría hacia finales del año 2025 una utilidad neta de S/ 52,392. Cabe señalar, que con la presente solución se tendrían rentabilidades positivas luego del primer año de implementado a nivel nacional.

Tabla 23

Estado de Ganancias y Pérdidas de Solución de Validación de Credibilidad

Estados de Ganancias y Pérdidas	2021 sin solución	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos Financieros	473,568,297	473,568,297	505,534,157	539,657,713	576,084,608	614,970,319
Gastos de Solución	- -	2,560,203 -	4,740,166 -	4,740,166 -	4,740,166 -	4,740,166
Gastos Financieros	131,873,979	131,873,979	138,467,678	145,391,062	152,660,615	160,293,646
Margen Financiero Bruto	341,694,318	339,134,115	362,326,313	389,526,485	418,683,827	449,936,507
Provisiones para incobrabilidad de créditos directos	135,898,639	135,898,639	108,803,848	104,072,077	101,809,082	100,702,188
Margen Financiero Neto	205,795,679	203,235,476	253,522,465	285,454,407	316,874,745	349,234,319
Ingresos por Servicios Financieros	33,448,990	33,448,990	36,793,889	40,473,278	44,520,606	48,972,666
Gastos por Servicios Financieros	27,331,218	27,331,218	29,517,715	31,879,133	34,429,463	37,183,820
Margen Financiero Neto de Ing y Gasto por SSFF	211,913,451	209,353,248	260,798,639	294,048,553	326,965,887	361,023,165
Resultados por Operaciones Financieras	1,460,891	1,460,891	1,460,891	1,460,891	1,460,891	1,460,891
Margen Operacional	213,374,342	210,814,139	262,259,530	295,509,444	328,426,778	362,484,056

Gasto de Administración		207,116,301	207,116,301	217,472,116	228,345,722	239,763,008	251,751,158
Depreciaciones y Amortizaciones		12,866,234	12,866,234	14,103,052	15,426,448	16,842,481	18,357,637
Margen Operacional Neto	-	6,608,193	- 9,168,396	30,684,361	51,737,274	71,821,289	92,375,261
Valuación de Activos y Provisiones		13,695,977	13,695,977	15,065,575	16,572,132	18,229,345	20,052,280
Resultados de Operaciones	-	20,304,170	- 22,864,373	15,618,786	35,165,141	53,591,944	72,322,981
Otros Ingresos y Gastos		2,523,116	2,523,116	2,523,116	2,523,116	2,523,116	2,523,116
Resultado del ejercicio antes de impuestos	-	17,781,054	- 20,341,257	18,141,902	37,688,257	56,115,060	74,846,097
Impuesto a la renta		-	-	5,442,571	11,306,477	16,834,518	22,453,829
Utilidad Neta	-	17,781,084	- 20,341,257	12,699,332	26,381,780	39,280,542	52,392,268

Nota: Elaboración propia

7.2. Implementación de solución integral automatizada de captación de clientes

7.2.1 Implementación de la automatización del proceso de evaluación mediante un modelo predictivo

En esta etapa, se desarrollarán las fases a seguir para la implementación de la propuesta indicada tomando en cuenta los tiempos promedio que CMAC Sullana aplica para implementar un proyecto. Como primera fase el Gerente de la Agencia de los Olivos presenta la propuesta al Gerente Zonal y se reúne con él para explicarle la propuesta. Luego de ello, el Gerente Zonal envía la propuesta al Jefe de Productos para su revisión, luego de lo cual, emite un informe y lo envía al Jefe de Procesos, el cual luego lo envía al Gerente de Riesgo. Una vez obtenida una opinión favorable lo devuelve al Jefe de Procesos para su revisión final y sea expuesto en el Comité de Gerencia Central. En este Comité de Gerencia Central participan la Gerencia de Riesgos, el Jefe de Procesos y el Jefe de Productos. Una vez aprobado la Gerencia Central lo presenta al Directorio, estos son procesos internos ya establecidos por CMAC Sullana para cualquier proyecto que se desee presentar y pueden demorar hasta 60 días.

Como segunda fase, se procederá con la firma del contrato, por un costo de implementación de \$50,000, el cual comprende la presente solución y las dos siguientes como parte de una solución integral, debido que al empaquetar las tres soluciones se consigue un beneficio económico para CMAC Sullana. Esta etapa demorará en promedio 15 días. Como tercera fase, se coordinará una reunión con el área de Negocios y el proveedor para que de manera conjunta puedan afinar y personalizar la solución de acuerdo a los requerimientos finales de CMAC Sullana. Una vez definido todos los parámetros que CMAC Sullana exige, el área de Negocios convoca a una reunión con el área de TI de CMAC Sullana y el proveedor para que éste presente su plan de implementación. Por parte del área de TI de CMAC Sullana se designará a un profesional responsable del área para coordinar y

supervisar que se lleve a cabo el proyecto en los tiempos establecidos. El proveedor desarrollará la solución y su integración en la plataforma de Gestión de Créditos de CMAC Sullana en un tiempo aproximado de 65 días.

Como cuarta fase, el producto saldrá a producción con un periodo de pruebas con una duración de 30 días en la Agencia de los Olivos, para ello el proveedor capacitará al personal de dicha agencia para el uso de la nueva solución. Luego de ello, en base a la información recabada durante el periodo de pruebas, entre CMAC Sullana y el proveedor, se realizará la retroalimentación y propuestas de mejora para afinar la solución con una duración aproximada de 30 días. Como quinta fase, luego de validadas las pruebas y las mejoras se ampliará su uso en la zona IIIC por un periodo de seis meses para validar la calidad de la cartera de clientes originada y finalmente como sexta fase extender la solución a nivel nacional. A continuación, se presenta en la Tabla 24 el estado de ganancias y pérdidas para mostrar la rentabilidad que se obtendría después de la implementación de la presente solución. Para la elaboración de este estado de ganancias y pérdidas, se considera como fecha de inicio de la implementación a inicios de junio del año 2021, y con una fecha de culminación en mayo del año 2022. La columna 2021 sin solución, se refiere a la proyección real elaborada por CMAC Sullana y que ha servido como base para realizar las proyecciones hasta el año 2025. Cabe señalar que las proyecciones se han realizado bajo un escenario realista donde el ratio de mora disminuye aproximadamente en un 25%, debido a que la presente solución está enfocada en disminuir la tasa de morosidad de los clientes que inciden directamente en la disminución de las provisiones y en el aumento de los ingresos financieros. Debido a la mejora en la automatización del proceso de evaluación, se está considerando un aumento del 10% sobre los ingresos por créditos de consumo que representan aproximadamente el 11.6% de los ingresos por créditos totales. Finalmente, con la presente solución se obtendría hacia finales del año 2025 una utilidad neta de S/ 34,947.

Tabla 24

Estados de Ganancias y Pérdidas de Solución de Automatización de Créditos

Estados de Ganancias y Pérdidas	2021 sin solución	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos Financieros	473,568,297	473,568,297	502,740,104	533,708,895	566,585,362	601,487,021
Gastos de Solución	- -	109,150 -	150,518 -	150,518 -	150,518 -	150,518
Gastos Financieros	131,873,979	131,873,979	138,467,678	145,391,062	152,660,615	160,293,646
Margen Financiero Bruto	341,694,318	341,585,168	364,121,908	388,167,315	413,774,230	441,042,857
Provisiones para incobrabilidad de créditos directos	135,898,639	135,898,639	138,616,611.78	141,388,944.02	144,216,722.90	147,101,057.35
Margen Financiero Neto	205,795,679	205,686,529	225,505,297	246,778,371	269,557,507	293,941,800
Ingresos por Servicios Financieros	33,448,990	33,448,990	36,793,889	40,473,278	44,520,606	48,972,666
Gastos por Servicios Financieros	27,331,218	27,331,218	29,517,715	31,879,133	34,429,463	37,183,820
Margen Financiero Neto de Ing y Gasto por SSFF	211,913,451	211,804,301	232,781,470	255,372,516	279,648,649	305,730,646
Resultados por Operaciones Financieras	1,460,891	1,460,891	1,460,891	1,460,891	1,460,891	1,460,891
Margen Operacional	213,374,342	213,265,192	234,242,361	256,833,407	281,109,540	307,191,537

Gasto de Administración		207,116,301	207,116,301	210,947,953	214,850,490	218,825,224	222,873,490
Depreciaciones y Amortizaciones		12,866,234	12,866,234	13,766,870.38	14,730,551.31	15,761,689.90	16,865,008.19
Margen Operacional Neto	-	6,608,193	- 6,717,343	9,527,538	27,252,366	46,522,626	67,453,038
Valuación de Activos y Provisiones		13,695,977	13,695,977	15,065,575	16,572,132	18,229,345	20,052,280
Resultados de Operaciones	-	20,304,170	- 20,413,320	- 5,538,037	10,680,234	28,293,281	47,400,758
Otros Ingresos y Gastos		2,523,116	2,523,116	2,523,116	2,523,116	2,523,116	2,523,116
Resultado del ejercicio antes de impuestos	-	17,781,054	- 17,890,204	- 3,014,921	13,203,350	30,816,397	49,923,874
Impuesto a la renta		-	-	-	3,961,005	9,244,919	14,977,162
Utilidad Neta	-	17,781,084	- 17,890,204	- 3,014,921	9,242,345	21,571,478	34,946,712

Nota: Elaboración propia

7.2.2 Implementación de un Aplicativo de Comercio Digital para Crédito de Consumo sin uso de Tarjetas

En esta etapa, se desarrollarán las fases a seguir para la implementación de la propuesta indicada tomando en cuenta los tiempos promedio que CMAC Sullana aplica para implementar un proyecto. Como primera fase el Gerente de la Agencia de los Olivos presenta la propuesta al Gerente Zonal y se reúne con él para explicarle la propuesta. Luego de ello, el Gerente Zonal envía la propuesta al Jefe de Productos para su revisión, luego de lo cual, emite un informe y lo envía al Jefe de Procesos, el cual luego lo envía al Gerente de Riesgo. Una vez obtenida una opinión favorable lo devuelve al Jefe de Procesos para su revisión final y sea expuesto en el Comité de Gerencia Central. En este Comité de Gerencia Central participan la Gerencia de Riesgos, el Jefe de Procesos y el Jefe de Productos. Una vez aprobado la Gerencia Central lo presenta al Directorio, estos son procesos internos ya establecidos por CMAC Sullana para cualquier proyecto que se desee presentar y pueden demorar hasta 60 días. Como segunda fase, se procederá con la firma del contrato, por un costo de implementación de \$50,000, el cual comprende la presente solución, la solución planteada en el punto 7.2.1 y la solución que se plantea en el punto 7.2.3, como parte de una solución integral, debido que al empaquetar las tres soluciones se consigue un beneficio económico para CMAC Sullana. Esta etapa demorará en promedio 15 días. Como tercera fase, el área de Negocios convoca al área de Marketing para entregarle toda la información requerida para que se encargue de buscar alianzas estratégicas con e-commerce, en un plazo máximo de seis meses. Como cuarta fase, en simultáneo, se coordinará una reunión con el área de Negocios y el proveedor para que de manera conjunta puedan afinar y personalizar la solución de acuerdo a los requerimientos finales de CMAC Sullana. Una vez definido todos los parámetros que CMAC Sullana exige, el área de Negocios convoca a una reunión con el área de TI de CMAC Sullana y el proveedor para que éste presente su plan de

implementación. Por parte del área de TI de CMAC Sullana se designará a un profesional responsable del área para coordinar y supervisar que se lleve a cabo el proyecto en los tiempos establecidos. El proveedor desarrollará la solución y su integración en la plataforma de Gestión de Créditos de CMAC Sullana en un tiempo aproximado de 65 días. Como quinta fase, seguirá el proceso de implementación de créditos en comercios con una duración de 20 días. Luego de ello, el producto saldrá a producción con un periodo de pruebas con una duración de 30 días. Finalmente, como sexta fase, en base a la información recabada durante el periodo de pruebas, entre CMAC Sullana y el proveedor, se realizará la retroalimentación y propuestas de mejora para afinar la solución con una duración aproximada de 30 días.

A continuación, se presenta en la Tabla 25 el estado de ganancias y pérdidas para mostrar la rentabilidad que se obtendría después de la implementación de la presente solución. Para la elaboración de este estado de ganancias y pérdidas, se considera como fecha de inicio de la implementación a inicios de junio del año 2021, y con una fecha de culminación en mayo del año 2022. La columna 2021 sin solución, se refiere a la proyección real elaborada por CMAC Sullana y que ha servido como base para realizar las proyecciones hasta el año 2025. Cabe señalar que las proyecciones se han realizado bajo un escenario realista donde el ratio de mora disminuye aproximadamente en un 25%, debido a que la presente solución está enfocada en disminuir la tasa de morosidad de los clientes que inciden directamente en la disminución de las provisiones y en el aumento de los ingresos financieros. Debido al crecimiento de los consumos por internet en e-commerce, se está considerando un aumento del 5% sobre los ingresos por créditos de consumo que representan aproximadamente el 11.6% de los ingresos por créditos totales. Finalmente, con la presente solución se obtendría hacia finales del año 2025 una utilidad neta de S/ 5,659.

Tabla 25

Estados de Ganancias y Pérdidas de Solución de Captaciones vía e-commerce

Estados de Ganancias y Pérdidas	2021 sin solución	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos Financieros	473,568,297	473,568,297	499,993,408	527,893,040	557,349,472	588,449,572
Gastos de Solución	- -	54,575 -	75,259 -	75,259 -	75,259 -	75,259
Gastos Financieros	131,873,979	131,873,979	138,467,678	145,391,062	152,660,615	160,293,646
Margen Financiero Bruto	341,694,318	341,639,743	361,450,471	382,426,719	404,613,598	428,080,668
Provisiones para incobrabilidad de créditos directos	135,898,639	135,898,639	138,616,611.78	141,388,944.02	144,216,722.90	147,101,057.35
Margen Financiero Neto	205,795,679	205,741,104	222,833,859	241,037,775	260,396,875	280,979,610
Ingresos por Servicios Financieros	33,448,990	33,448,990	36,793,889	40,473,278	44,520,606	48,972,666
Gastos por Servicios Financieros	27,331,218	27,331,218	29,517,715	31,879,133	34,429,463	37,183,820
Margen Financiero Neto de Ing y Gasto por SSFF	211,913,451	211,858,876	230,110,033	249,631,921	270,488,017	292,768,456
Resultados por Operaciones Financieras	1,460,891	1,460,891	1,460,891	1,460,891	1,460,891	1,460,891
Margen Operacional	213,374,342	213,319,767	231,570,924	251,092,812	271,948,908	294,229,347

Gasto de Administración		207,116,301	207,116,301	217,472,116	228,345,722	239,763,008	251,751,158
Depreciaciones y Amortizaciones		12,866,234	12,866,234	13,766,870.38	14,730,551.31	15,761,689.90	16,865,008.19
Margen Operacional Neto	-	6,608,193	- 6,662,768	331,937	8,016,538	16,424,211	25,613,181
Valuación de Activos y Provisiones		13,695,977	13,695,977	15,065,575	16,572,132	18,229,345	20,052,280
Resultados de Operaciones	-	20,304,170	- 20,358,745	- 14,733,637	- 8,555,594	- 1,805,135	5,560,901
Otros Ingresos y Gastos		2,523,116	2,523,116	2,523,116	2,523,116	2,523,116	2,523,116
Resultado del ejercicio antes de impuestos	-	17,781,054	- 17,835,629	- 12,210,521	- 6,032,478	717,981	8,084,017
Impuesto a la renta		-	-	-	-	215,394	2,425,205
Utilidad Neta	-	17,781,084	- 17,835,629	- 12,210,521	- 6,032,478	502,587	5,658,812

Nota: Elaboración propia

7.2.3 Implementación de un Sistema Innovador de Tercerización en el Proceso de Captación de Nuevos Clientes

En esta etapa, se desarrollarán las fases a seguir para la implementación de la propuesta indicada tomando en cuenta los tiempos promedio que CMAC Sullana aplica para implementar un proyecto. Como primera fase el Gerente de la Agencia de los Olivos presenta la propuesta al Gerente Zonal y se reúne con él para explicarle la propuesta. Luego de ello, el Gerente Zonal envía la propuesta al Jefe de Productos para su revisión, luego de lo cual, emite un informe y lo envía al Jefe de Procesos, el cual luego lo envía al Gerente de Riesgo. Una vez obtenida una opinión favorable lo devuelve al Jefe de Procesos para su revisión final y sea expuesto en el Comité de Gerencia Central. En este Comité de Gerencia Central participan la Gerencia de Riesgos, el Jefe de Procesos y el Jefe de Productos. Una vez aprobado la Gerencia Central lo presenta al Directorio, estos son procesos internos ya establecidos por CMAC Sullana para cualquier proyecto que se desee presentar y pueden demorar hasta 60 días. Como segunda fase, se procederá con la firma del contrato, por un costo de implementación de \$50,000, el cual comprende la presente solución y las dos anteriores como parte de una solución integral, debido que al empaquetar las tres soluciones se consigue un beneficio económico para CMAC Sullana. Esta etapa demorará en promedio 15 días. Como tercera fase, el área de Negocios convoca al área de Marketing para entregarle toda la información requerida para que se encargue de buscar alianzas con socios estratégicos, en base a un contrato (Ver Apéndice B). Como cuarta fase, se coordinará una reunión con el área de Negocios y el proveedor para que de manera conjunta puedan afinar y personalizar la solución de acuerdo a los requerimientos finales de CMAC Sullana. Una vez definido todos los parámetros que CMAC Sullana exige, el área de Negocios convoca a una reunión con el área de TI de CMAC Sullana y el proveedor para que éste presente su plan de implementación. Por parte del área de TI de CMAC Sullana se designará a un profesional

responsable del área para coordinar y supervisar que se lleve a cabo el proyecto en los tiempos establecidos. El proveedor desarrollará la solución y su integración en la plataforma de Gestión de Créditos de CMAC Sullana en un tiempo aproximado de 65 días. Como quinta fase, se implementará la aplicación de creación de cliente, otorgamiento de crédito y desembolso en la entidad a elegir por el cliente con una duración de 15 días. Luego de ello, el producto saldrá a producción con un periodo de pruebas con una duración de 30 días, donde CMAC Sullana capacitará al socio estratégico en el uso de la herramienta. Finalmente, como sexta fase, en base a la información recabada durante el periodo de pruebas, entre CMAC Sullana y el proveedor, se realizará la retroalimentación y propuestas de mejora para afinar la solución con una duración aproximada de 30 días.

A continuación, se presenta en la Tabla 26 el estado de ganancias y pérdidas para mostrar la rentabilidad que se obtendría después de la implementación de la presente solución. Para la elaboración de este estado de ganancias y pérdidas, se considera como fecha de inicio de la implementación a inicios de junio del año 2021, y con una fecha de culminación en mayo del año 2022. La columna 2021 sin solución, se refiere a la proyección real elaborada por CMAC Sullana y que ha servido como base para realizar las proyecciones hasta el año 2025. Cabe señalar que las proyecciones se han realizado bajo un escenario realista donde el ratio de mora disminuye aproximadamente en un 25%, debido a que la presente solución está enfocada en disminuir la tasa de morosidad de los clientes que inciden directamente en la disminución de las provisiones y en el aumento de los ingresos financieros. Debido al aumento de nuevos puntos de atención donde se podrán realizar nuevas colocaciones, se está considerando un aumento del 2.5% sobre los ingresos por créditos de consumo que representan aproximadamente el 11.6% de los ingresos por créditos totales. Finalmente, con la presente solución se obtendría hacia finales del año 2025 una utilidad neta de S/ 1,152.

Tabla 26

Estados de Ganancias y Pérdidas de Solución de Nuevas Captaciones a través de Socios Estratégicos

Estados de Ganancias y Pérdidas	2021 sin solución	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos Financieros	473,568,297	473,568,297	498,620,060	524,997,061	552,769,406	582,010,907
Gastos de Solución	- -	54,575 -	75,259 -	75,259 -	75,259 -	75,259
Gastos Financieros	131,873,979	131,873,979	138,467,678	145,391,062	152,660,615	160,293,646
Margen Financiero Bruto	341,694,318	341,639,743	360,077,123	379,530,740	400,033,532	421,642,003
Provisiones para incobrabilidad de créditos directos	135,898,639	135,898,639	138,616,611.78	#####	144,216,722.90	147,101,057.35
Margen Financiero Neto	205,795,679	205,741,104	221,460,511	238,141,796	255,816,809	274,540,945
Ingresos por Servicios Financieros	33,448,990	33,448,990	36,793,889	40,473,278	44,520,606	48,972,666
Gastos por Servicios Financieros	27,331,218	27,331,218	29,517,715	31,879,133	34,429,463	37,183,820
Margen Financiero Neto de Ing y Gasto por SSFF	211,913,451	211,858,876	228,736,685	246,735,942	265,907,951	286,329,791
Resultados por Operaciones Financieras	1,460,891	1,460,891	1,460,891	1,460,891	1,460,891	1,460,891
Margen Operacional	213,374,342	213,319,767	230,197,576	248,196,833	267,368,842	287,790,682

Gasto de Administración		207,116,301	207,116,301	217,472,116	228,345,722	239,763,008	251,751,158
Depreciaciones y Amortizaciones		12,866,234	12,866,234	13,766,870.38	14,730,551.31	15,761,689.90	16,865,008.19
Margen Operacional Neto	-	6,608,193	- 6,662,768	- 1,041,411	5,120,559	11,844,144	19,174,516
Valuación de Activos y Provisiones		13,695,977	13,695,977	15,065,575	16,572,132	18,229,345	20,052,280
Resultados de Operaciones	-	20,304,170	- 20,358,745	- 16,106,985	- 11,451,573	- 6,385,201	- 877,764
Otros Ingresos y Gastos		2,523,116	2,523,116	2,523,116	2,523,116	2,523,116	2,523,116
Resultado del ejercicio antes de impuestos	-	17,781,054	- 17,835,629	- 13,583,869	- 8,928,457	- 3,862,085	- 1,645,352
Impuesto a la renta		-	-	-	-	-	493,605
Utilidad Neta	-	17,781,084	- 17,835,629	- 13,583,869	- 8,928,457	- 3,862,085	- 1,151,746

Nota: Elaboración propia

7.2.4 Plan de implementación

En la Figura 18 se presenta el Gantt de las actividades para la implementación de las tres soluciones descritas anteriormente.

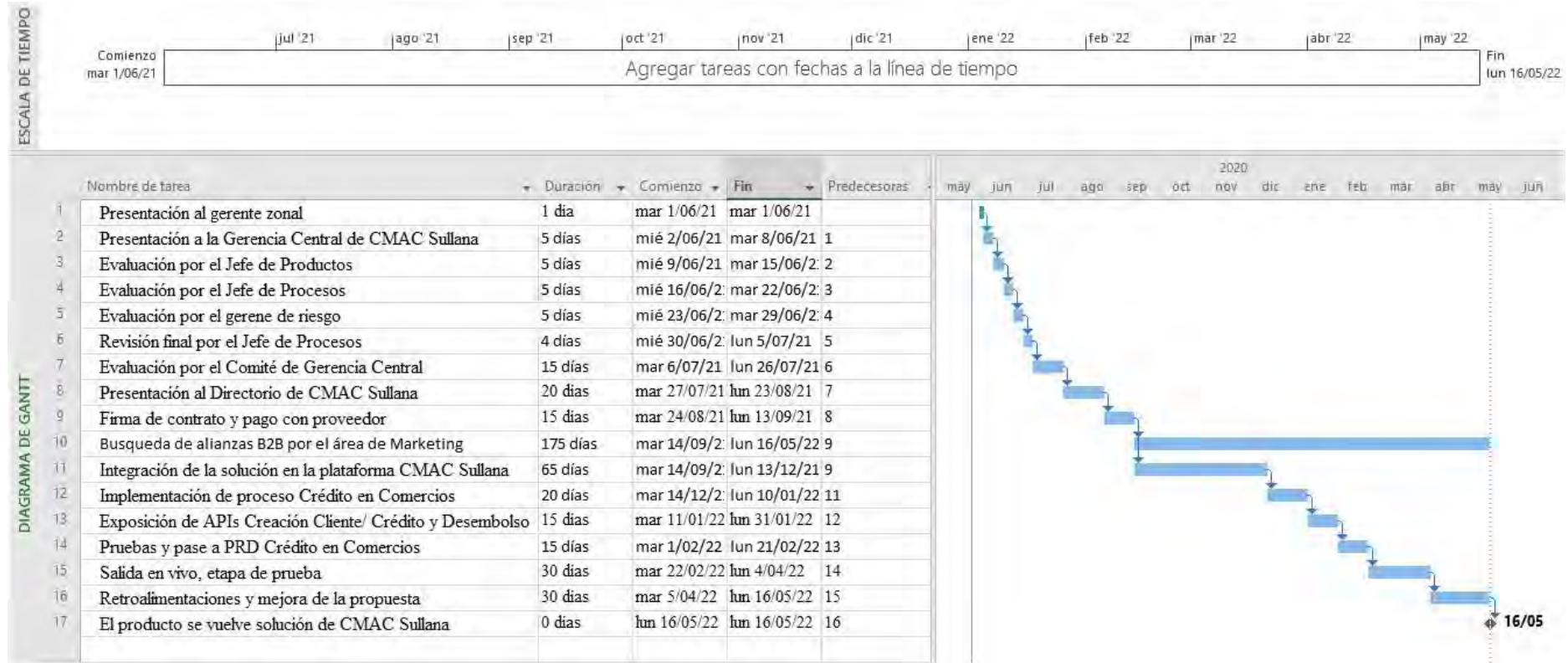


Figura 18. Diagrama de Gantt de la Solución Integral Automatizada de Captación de Clientes.

7.2.5 Presupuesto

Se presentan los costos de inversión para la implementación de la presente solución integral. A continuación, se detallan los productos a implementar y los montos de inversión en la Tabla 27:

- 1) Suite de Originación, 100% customizada y brandeada a través de iFrames (100% de las pantallas) para Crédito de consumo (a través de Merchants).
- 2) Exposición de APIs y otros métodos de conexión (Evaluación y Creación Cliente/Crédito), API Warmi, WS Solven y Suite de Administración Extranet a través de iFrames, incluido la Extranet Merchant (brandeada).

Tabla 27

Costos de Solución Integral

Costos	Precios
Costos de Implementación de Solución Integral	\$ 50,000.00
Costo Mensual Fijo	\$ 3,500.00
Costo Unitario de Pre Evaluación	\$ 0.10
Costo Unitario de Evaluación	\$ 0.25

Nota: Elaboración propia

7.3 Conclusiones

Las actividades anteriormente descritas forman parte de la solución integral propuesta a CMAC Sullana para innovar el proceso actual de evaluación que permitirá disminuir la cartera morosa mediante un sistema innovador de reconocimiento de microgestos oculares que reemplazarán a la evaluación cualitativa, automatizar la evaluación cuantitativa de los clientes, implementar un aplicativo de e-commerce que innova el método de asignación de un crédito personalizado y aumentar la captación de clientes mediante una alianza innovadora sin aumentar los costos fijos de CMAC Sullana.

Capítulo VIII: Resultados Esperados

8.1. Beneficios de Implementar el Sistema de Validación de Credibilidad

Los beneficios de implementar el Sistema de Validación de Credibilidad están compuestos por los siguientes aspectos: prevención de posibles deudores, optimización del proceso de evaluación, disminución de la cartera morosa y reducción de los gastos de provisión. Con respecto al primer aspecto, se basa en un rastreador del comportamiento oculomotor al detectar los microgestos oculares de los clientes con el cual el sistema puede verificar la honestidad de los clientes en la evaluación y así detectar potenciales clientes deudores con una baja moral de pago y que a futuro puedan perjudicar a la Caja, en el segundo aspecto se mejorará el proceso de evaluación ya que no será necesario realizar visitas físicas para averiguar sobre el comportamiento de los clientes para honrar sus deudas y mejorará el tiempo de la evaluación cualitativa que involucra traslado de personal a la ubicación de los clientes, con respecto al tercer aspecto se reducirá la cartera morosa porque habrán menos clientes deudores con la detección y filtrado de posibles clientes morosos, y en el último aspecto, se reducirán los gastos de provisión ya que habrán menos clientes que incurran en moras. En general se mejorará el perfil de los clientes, se incrementará la aprobación de los usuarios en relación a experiencia cliente y crecerá la imagen corporativa en el mercado.

8.2. Beneficios de la Innovación del Proceso de Evaluación

Los beneficios de la innovación en el proceso de evaluación, permitirán dar respuestas ágiles en una realidad de economía de bajo contexto, donde el comportamiento del consumidor ha cambiado drásticamente producto del Covid-19. Se mejorará la eficiencia operativa, ya que requerirán menos personal para las operaciones que pueden ser aprovechados para otras operaciones. La combinación de un proceso digital, mejorará la evaluación clásica, adaptándose a la nueva realidad, brindará lo que realmente necesita el

cliente, haciendo menos burocrático el proceso de otorgamiento del crédito, generando así una ventaja competitiva frente a sus competidores. Así mismo, al reducir el tiempo de evaluación, permitirá tener mejor calidad en el servicio e incrementará la satisfacción del cliente, y como consecuencia incrementará el nivel de colocaciones, generando ganancias para CMAC Sullana.

8.3. Beneficios de la Implementación de un Aplicativo de Comercio Digital para Crédito de Consumo sin uso de Tarjetas

En el Perú, el mercado de comercio electrónico movió 4 billones de dólares solo en el año 2019, registrando un incremento del 41% respecto al año anterior. Seis millones de personas son las que compran por internet, gastando un promedio de \$ 166.00 por cada compra, siendo el principal medio de pago la tarjeta de crédito con un 63% del total de compras (CAPECE, 2020).

Este producto, aborda una de las principales causas raíces encontradas, como es el método tradicional de captación de nuevos clientes. Los principales beneficios de la implementación de este tipo de producto, están compuestos por los siguientes aspectos: eficiencia operativa, aumento de colocaciones, aumento de la cartera de clientes, y mejora en la imagen y percepción de la Caja por parte de los clientes. Respecto a la eficiencia operativa, esta se dará, ya que se reducen los costos operativos al emitir los créditos de consumo online de manera automatizada, sin requerimiento de personal, y en un tiempo relativamente corto. En cuanto a las colocaciones, mientras más alianzas se tengan con distintas plataformas de e-commerce, habrá mayores probabilidades de colocar distintos créditos de consumo, aprovechando el crecimiento exponencial del comercio electrónico en el Perú. Por otra parte, también permitirá incrementar la cartera de clientes, enriquecer la base de datos de la Caja, para que, en un futuro, a través de sus distintos programas de marketing, ofrecerles productos personalizados y promociones especiales. Finalmente, la eficiencia de poder obtener estos

créditos de consumo online, generarán en el cliente una imagen y percepción positiva de la Caja, la cual podría llevarlo a explorar y optar por otros productos o aceptar las ofertas que pueda recibir en campañas especiales.

8.4. Beneficios de la Implementación de un Sistema de Tercerización en el Proceso de Captación de Clientes

La reestructuración en la forma de captar clientes, beneficia a CMAC Sullana directamente en las causas identificadas como son en las operaciones, visión transformacional a futuro y un cambio en las metodologías tradicionales de captación de clientes; como resultado de la mejora de estas causas, se generarán incrementos en las colocaciones. Gracias a esta implementación se espera que luego de contar con aliados estratégicos en diferentes puntos del país, ramificados en diversos puntos de cada ciudad y poblado, logren acercarse a los clientes potenciales. CMAC Sullana implementará un nuevo modelo de captación donde con ayuda del aplicativo de evaluación automatizada de créditos. Este producto logrará resolver los problemas, en base a los problemas clave, que eran, falta de innovación, pocos servicios digitales, inversión en tecnología y mejora de los ingresos financieros. Esta solución logra atacar el conjunto de problemas detectados de CMAC Sullana brindando un innovador sistema de captación enfocado en atender al cliente justo en el momento que tiene la necesidad. Por el lado económico no directo, significaría no asignar más recursos a personal de captación de clientes ya que estos aliados solo comisionan y no generan un costo hundido para CMAC Sullana.

8.5. Resumen

El conjunto de las cuatro soluciones innovadoras indicadas en el presente capítulo, brindará una solución integral al problema principal detectado en CMAC Sullana que es la falta de innovación en sus procesos y servicios, generando una nueva forma de abordar y captar clientes con moral de pago comprobada de manera ágil, personalizada y eficiente. Esta

solución responde al perfil de cliente que busca CMAC Sullana disminuyendo el riesgo crediticio.

El resultado obtenido luego del análisis financiero en los tres escenarios planteados: conservador, realista y optimista es positivo ya que da viabilidad a la solución integral planteada con utilidades netas incrementadas y un VAN positivo para todos los escenarios.

A continuación, en la Tabla 28 presentamos los estados de ganancias y pérdidas proyectados hasta el año 2025 con la implementación de la solución en base a un escenario realista.



Tabla 28

Utilidad neta proyectada hasta el año 2025 con implementación de la solución integral en soles

Estados de Ganancias y Pérdidas	2021 sin solución	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos Financieros	473,568,297	473,568,297	515,147,593	560,377,552	609,578,701	663,099,711
Gastos de Solución	- -	2,649,888 -	5,511,857 -	5,511,857 -	5,511,857 -	5,511,857
Gastos Financieros	131,873,979	131,873,979	138,467,678	145,391,062	152,660,615	160,293,646
Margen Financiero Bruto	341,694,318	339,044,430	371,168,059	409,474,634	451,406,230	497,294,209
Provisiones para incobrabilidad de créditos directos	135,898,639	135,898,639	110,872,905	106,051,153	103,745,124	102,617,181
Margen Financiero Neto	205,795,679	203,145,791	260,295,154	303,423,481	347,661,106	394,677,028
Ingresos por Servicios Financieros	33,448,990	33,448,990	36,793,889	40,473,278	44,520,606	48,972,666
Gastos por Servicios Financieros	27,331,218	27,331,218	29,517,715	31,879,133	34,429,463	37,183,820
Margen Financiero Neto de Ing y Gasto por SSFF	211,913,451	209,263,563	267,571,328	312,017,626	357,752,248	406,465,874
Resultados por Operaciones Financieras	1,460,891	1,460,891	1,460,891	1,460,891	1,460,891	1,460,891
Margen Operacional	213,374,342	210,724,454	269,032,219	313,478,517	359,213,139	407,926,765
Gasto de Administración	207,116,301	207,116,301	217,472,116	228,345,722	239,763,008	251,751,158

Depreciaciones y Amortizaciones		12,866,234	12,866,234	14,103,052	15,426,448	16,842,481	18,357,637
Margen Operacional Neto	-	6,608,193	- 9,258,081	37,457,050	69,706,347	102,607,650	137,817,970
Valuación de Activos y Provisiones		13,695,977	13,695,977	15,065,575	16,572,132	18,229,345	20,052,280
Resultados de Operaciones	-	20,304,170	- 22,954,058	22,391,476	53,134,215	84,378,305	117,765,690
Otros Ingresos y Gastos		2,523,116	2,523,116	2,523,116	2,523,116	2,523,116	2,523,116
Resultado del ejercicio antes de impuestos	-	17,781,054	- 20,430,942	24,914,592	55,657,331	86,901,421	120,288,806
Impuesto a la renta		-	-	7,474,377	16,697,199	26,070,426	36,086,642
Utilidad Neta	-	17,781,084	- 20,430,942	17,440,214	38,960,132	60,830,994	84,202,164

Nota: Elaboración propia

A continuación, en la Tabla 29 se presenta el flujo de caja proyectado hasta el año 2025 en base a un escenario realista.

Tabla 29

Flujo de caja proyectado hasta el año 2025 con implementación de la solución integral en soles

Flujo de Caja	2021 sin solución	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos Financieros	473,568,297	473,568,297	515,147,593	560,377,552	609,578,701	663,099,711
Gastos de Solución	-	- 2,649,888	- 5,511,857	- 5,511,857	- 5,511,857	- 5,511,857
Gastos Financieros	131,873,979	131,873,979	138,467,678	145,391,062	152,660,615	160,293,646
Provisiones	135,898,639	135,898,639	110,872,905	106,051,153	103,745,124	102,617,181

Ingresos por Servicios Financieros	33,448,990	33,448,990	36,793,889	40,473,278	44,520,606	48,972,666
Gastos por Servicios Financieros	27,331,218	27,331,218	29,517,715	31,879,133	34,429,463	37,183,820
Gasto de Administración	207,116,301	207,116,301	217,472,116	228,345,722	239,763,008	251,751,158
Depreciaciones y Amortizaciones	12,866,234	12,866,234	14,103,052	15,426,448	16,842,481	18,357,637
Impuesto a la renta	-	-	7,474,377	16,697,199	26,070,426	36,086,642
Resultado de Flujo de Caja	- 2,649,888	- 2,649,888	56,727,887	82,401,153	108,761,296	136,985,711

Nota: Elaboración propia

Finalmente, en la Tabla 30 se presentan los VAN obtenidos de acuerdo a tres escenarios analizados.

Tabla 30

VAN obtenido en base a tres escenarios en soles

Escenario	Reducción de tasa de morosidad	VAN	Utilidad Neta			
			2022	2023	2024	2025
Conservador	10%	250,407,501	1,918,007	21,682,807	42,735,413	65,711,542
Realista	25%	307,548,451	17,440,214	38,960,132	60,830,994	84,202,164
Optimista	40%	361,952,518	32,962,421	55,427,402	77,693,881	101,245,446

Nota: Elaboración propia. (*) Se utilizó un WACC de 8% proporcionado por CMAC Sullana

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones Finales

9.1. Conclusiones

1. En la presente consultoría, se ha encontrado a CMAC Sullana en una situación complicada pasando del 3er lugar a nivel de Cajas Municipales al 5to lugar perdiendo participación de mercado y rentabilidad. Una de las causas de este retroceso fue el Fenómeno del Niño ocurrido en el año 2017 debido a la concentración en las colocaciones en la zona norte del país, que se vio reflejado en las altas tasas de morosidad, esto aunado a la aparición de la pandemia del Covid-19 le ha dificultado a CMAC Sullana retomar las primeras posiciones a nivel de Cajas Municipales.
2. Como resultado de la encuesta realizada a los clientes, la percepción que éstos tienen es que la Caja Sullana les brinda una adecuada atención personalizada, sin embargo, cuenta con procesos tradicionales y pocos canales digitales, esta necesidad se hizo más evidente con la aparición del Covid-19.
3. Dentro de la consultoría se realizaron dos encuestas a gerentes y colaboradores, una antes del Covid-19 y otra posterior, como resultado se observó que la visión cambió de un enfoque tradicional a un enfoque de innovación, donde existía mayor apertura a la digitalización de sus servicios. Se encuentra la necesidad de contar con productos digitales y de comprender los objetivos de la alta dirección ya que, en muchos casos, los gerentes no estaban alineados a las necesidades de la dirección, no por falta de conocimiento, sino por falta de entendimiento de la visión. Del mismo modo, son conscientes que se necesitan formar más alianzas con distintas entidades y fortalecer las actuales y consideran que la comunicación es muy importante para fortalecer la relación con sus clientes, y que se pueden fortalecer aún más, esto se aprecia con mayor énfasis luego de la aparición del

Covid-19.

4. Como resultado del análisis interno, se encontraron algunos problemas de identificación y segmentación de clientes, que representan mayor valor para la caja, con el fin de fidelizarlos y formar una relación duradera. Por otro lado, no cuentan con un sistema integral que les permita gestionar su cartera de clientes, tanto para la etapa de generación y manejo de prospectos, como para la de post venta, así como la carencia de herramientas de inteligencia artificial para atender a sus clientes las 24 horas del día. Se ha podido observar una alta concentración de sus canales físicos en la región norte y centro del país. Las operaciones de los canales alternativos están aún por debajo de las operaciones realizadas por los canales tradicionales. Utilizan metodologías tradicionales para la generación de nuevos productos y servicios, y además cuentan con una cartera amplia que no aporta valor. Finalmente, cuentan con alianzas, que no son lo suficientemente innovadoras para generarle valor a la caja.
5. Luego del análisis externo e interno realizado en la presente consultoría, se identificaron cuatro problemas claves: falta de inversión en tecnología, ingresos financieros inferiores a las Cajas mejor posicionadas, falta de innovación, pocos servicios digitales de los cuales el problema principal abordado en la presente consultoría fue la falta de innovación.
6. Se identificaron siete causas raíces del problema principal, encontrando que la causa raíz más importante, es que no exploran las nuevas tendencias del mercado. Las otras seis causas raíces están estrechamente relacionadas con la cultura organizacional tradicional y conservadora que tiene Caja Sullana, estas causas son: falta de plan de generación de nuevas ideas; falta de una visión transformacional a futuro; Área de Innovación poco relevante; Operaciones

tradicionales; y miedo al fracaso al innovar.

7. Nuestra propuesta de solución para esta problemática es implementar una solución integral innovadora basada en cuatro soluciones que busca automatizar y optimizar el proceso cuantitativo y cualitativo de evaluación crediticia, así como generar nuevos productos de captación de clientes que se soportan en la solución de la evaluación cuantitativa automatizada, para generar una nueva forma de captar clientes de manera ágil, segura, tanto para el cliente como para CMAC Sullana.
8. Los beneficios esperados luego de la implementación de la solución integral serán optimizar el proceso de evaluación crediticia, mejorar la eficiencia operativa, incrementando tanto la satisfacción del cliente como las colocaciones. Adicionalmente, conocer mejor al cliente, filtrar a clientes riesgosos sin moral de pago que puedan perjudicar a CMAC Sullana, y aumentar el número de aliados estratégicos que generen colocaciones sin incrementar los costos fijos.
9. La solución integral planteada en el presente trabajo de tesis es viable desde el punto de vista financiero con valores positivos tanto en utilidades netas como en el VAN incrementando la generación de valor de CMAC Sullana en base a soluciones innovadoras.

9.2. Recomendaciones

1. Será importante adecuar el core bancario y trabajar en el desarrollo de APIs para que los servicios financieros de distintas plataformas puedan convivir en un mismo ecosistema, de tal manera que se encuentren preparados para cuando en el Perú se reglamente el *Open banking*, el cual ya se encuentra operando en países como Inglaterra, China y en Latinoamérica como Colombia, Brasil y México.
2. Se sugiere que el área de innovación y desarrollo, busque desarrollar nuevos

productos y servicios en base a la experiencia que se va ir ganando durante el uso de esta solución integral para poder complementarla. Se propone implementar una incubadora de innovación donde se le haga seguimiento a las diferentes propuestas que surjan dentro de la empresa.

3. Se sugiere que CMAC Sullana genere un programa interno donde se promueva que los empleados de todo nivel presenten iniciativas al área de innovación y éstas sean evaluadas según el impacto que pueden llegar a tener en la empresa, y las que sean viables y rentables, implementarlas. Este programa debe tener un reglamento, un estándar de presentación y un beneficio para el colaborador que lo propone. De esta forma se busca elevar el compromiso de los colaboradores y al mismo tiempo incrementar ingresos, servicios y clima laboral en CMAC Sullana.
4. Se sugiere también, la implementación de un sistema CRM que permita automatizar las acciones de marketing, ventas y los procesos relacionados con servicios al cliente, que dé paso a la omnicanalidad en la atención al cliente. Plataformas como Salesforce, Microsoft Dynamics, Sugar, Base CRM, Salesnet, entre otros sistemas de gestión de relacionamiento con el cliente, permitirían a CMAC Sullana potenciar las acciones comerciales, los planes estratégicos de marketing y serviría como una fuente de información valiosa a nivel estratégico para la toma de decisiones.
5. Se sugiere que Caja Sullana invierta en programas de capacitación a su personal en temas de: habilidades blandas, para que puedan desenvolverse efectivamente en el tema emocional, intrapersonal con un buen nivel de comunicación, responsabilidad social, empoderamiento, adaptabilidad a diferentes escenarios y problemas; metodologías ágiles, para mejorar continuamente los procesos, dividir las tareas y fijar entregas a corto plazo; y técnicas de negociación, muy

importantes en el tema de conseguir que los clientes puedan pagar sus deudas.

6. Se recomienda trabajar en la promoción de alianzas estratégicas innovadoras, que aporten valor a la Caja de manera sostenida en el tiempo, y que estén acordes con las tendencias actuales del mercado, tales como las Startups o Fintech, ya que son innovadoras, disruptivas y tienen muchas posibilidades de expansión. Gracias a estos tipos de alianzas, los servicios financieros podrán migrar a entornos de plataformas abiertas, donde se podrá brindar una experiencia personalizada y de calidad al cliente final.
7. Se sugiere que Caja Sullana realice revisiones anuales de los planes de contingencias de eventos inesperados, donde el enfoque debe ser la sostenibilidad en el tiempo de la empresa adaptándose a los nuevos contextos que se van a ir presentando para mantener los resultados esperados sin deteriorar la propuesta de valor que se entrega a los clientes.

Referencias

- Andina (2018). Perú: una apasionante nación de todas las sangres y culturas [especial].
Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-una-apasionante-nacion-todas-las-sangres-y-culturas-especial-719352.aspx>
- Andina (2020). Consejo Fiscal de acuerdo con suspensión de reglas fiscales en 2020 y 2021.
Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-consejo-fiscal-acuerdo-suspension-reglas-fiscales-2020-y-2021-792953.aspx>
- Anzola, P., Bayona-Sáez, C., & García-Marco, T. (2015). La generación de valor a partir de innovaciones organizativas: efectos directos y moderadores. *UCJC Business and Society Review (formerly known as Universia Business Review)*, (46).
- Aramayo, W. (2013). *Modelo de un estudio de negocio para una empresa de pavimentos camineros* (Tesis de maestría). Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- ASBANC (2020). Informe Bancario. N° 352, Año 10. Recuperado de https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/Asbanc_InfBancario_352.pdf
- Baca, J. (2019). *Productividad laboral e informalidad*. Recuperado de <https://www.expreso.com.pe/opinion/jorge-baca-campodónico/productividad-laboral-e-informalidad/>
- Baena, E., Jairo, J., & Montoya, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4845158.pdf>
- Baena, E., Sánchez, J., & Suárez, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*, 3(23).
- Barnett, A. (2020). *Reactiva Perú: ¿Salvavidas o ancla?*, *Gestión* Recuperado de <https://gestion.pe/blog/te-lo-cuento-facil/2020/04/reactiva-peru-salvavidas-o-ancla.html?ref=gesr>

- BCRP (2020). *Dos décadas del marco macrofiscal peruano*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-181/moneda-181-07.pdf>
- BDO (2019). *Consultoría organizacional*. Recuperado de <https://www.bdo.com.pe/es-pe/servicios/consultoria-de-negocios/consultoria-organizacional>
- Bolsa de Valores de Lima (2015). *Reporte Anual 2015*. Recuperado de <https://www.bvl.com.pe/hhii/J00218/20170110204601/MEMORIA32ANUAL322015.PDF>
- Burbano, D., & Pineda, E. (2017). Propuesta de integración del modelo para construcción de soluciones y el modelo de negocio Canvas para el desarrollo de sistemas telemáticos. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.proxy.umb.edu.co/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.A17BF216&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Caja Arequipa (2019). *Caja Arequipa presenta primer laboratorio de innovación digital*. Recuperado de: <https://www.cajaarequipa.pe/caja-arequipa-presenta-primer-laboratorio-de-innovacion-digital/>
- Caja Sullana (2018). Memoria anual 2018. Recuperado de <https://www.cajasullana.pe/wp-content/uploads/2019/10/Memoria-Sullana-1.pdf>
- Caja Sullana (2019). Plan Estratégico Institucional 2019 - 2021.
- Caja Sullana (2019a). *Historia*. Recuperado de: <https://www.cajasullana.pe/historia>
- Caja Sullana (2019b). *Misión*. Recuperado de: <https://www.cajasullana.pe/mision>
- Caja Sullana (2019c). *Visión*. Recuperado de: <https://www.cajasullana.pe/vision>
- Caja Sullana (2019d). *Profesional*. Recuperado de: <http://www.cajasullana.bumeran.com.pe/detalleoferta.bum?idAviso=1113311297>

Caja Sullana (2019e). *Corresponsalia*. Recuperado de:

<https://www.cajasullana.pe/corresponsalia/>

CAPECE (2020). Reporte oficial de la industria ecommerce en Perú. Crecimiento de Perú y Latinoamérica 2009-2019. Recuperado de https://www.capece.org.pe/observatorio-ecommerce/#dplr_form_widget-3

Cardona, D., Vladimir, B., & Henriquez, G. (2017). *Innovación en el sector de los servicios: aproximación conceptual y revisión de su aporte a la economía*. Revista Espacios, 38(21).

Caretas (2019) *Póliza de Rescate*. Recuperado de <https://caretas.com.pe/sin-categoria/poliza-de-rescate/>

Chavesta, K., De Rutté, E., Valencia, V., Zavala, M. (2017). *Planeamiento Estratégico del Sistema de Cajas Municipales del Perú* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Class & Asociados S.A. (2020). *Fundamentos de clasificación de riesgo*. Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Sullana S.A. Recuperado de <https://www.classrating.com/informes/sullana1.pdf>

Congreso (2004). Ley N° 28303 - Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/6A4A8870DD76CFEF05257A76005953CB/\\$FILE/1_LEY_28303_LEY_MARCO_CIENCIA_TEGNOLOG%20C3%8DA_INNOVACI%C3%93N_TECNOL%C3%93GICA.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/6A4A8870DD76CFEF05257A76005953CB/$FILE/1_LEY_28303_LEY_MARCO_CIENCIA_TEGNOLOG%20C3%8DA_INNOVACI%C3%93N_TECNOL%C3%93GICA.pdf)

Consultingperu (2019). Obligaciones laborales: lo que se viene para el 2020. Recuperado de <https://consultingperu.com.pe/obligaciones-laborales-lo-que-se-viene-para-el-2020/>

Contreras, C., Incio, J., López, S., Mazzeo, C., Mendoza, W., Flor Toro, J., Gruber, S., & Leyva, J. (2015). La desigualdad de la distribución de ingresos en el Perú : orígenes

históricos y dinámica política y económica: Vol. Primera edición. Fondo Editorial de la Pontificia universidad Católica del Perú.

Corilla, M., Julcarima, G., Meneses, C., & Rodríguez, F. (2017). *Planeamiento estratégico de las cajas municipales de ahorro y crédito de la Región Junín*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Effio M. & Kanashiro A. (2009) *Calificación Social Caja Sullana Perú*. MicroRate.

Recuperado de

[http://www.microrate.com/uploads/ratings/caja_sullana/CAJA%20SULLANA%201209%20Social%20Report%20\(Spanish\).pdf](http://www.microrate.com/uploads/ratings/caja_sullana/CAJA%20SULLANA%201209%20Social%20Report%20(Spanish).pdf)

El Comercio, (2020) *Cajas municipales: proyecto para condonar intereses causaría desaparición de microfinancieras*. Recuperado de

<https://elcomercio.pe/economia/peru/proyecto-para-condonar-intereses-causaria-desaparicion-de-microfinancieras-segun-cajas-municipales-nndc-noticia/?ref=ecr>

ELLA (2012). *Desarrollo económico*. Recuperado de http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/130412_ECO_Mic_BRIEF4_Esp.pdf

El Peruano (2017). *Decreto Legislativo que Fomenta la Inversión de Empresas Bancarias en el Sistema Financiero Peruano*. Recuperado de

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-fomenta-la-inversion-de-empresas-ban-decreto-legislativo-n-1321-1470544-1/>

El Peruano (2019). *Decreto de Urgencia que Establece el Control Previo de Operaciones de Concentración Empresarial*. Recuperado de

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-que-establece-el-control-previo-de-opera-decreto-de-urgencia-n-013-2019-1828320-1/>

El Peruano (2020a). Recuperado de <https://www.elperuano.pe/noticia-ejecutivo-incrementa-a-s-800-millones-fondo-ayuda-para-microempresas-94998.aspx>

- El Peruano (2020b). Decreto de urgencia n° 038-2020. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-que-establece-medidas-complementarias-pa-decreto-de-urgencia-n-038-2020-1865516-3/>
- Expreso (2019). *Perú tiene resueltas su política monetaria y fiscal* Recuperado de <https://www.expreso.com.pe/economia/peru-tiene-resueltas-su-politica-monetaria-y-fiscal/>
- FEPCMAC (2018). *Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito*. Proyectos y Cooperación. Recuperado de <https://www.fpcmac.org.pe/proyectos-y-cooperacion/>
- FEPCMAC (2020a). *CMAC alertan de posible riesgo de crisis en el Sistema Financiero*, Recuperado de <https://www.fpcmac.org.pe/post/cmac-alertan-de-posible-riesgo-de-crisis-en-el-sistema-financiero>
- FEPCMAC (2020b) *Reprogramación de créditos del Sistema Financiero y el apoyo a las Mypes*. Recuperado de <https://www.fpcmac.org.pe/post/reprogramaci%C3%B3n-de-cr%C3%A9ditos-del-sistema-financiero-y-el-apoyo-a-las-mypes>
- Flores, J. (2019) *Ranking de utilidades netas de cajas municipales a setiembre 2019*. La Prensa Regional. Recuperado de <https://www.prensaregional.pe/analisis-opinion/ranking-de-utilidades-netas-de-cajas-municipales-a-setiembre-2019/>
- Fong, J. (2019a). *Guerra de tasas de interés: bancos y cajas van a la captura de mypes*, *Infomercado* Recuperado de <https://infomercado.pe/guerra-de-tasas-de-interes-bancos-y-cajas-van-a-la-captura-de-mypes/>
- Fong J. (2019b) *Análisis setiembre 2019: Preocupan las cifras de Caja Sullana y Paita*. Infomercado. Recuperado de <https://infomercado.pe/analisis-setiembre-2019->

preocupan-cifras-de-dos-cajas-municipales-piuranas/

Gestión (2019a). Los millennials ya son la generación con mayor participación en la banca.

Economía. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/millennials-son-generacion-mayor-participacion-banca-nndc-270594-noticia/>

Gestión (2019b). Tres bancos 100% digitales empezarán a operar en Perú entre este año y el

2020. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/tres-bancos-100-digitales-empezaran-operar-peru-ano-2020-266342-noticia/?ref=gesr>

Gestión (2020a). Economía. BCR bajó tasa de interés de referencia a 0.25%, su mínimo

histórico. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/covid-19-tasa-de-interes-de-referencia-bcr-bcr-redujo-su-tasa-de-interes-de-referencia-a-025-ante-debilitamiento-de-la-demanda-interna-noticia/?ref=gesr>

Gestión (2020b). Déficit fiscal se elevará hasta 8% del PBI en 2020, prevé Scotiabank.

Recuperado de <https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-deficit-fiscal-se-elevara-hasta-8-del-pbi-en-2020-preve-scotiabank-nndc-noticia/?ref=gesr>

Global Findex (2017). The Global Findex database 2017. Recuperado de

<https://globalfindex.worldbank.org/>

Hernández, C. (2017). *Gestión de la tecnología en los proyectos de innovación de una*

empresa peruana del sector minero (Tesis de maestría). Pontificia Universidad

Católica del Perú, Lima, Perú.

Hernández, J. (2011). Modelo de competitividad de las Cinco Fuerzas de Porter, Recuperado

14 de septiembre del 2019, del sitio Web Gestipolis:

<http://www.gestipolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>

Heysen, S. (2020). *SBS prevé que bancos reinviertan el 72% de las utilidades 2019, aunque*

porcentaje puede mejorar. Recuperado de [https://gestion.pe/economia/sbs-preve-que-](https://gestion.pe/economia/sbs-preve-que-bancos-reinviertan-el-72-de-las-utilidades-2019-aunque-porcentaje-puede-mejorar-)

[bancos-reinviertan-el-72-de-las-utilidades-2019-aunque-porcentaje-puede-mejorar-](https://gestion.pe/economia/sbs-preve-que-bancos-reinviertan-el-72-de-las-utilidades-2019-aunque-porcentaje-puede-mejorar-)

noticia/?ref=gesr

Hidalgo, J., Muñoz, R., Rosales, G. (2015). Plan estratégico para la Caja Municipal de Ahorro y Créditos de Maynas, Período 2015-2019 (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico, Lima, Perú.

INEI (2018). Perú: Perfil Sociodemográfico 2017. Informe Nacional. Publicaciones Digitales. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/index.html

INEI (2019a). Evolución de la Pobreza Monetaria 2008 – 2019 Informe técnico. Microdatos. Recuperado de <http://iinei.inei.gov.pe/microdatos/>

INEI (2019b). Las Tecnologías de Información y Comunicación en los hogares: Octubre-Noviembre-Diciembre 2019. Boletines. Recuperado de <http://m.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/tecnologias-de-la-informacion/1/#lista>

INEI (2020a). Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2020, Recuperado de.

INEI (2020b). Condiciones de Vida en el Perú: Enero-Febrero-Marzo 2020. Recuperado de <https://www1.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/condiciones-de-vida-ene-feb-mar2020.pdf>

Jibaja, M., & Burgos, C. (2018). *Transformación digital en Financiera Oh!* (Tesis de maestría). Universidad de Piura, Lima, Perú.

Leyva, W. (2019). *El Microfinanciero: Desafíos de la experiencia del usuario en los servicios de microfinanzas*. Recuperado de <https://www.fpcmac.org.pe/wp-content/uploads/2019/03/Revista-49.pdf>

- López-Franco, A. (2013). *Roadmaps o Ruta de Itinerario como herramienta de Planeación Estratégica* (Tesis de maestría). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de
- Medina, C., & Zevallos, C. (2019). *Planeamiento Estratégico para la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Microfinanciero, (2020) *Sistema de cajas municipales creció más de 10% el 2019*. Recuperado de https://466abea6-f3dc-4963-87cd-bb57ff016097.filesusr.com/ugd/1d38d7_b635bda51f6241ffafa540195da07048.pdf
- MINAM (2020). *Ministerio del Ambiente y el programa Ecoins Perú promueven incentivos a favor del reciclaje* Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/168296-ministerio-del-ambiente-y-el-programa-ecoins-peru-promueven-incentivos-a-favor-del-reciclaje>
- MMA, (2019) *Marco macroeconómico multianual 2020-2023*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2020_2023.pdf
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology – A Proposition in a Design Science Approach*. (Tesis doctoral, Universidad de Lausana, Lausanne, Suiza). Recuperado de http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio - Un Manual Para Visionarios, Revolucionarios Y Retadores*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Pighi, P. (2020). Cuarentena en Perú: 5 factores que explican por qué las medidas de confinamiento no impiden que sea el segundo país de América Latina con más casos de covid-19. *BBC News Mundo*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52748764>
- Postigo, C. (2020). *Microfinancieras prevén dar créditos de Reactiva Perú a un millón y medio de mypes*. Recuperado de <https://www.fpcmac.org.pe/post/microfinancieras->

prev%C3%A9n-dar-cr%C3%A9ditos-de-reactiva-per%C3%BA-a-un-mill%C3%B3n-y-medio-de-mypes

Porter, E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York, 1990 & 1998.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.

Recuperado de

https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Porter, M. (2017). Ser competitivo. Barcelona, España: Grupo Planeta

Ruiz, F. (2020). Créditos de Cajas Municipales crecieron 9.3% en primer trimestre del año.

Recuperado de <https://www.fpcmac.org.pe/post/cr%C3%A9ditos-de-cajas-municipales-crecieron-9-3-en-primer-trimestre-del-a%C3%B1o>

Ruiz Caro, F. (2020) Editorial *Microfinanciero*, Cajas Municipales impulsan la universalización de los servicios financieros básicos. Recuperado de.

https://466abea6-f3dc-4963-87cd-bb57ff016097.filesusr.com/ugd/cc6c5e_7395f2f3c3c34762bf5ccd823a77163a.pdf

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75.

Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es

Sánchez, J., Vélez, M., & Araújo, P. (2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al cuadro de mando integral. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, 24(1), 37-47.

SBS (2009). Resolución N° 11356-2008. Recuperado de

<https://intranet2.sbs.gob.pe/Preproyectos/121AA0HFDBNNAWEEOKO8TRBOBBNXRTWZN.PDF>

SBS (2019). Perú: indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones. Reportes de indicadores de Inclusión Financiera. Recuperado de

<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Junio/CIIF-0001-jn2019.PDF>

SBS (2020). Boletín Semanal SBS Informa. N° 13. Recuperado de

<https://www.sbs.gob.pe/boletin/detalleboletin/idbulletin/1109?title=Bancos%20100%25%20digitales:%20%C2%BFpueden%20operar%20en%20el%20Per%C3%BA?>

Solís, J. (2017) Editorial Microfinanciero, Recuperado de

<https://466abea6-f3dc-4963-87cd->

bb57ff016097.filesusr.com/ugd/1d38d7_6fb631428c8a4cb79aa9ce11f9ad5a4e.pdf

Schumpeter, J. (1947). The Creative Response in Economic History. The Journal of Economic History, 7(2), pp. 149-159. Retrieved from

<http://www.jstor.org/stable/2113338>.

SUNAT (2020). Reglamento de la ley del impuesto a la renta. Capítulo II. Recuperado de

<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/regla/cap2.pdf>

Tejada, F. (2020). Fintech 2020: Las 10 tendencias que impactarán en el mercado financiero.

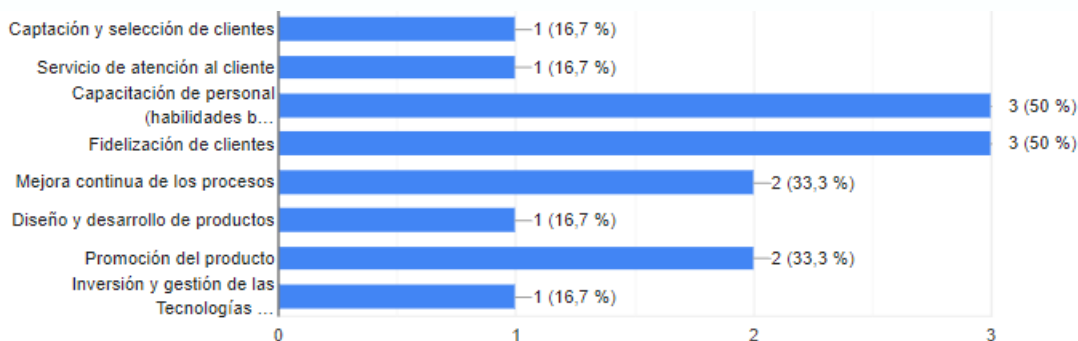
Recuperado de <https://www.ecommercenews.pe/ecosistema-startups/2020/fintech-2020-las-10-tendencias-que-impactaran-en-el-mercado-financiero.html>

Apéndices

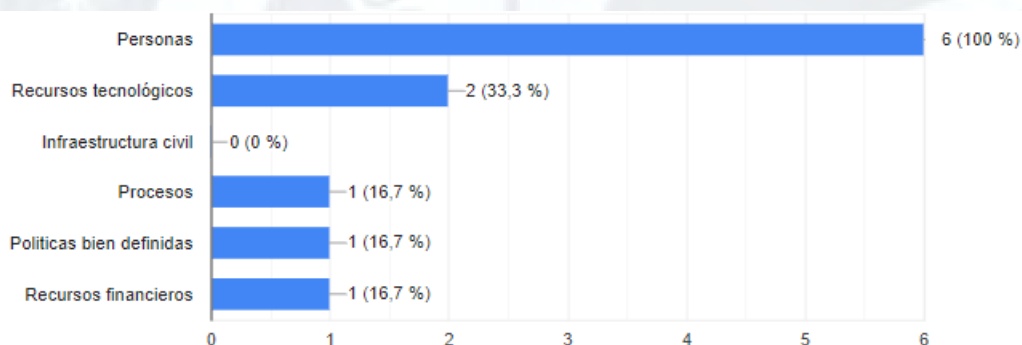
Apéndice A: Resultados de las encuestas

Resultados de la encuesta dirigida a los gerentes de tienda antes del inicio de la pandemia.

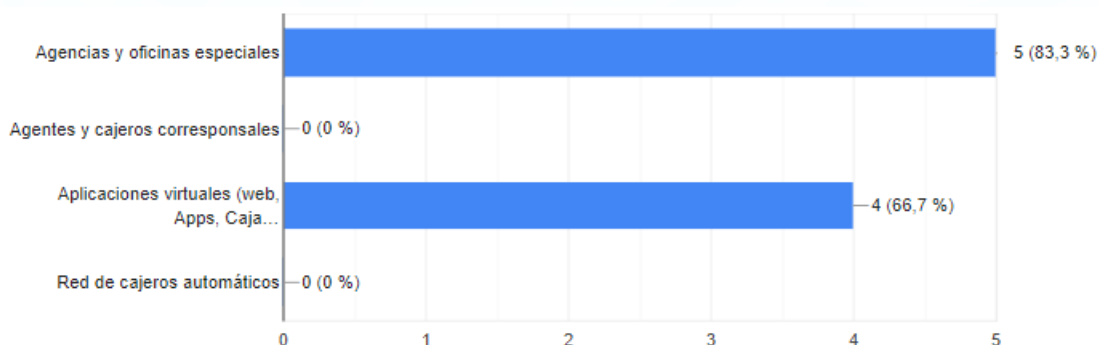
1. ¿Cuáles son las actividades claves de Caja Sullana, que le generan valor?



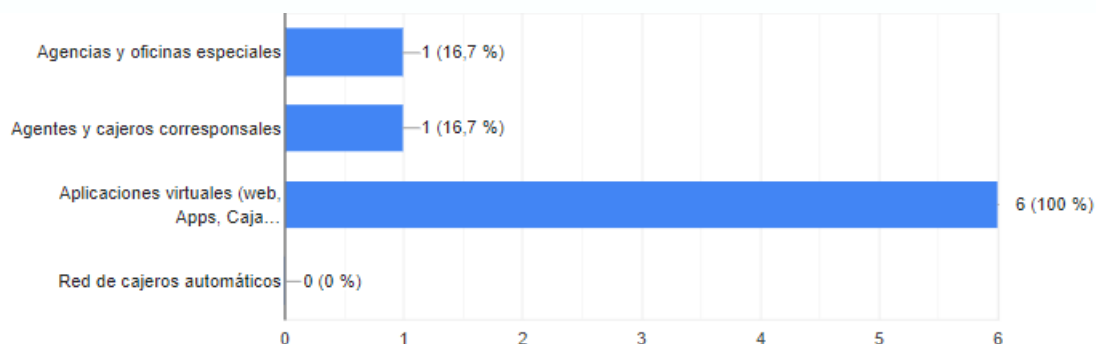
2. ¿Cuáles son los recursos clave de Caja Sullana?



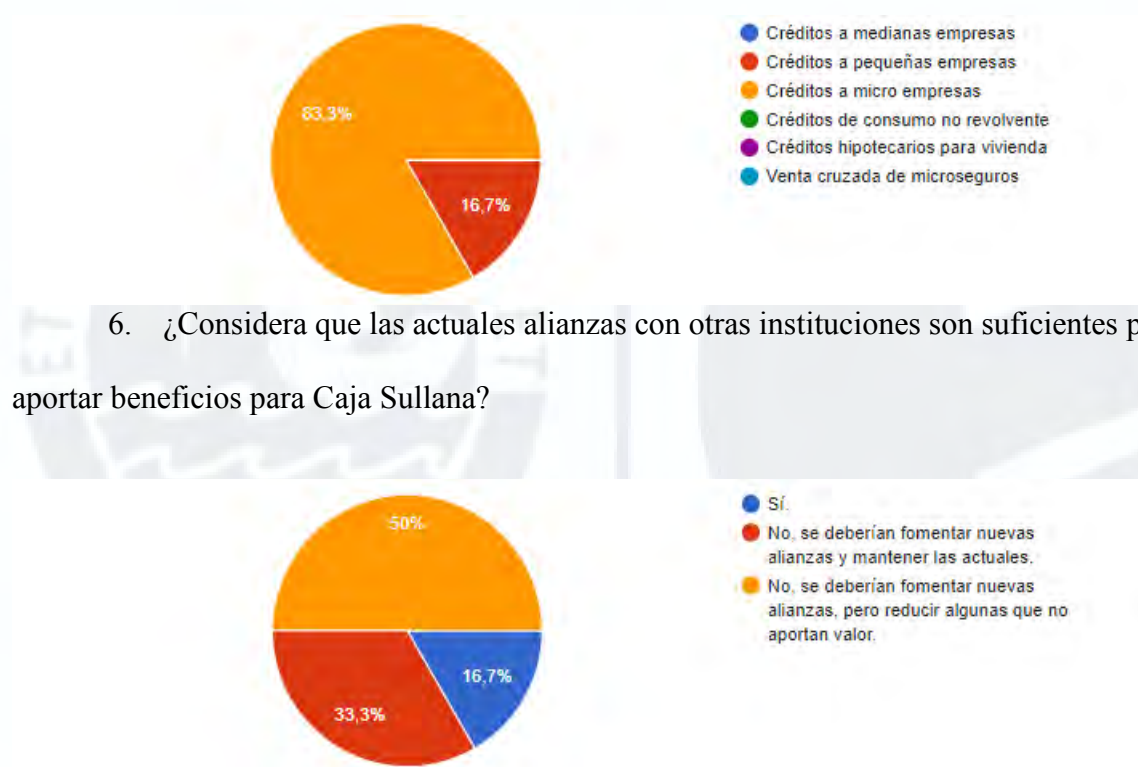
3. Mencionar los canales de atención más importantes en la actualidad



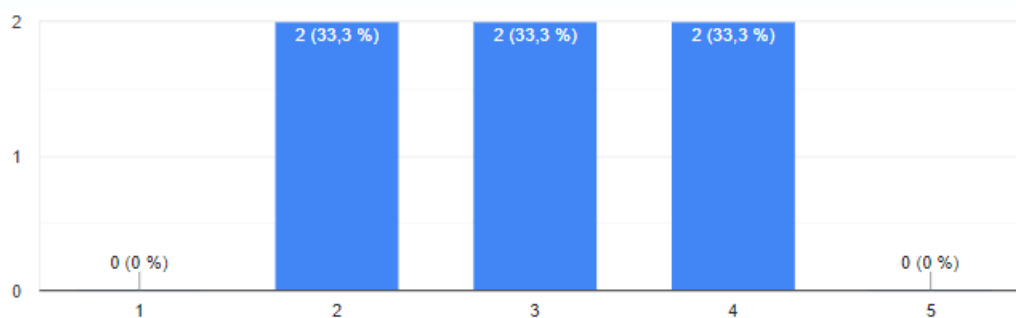
4. Mencionar los canales de atención que considera deben ser los más importantes a mediano plazo



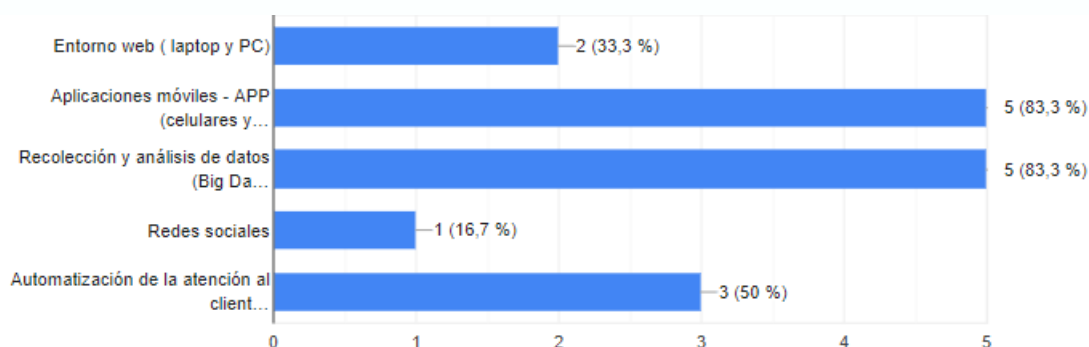
5. ¿Cuál de los siguientes productos genera mayores flujos de ingreso a Caja Sullana?



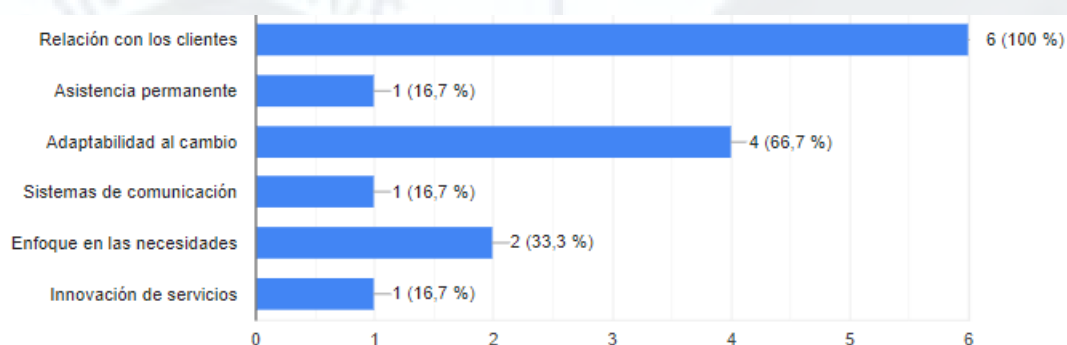
7. ¿En qué grado el sistema de comunicación de Caja Sullana permite fortalecer la relación con sus clientes y que sea sostenida en el tiempo?



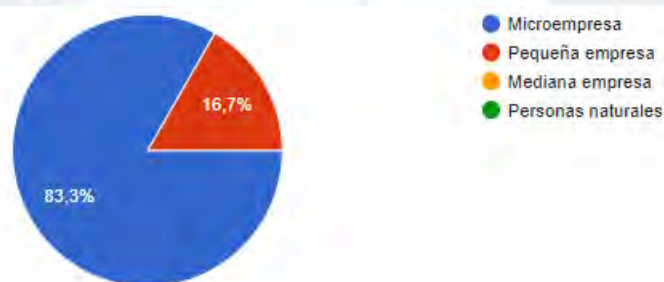
8. De las siguientes herramientas o recursos tecnológicos, indique las tres que considera más importantes.



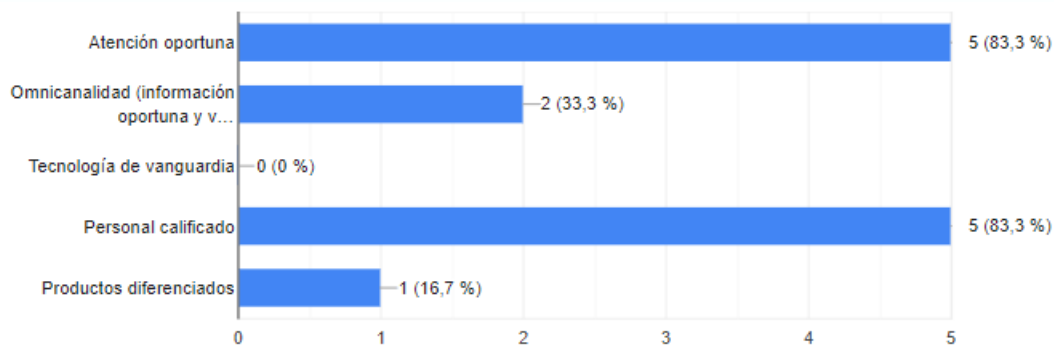
9. Indique cuales son 3 las principales fortalezas de Caja Sullana



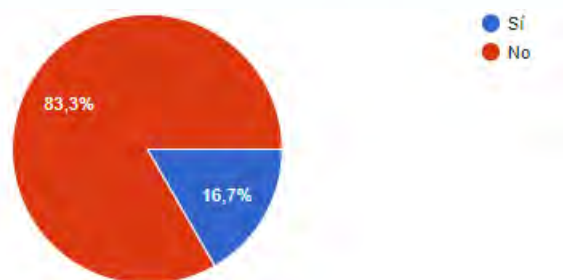
10. ¿Cuál es el público objetivo al cual se enfoca principalmente Caja Sullana?



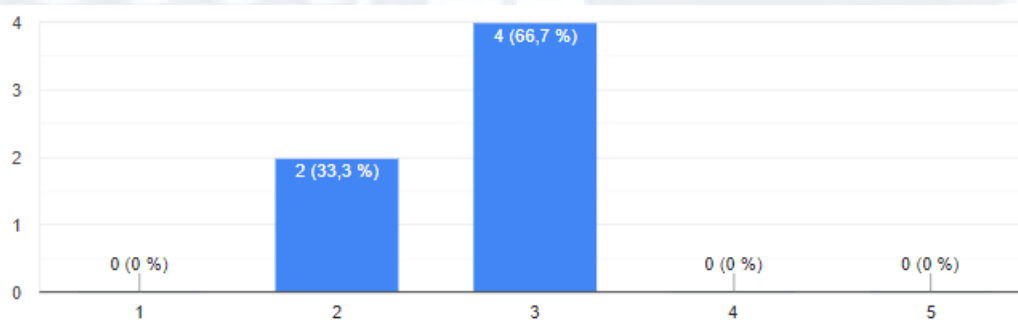
11. Indique Ud. cuáles son los principales parámetros de Caja Sullana para establecer su propuesta de valor.



12. ¿Caja Sullana ofrece atención diferenciada para sus clientes VIP?

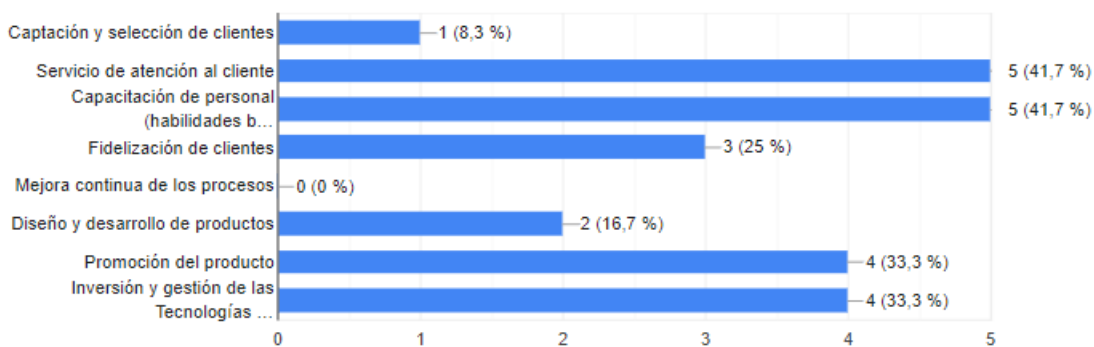


13. ¿Para Ud. cuál es el nivel de claridad de la estructura de costos de Caja Sullana?

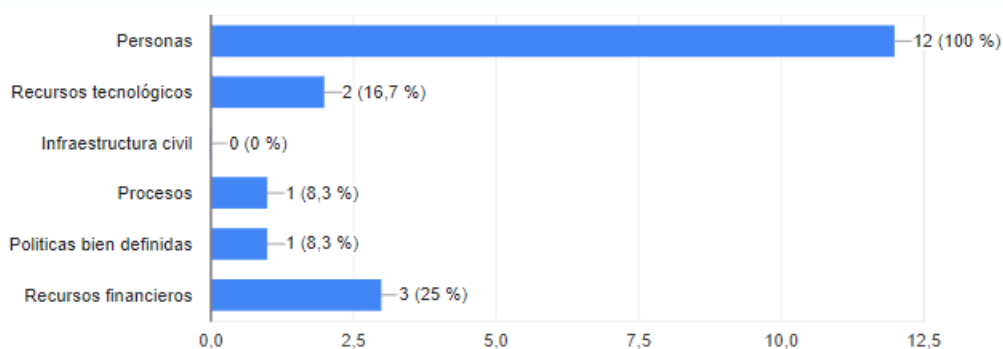


Resultados y análisis de la encuesta dirigida a los gerentes de tienda posterior al inicio de la Pandemia

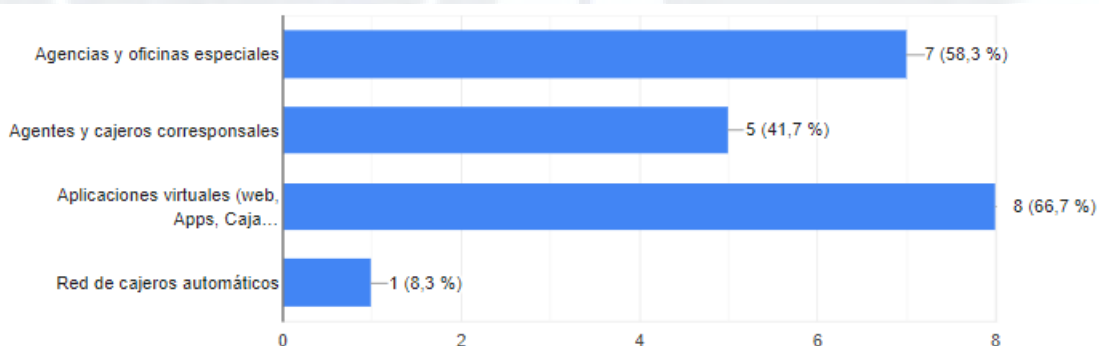
1. ¿Cuáles son las actividades claves de Caja Sullana, que le generan valor?



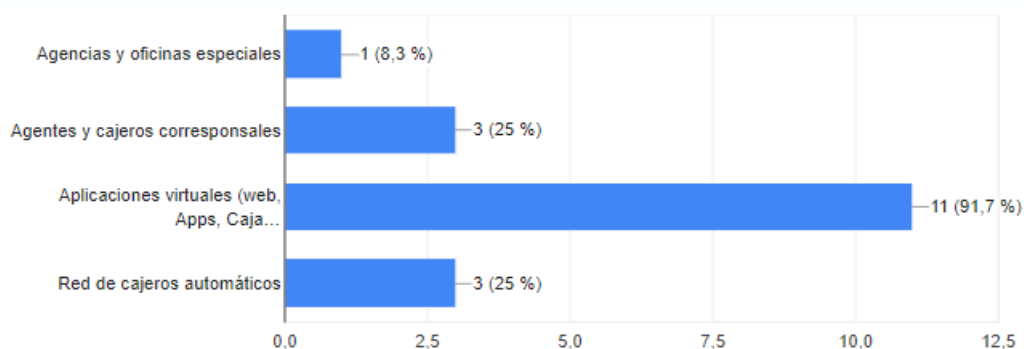
2. ¿Cuáles son los recursos clave de Caja Sullana?



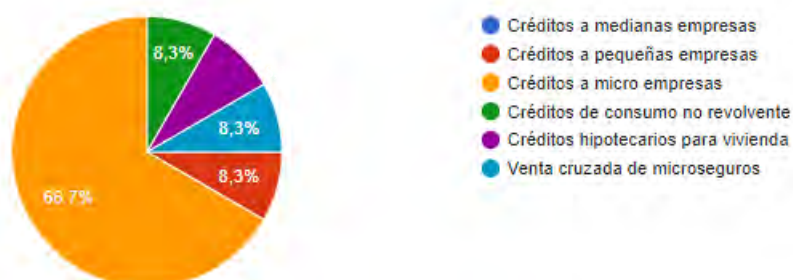
3. Mencionar los canales de atención más importantes en la actualidad



4. Mencionar los canales de atención que considera deben ser los más importantes a mediano plazo



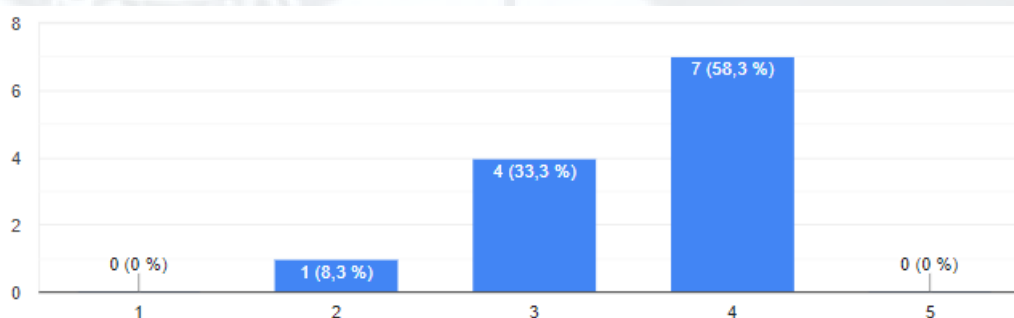
5. ¿Cuál de los siguientes productos genera mayores flujos de ingreso a Caja Sullana?



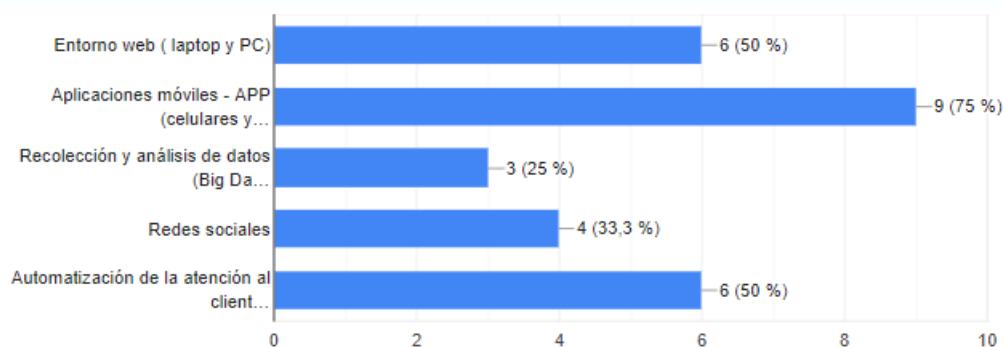
6. ¿Considera que las actuales alianzas con otras instituciones son suficientes para aportar beneficios para Caja Sullana?



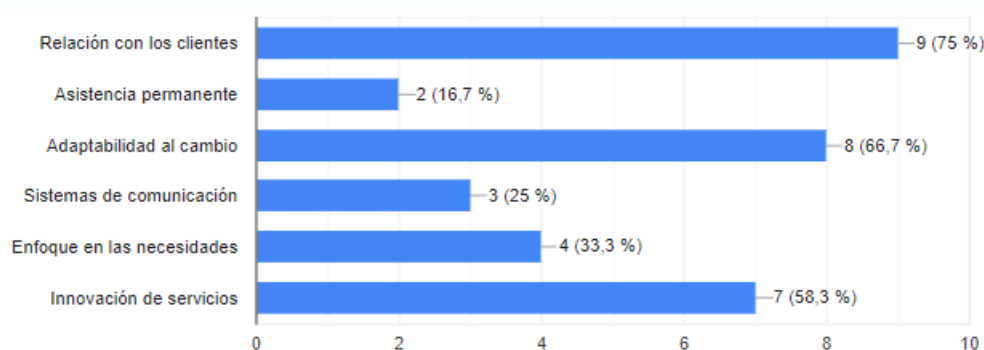
7. ¿En qué grado el sistema de comunicación de Caja Sullana permite fortalecer la relación con sus clientes y que sea sostenida en el tiempo?



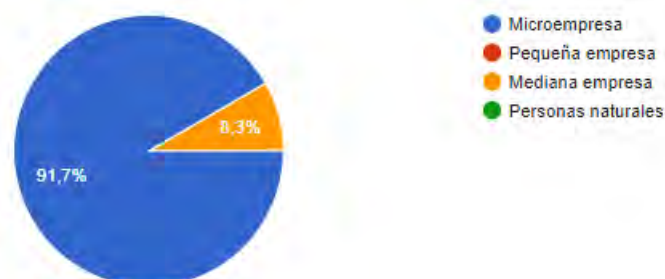
8. De las siguientes herramientas o recursos tecnológicos, indique las tres que considera más importantes



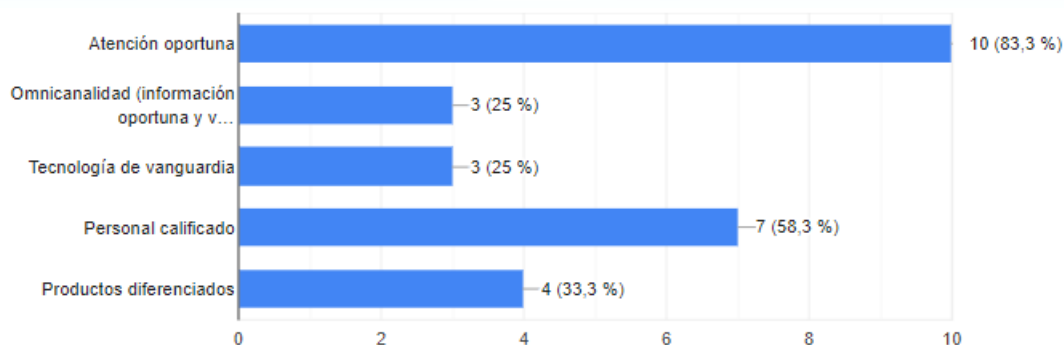
9. Indique cuales son 3 las principales fortalezas de Caja Sullana



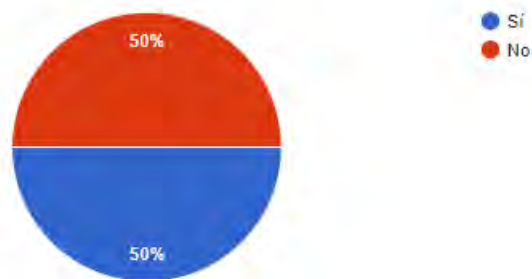
10. ¿Cuál es el público objetivo al cual se enfoca principalmente Caja Sullana?



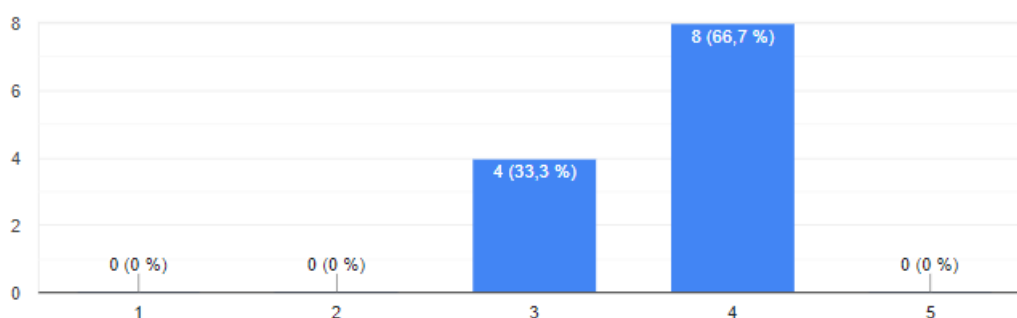
11. Indique Ud. cuáles son los principales parámetros de Caja Sullana para establecer su propuesta de valor.



12. ¿Caja Sullana ofrece atención diferenciada para sus clientes VIP?

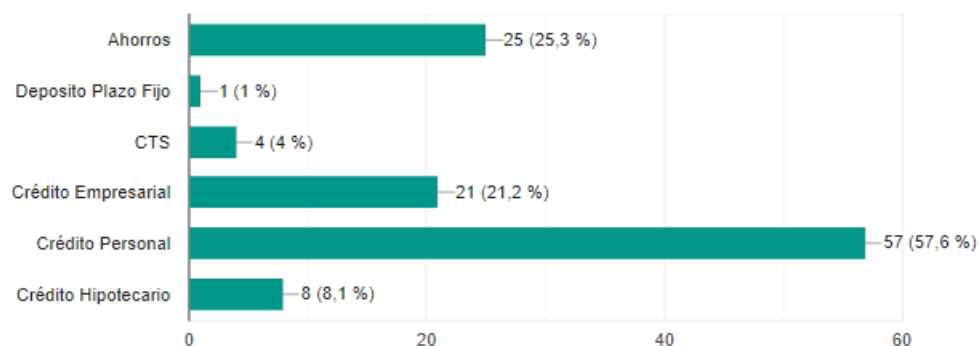


13. ¿Para Ud. cuál es el nivel de claridad de la estructura de costos de Caja Sullana?

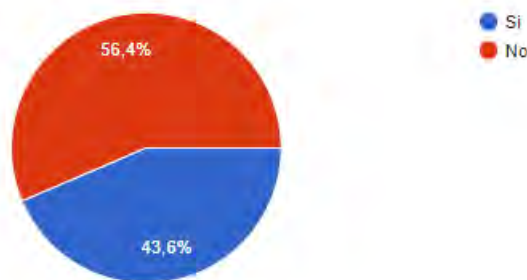


Resultados y análisis de la encuesta de satisfacción dirigida a los clientes

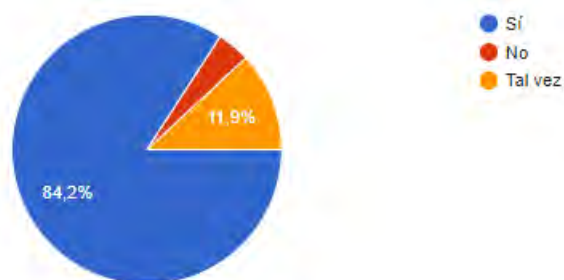
1. ¿Qué tipo de producto tiene con nosotros?



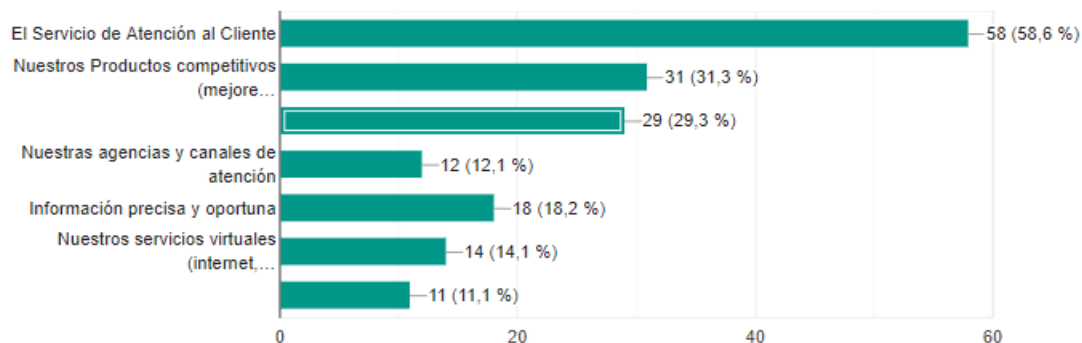
2. ¿Es la primera vez que trabaja con nosotros?



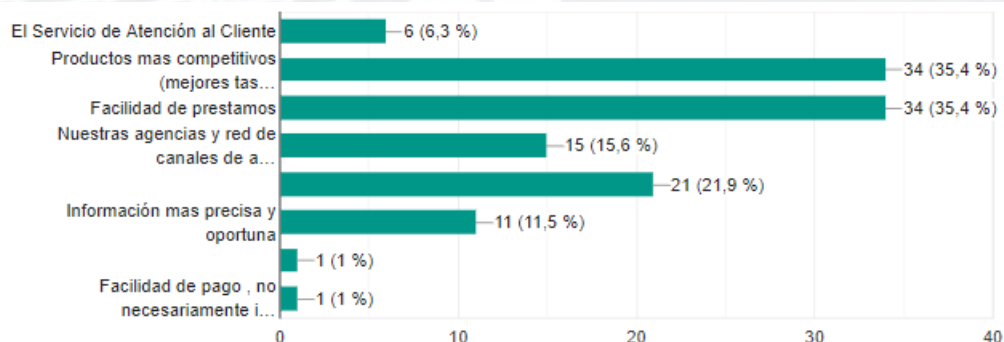
3. ¿Continuaría trabajando con nosotros?



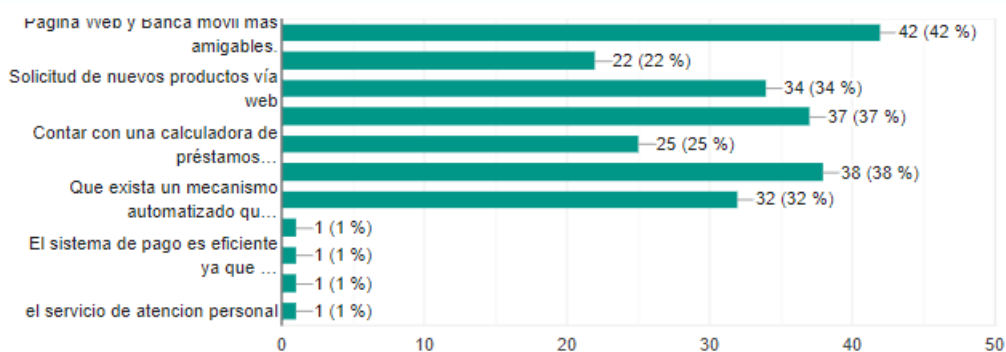
4. ¿Qué es lo que más valora de nosotros?



5. Si nos ve deficientes, ¿Qué le gustaría que mejoremos?



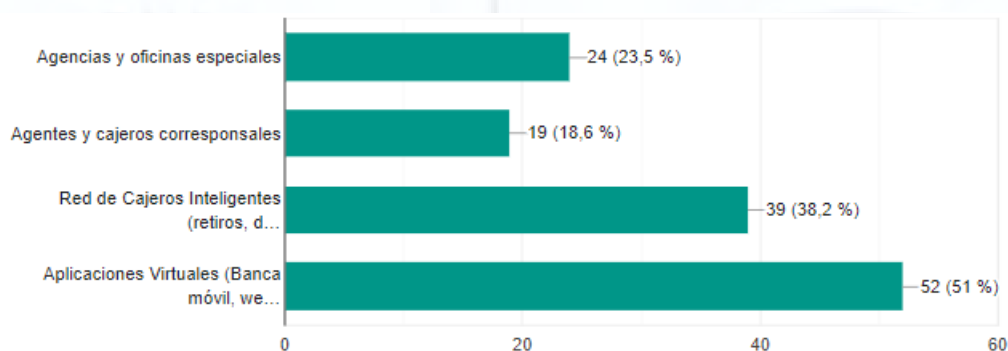
6. ¿Qué servicios valoraría de nosotros? Marque máximo 3



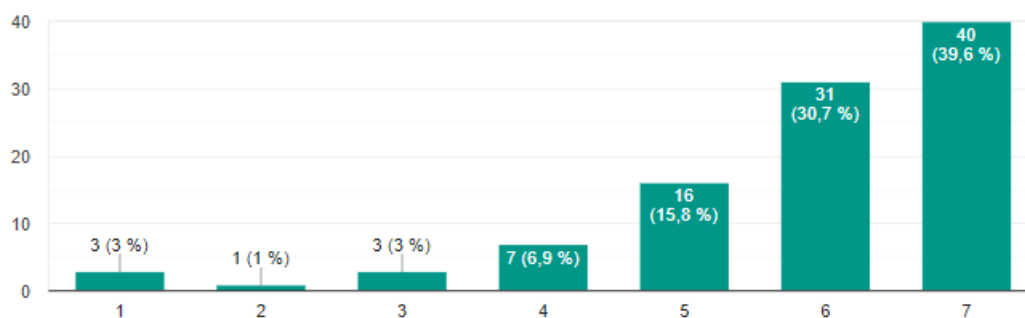
7. ¿Le gustaría que sus consultas virtuales a nuestra Caja, se contesten las 24 horas del día desde su celular o aplicación web?



8. ¿Qué canales preferiría para realizar todas sus operaciones?



9. ¿Qué tan satisfecho está con el servicio que le ofrecemos?



Apéndice B: Modelo de Contrato de Locación de Servicios

CONTRATO DE LOCACIÓN DE SERVICIOS

Conste por el presente documento del contrato de locación de servicios que celebran de una parte Caja Municipal de ahorro y crédito de Sullana S.A con RUC N° 20102881347, domiciliado en plaza de armas n° 138-partida electrónica n° 11000420 del registro de personas jurídicas de Sullana , a quienes en adelante se denomina la caja y la otra parte el(a) Sr(Srta), Identificado con DNI n°, domiciliado en Av, distrito, a quien en adelante se le denomina el contratado en los términos y condiciones siguientes:

ANTECEDENTES:

La Caja es una empresa que forma parte del sistema financiero, cuyas operaciones se encuentran reguladas por la ley n° 26702-Ley general del sistema financiero y del sistema de seguros y orgánica de la superintendencia de banca y seguros y la regulación del banco central de reserva del Perú.

El Contratado, debe tener experiencia en ventas y atención al cliente. Debe contar con un portafolio de clientes.

Primera: Objeto del Contrato

Por el presente contrato la Caja decide contratar los servicios del contratado para las actividades de vendedor de servicios financieros en sus puntos de venta en todo el país, para direccionar su prospecto de clientes se usará el aplicativo de Solven.

La Caja; a través del área de marketing coordinará los servicios, acciones realizadas por **el Contratado**.

Segunda: Las partes contratantes dejan establecido lo siguiente:

2.1 Que no existe ningún tipo de relación laboral entre el contratado con la Caja.

2.2 Que no existe ningún tipo de relación de subordinación entre el contratado y la Caja. Se deja establecido que la obligación de control e informes sobre las gestiones de cobranza, no generan ninguna forma de subordinación.

2.3 Que la relación contractual existente es una naturaleza exclusivamente civil, celebrada entre el contratado y la Caja, las cuales se regulan por el presente contrato y supletoriamente las normas aplicables del derecho común del código procesal civil.

2.4 Queda establecido que los procedimientos en la comunicación entre el contratado y la Caja se realizarán a través de cartas y /o correos electrónicos, sin perjuicio de la comunicación verbal propias de la supervisión de los casos.

2.5 La información de prospectos a gestionar, se comunicará por medio escrito, electrónico o por un instrumento de almacenamiento extraíble previamente autorizado por la Caja.

2.6 El contratado, tendrá atribuciones para negociar de acuerdo a los parámetros establecidos por la Caja, de existir una propuesta por negociación fuera de estos parámetros, será la Caja quien determine la aceptación de la misma.

“La Caja” por ningún motivo y en ningún caso asumirá solidaridad respecto a las obligaciones laborales, tributarias y/o de cualquier otra índole que el contratado contraiga con terceros, para cumplimiento de este contrato.

Tercera: Obligaciones

El Contratado: El Contrato se encuentra sujeto a las siguientes obligaciones:

1. A no recibir retribución alguna de los clientes, cualquiera sea su forma o característica.
2. A no aceptar pagos directos por parte de los clientes.
3. A no realizar actos contra la moral y las buenas costumbres.
4. A inscribirse en el registro de proveedores externos que tiene establecido La Caja; así como actualizar los datos correspondientes en caso de variación de domicilio.
5. A cumplir las normas y políticas de colocación de créditos establecidos por la Caja, que hayan sido puestos en conocimiento al Contratado.
6. A remitir de forma diaria y /o mensual, los informes de avances de gestión de venta de créditos.

Cuarta: Plazo de duración

El plazo del contrato es de seis meses a partir del día XX/XX/20XX culminando el XX/XX/20XX

Quinta: De la cancelación de servicios

El pago por el servicio prestado se realizará de la siguiente manera:

Una comisión que está en función al monto colocado y los números de desembolsos realizados, conforme a lo establecido en el Anexo I del presente contrato.

Sexta: De la moneda de pago

El pago de comisiones por el servicio prestado por el Contrato se realizará en moneda nacional.

En caso que los créditos colocados se encuentren expresados en moneda extranjera, el cálculo de las comisiones a ser pagadas por la Caja, se realizará en moneda nacional, aplicando el tipo de cambio fijo, publicado por la superintendencia de banca y seguros, vigente a la fecha del cálculo.

Séptima: Anticipos

El servicio de colocación que realiza la Caja, no se pactará el pago de anticipo del contrato.

Octava: Domicilios

Las partes contratantes señalan como sus domicilios para cualquier, efecto, acto, comunicación o notificación que se derive del presente contrato, los indicados en la introducción de éste. Para que sea oponible a la otra parte cualquier variación en domicilio señalado, se deberá hacer de conocimiento tales modificaciones mediante carta notarial que deberá ser cursada con una anticipación no menor a diez (10) días calendarios.

Novena: Cesión y subcontratación

Queda establecido que la participación del Contratado no tiene carácter exclusivo; es decir, tiene la facultad de atender otros servicios vinculados a su actividad principal o complementarias en cualquier establecimiento.

El Contratado no podrá subcontratar a terceras personas para la realización del servicio.

Decima: Protección de datos personales

El contratado expresa su consentimiento libre, previo, expreso e inequívoca e informado para que la Caja realice el tratamiento y /o la transferencia de los datos personales brindados con ocasión de la presente contratación, así como el de los que puedan surgir a lo largo de la relación contractual.

Asimismo, el contratado declara conocer y es consiente que la Caja recaba la información con el objeto de utilizar para efectos de verificar si cumple con los requisitos necesarios para ser proveedor, para conocer su capacidad de servicio, los recursos materiales y humanos con los que cuenta, su capacidad de operación y experiencia en el ramo al cual pertenece y, en su caso, para recibir los servicios y productos brindados, sobre nuevos requerimientos en los productos o servicios brindados por él. Esta información podrá ser comunicada a las entidades pertenecientes al sistema de cajas municipales, incluyendo a la federación peruana de cajas municipales de ahorro y crédito (FEPCMAC), con el propósito de coadyuvar a la realización de compras corporativas o la implementación de mejoras en los procedimientos de adquisiciones y contrataciones del mismo. Finalmente, la Caja podrá hacer uso de los datos personales para otros fines, siempre y cuando dichos fines sean compatibles y puedan considerarse análogos a las anteriores.

El contratado declara que los datos proporcionados son veraces, exactos, actualizados, necesarios, pertinentes y adecuados. Reconoce y acepta que la Caja podrá encargar el tratamiento de los datos personales a terceros y que se podrá realizar un procesamiento automatizado o no con estos temas técnicos comerciales.

El contratado acepta que los datos solicitados son indispensables y que no será posible la contratación por parte de la Caja y la subsistencia de la relación contractual en caso de no ser proporcionados. Declara conocer que se encuentra facultado a ejercer los derechos de información, accesos, actualización, inclusión, rectificación y supresión y otros contemplados en la ley N° 29733 y su reglamento, aprobado por D.S. N°003-2013-JUS, a través de comunicación dirigida a la Caja.

El contratado asume como obligación esencial la de tratar confidencialmente los datos personales de terceros a los que pueda tener acceso con ocasión de su actividad. Asimismo, la de cumplir los procedimientos, obligaciones y funciones relativas a la seguridad y confidencialidad de la información implementados en la Caja.

Décimo Primera: Confidencialidad de información.

El contratado guardará confidencialidad sobre la información que le facilite la Caja para la ejecución del contrato o que por su propia naturaleza deba ser tratada como tal. Se excluye de la categoría de información confidencial toda aquella información que sea divulgada por la Caja, aquella que haya de ser revelada de acuerdo con las leyes o con una resolución judicial o acto de autoridad competente. Este deber se mantendrá aun posterior a la finalización del servicio de acuerdo a lo estipulado en la ley de protección de datos y su reglamento.

En el caso de que la prestación de los servicios suponga la necesidad de acceder a datos personales, el contratado, como encargado del tratamiento, queda obligado al cumplimiento de la ley de protección de datos personales (Ley N° 29733) y su reglamento (D.S. 003-2013-JUS).

El contratado responderá, por tanto, de las infracciones en que pudiera incluir en el caso de que destine los datos personales a otra finalidad, los comunique a un tercero o, en general, los utilice de forma irregular, así como cuando no adopte las medidas correspondientes para el almacenamiento de custodia de los mismos. A tal efecto, se obliga a indemnizar a la Caja por cualquier daño o perjuicio que sufra directamente o por toda reclamación, acción o procedimiento que traiga su causa de un

incumplimiento o cumplimiento defectuoso por parte del contratado, de lo dispuesto tanto en el contrato como lo dispuesto en la normativa reguladora de la protección de datos personales .

A los efectos de la mencionada ley, el contratado únicamente tratará los datos personales a los que tenga acceso conforme a las instrucciones de la caja y no los aplicará o utilizará con un fin distinto al objeto del contrato, ni los comunicará, ni siquiera para su conservación, a otras personas. En el caso de que el contrato destine los datos a otra finalidad, los comunique o los utilice incumpliendo las estipulaciones del contrato, será considerado también responsable del tratamiento, respondiendo a las infracciones en que hubiera incurrido personalmente.

El contratado deberá adoptar las medidas de índole técnica y organizativas necesarias que garanticen la seguridad de los datos personales y eviten su alteración, pérdida, tratamiento o acceso no autorizado, habida cuenta del estado de la tecnología, la naturaleza de los datos almacenados y los riesgos a que están expuestos, ya provengan de la acción humana o del medio físico o natural. A es estos efectos el contratado deberá aplicar los niveles de seguridad que se establecen en la ley de protección de datos personales y su reglamento, de acuerdo a la naturaleza de los datos que trate.

A los efectos de la mencionada ley, el contratado únicamente tratará los datos personales a los que tenga acceso conforme a las instrucciones de la Caja y no los aplicará o utilizará con un fin distinto al objeto del contrato, ni los comunicará, ni siquiera para su conservación, a otras personas. En el caso que el contratado destine los datos a otra finalidad, los comunique, los utilice incumpliendo las estipulaciones del contratado, será considerado también responsable del tratamiento, respondiendo a las infracciones en que hubiera incurrido personalmente.

Décima Segunda: De las penalidades

12.1 En caso que El Contratado.

a) Demuestre que proporcione información falsa con respecto actividades comerciales desarrollados por el cliente.

12.2 En caso que El Contratado incurra en cualquiera de las causales de la cláusula 12.1 será pasible de las siguientes penalidades:

a) Una penalidad del 20% de total de honorarios percibidos por los créditos colocados en el mes en que sucedió la negligencia.

b) En caso de reincidencia, se le impondrá nueva penalidad del 50% de total de honorarios percibidos por los créditos colocados en el mes en que sucedió la negligencia.

Las partes dejan establecido que el listado antes indicado sólo tiene un carácter enunciativo más no limitativo.

Décima Tercera: Vencimiento del contrato

En caso de vencimiento del presente contrato; las partes, de considerarlo conveniente, podrán renovar el presente contrato mediante la celebración de la adenda correspondiente o de un nuevo contrato.

Decima Cuarta: Resolución anticipada

De conformidad con lo establecido por el artículo 1430 del código civil, La Caja queda facultada a dar por terminado el presente contrato mediante comunicación escrita notarial con cinco días calendarios

de anticipación a la fecha de dar por terminado la relación contractual, quedando expedito el derecho de la Caja de realizar cualquier diligencia previa para tal efecto.

a) Por el incumplimiento de cualquiera de las obligaciones asumidas por el contratado a las que se refieren la cláusula segunda y tercera.

b) El contratado no mantiene la estricta confidencialidad de toda la información, especialmente aquella considerada reservada a la que tiene acceso de imagen o riesgos operativos de la Caja.

c) Por falta de honorabilidad o malas prácticas de gestión en la venta de los créditos.

Décima Quinta: Nulidad del contrato

La Caja podrá declarar la nulidad de oficio cuando se verifique la presencia de información falsa que haya resultado determinante para la contratación de El contratado.

Décima Sexta: Impuesto General a las Ventas

Los montos establecidos a lo largo del presente contrato no incluyen el impuesto general a las ventas, el que deberá agregarse.

Decima Séptima: De la Solución de controversias

En caso de controversias estas podrán ser solucionadas de mutuo acuerdo en primera instancia, de no ser solucionadas se designará un árbitro designado por el centro de arbitraje del colegio de ingenieros de Piura.

Décima Octava:

Para todo aquello no previsto en el presente contrato rigen supletoriamente las normas sobre la materia establecida en el código civil.

Ambas partes declaran estar de acuerdo con el contenido del presente contrato, en virtud del cual suscriben en la ciudad de Sullana.

Al día XX de XXX de 20XX

La Caja

El Contratado

Anexo I

Calculo de comisión para el bróker de venta de Créditos

Producto	Comisión	Monto desembolsado	Número de operaciones	Monto a pagar
Créditos	1.45%	S/ 200,000.00	-	S/ 2,900.00
Operaciones	S/ 15.00	-	20	S/ 300.00
Comisión total				S/ 3,200.00

Apéndice C: Metodología de Innovación Roadmap

Se utilizó la metodología de innovación Roadmap para desarrollar la propuesta integral de innovación a Caja Sullana.

Fase preliminar:

Inclusión de la Propiedad Industrial e Intelectual en los Roadmaps

Conceptos Valorables	Componentes de Valor	Posible realización del valor
Industrial	Aumento en la facturación y consecuentemente en los beneficios	La invención genera un beneficio mayor para los usuarios que los productos de la competencia
	Concesión-Adquisición de licencias	Licencias fintechs-ingresos adicionales Adquisición-acceso a otras tecnologías
	Incremento de la reputación tecnológica	Ideal para fines promocionales, dato positivo para inversores, socios, personal...

Tipos de enfoque	Definición	Ventajas	Inconvenientes
Basados en costos	El valor de la P.I. es el valor de los costos de I+D relacionados con ella	Útil para el control y gestión de las implementaciones de los proyectos	No define con precisión si el proyecto será rentable, sólo que es posible invertir en él.
Basados en ingresos	El valor de la P.I. es igual al flujo de ingresos previsto durante la vigencia de la propiedad	Suministra información de la rentabilidad esperada de los proyectos	Require información de perspectiva de impacto y resultados financieros a mediano y largo plazo. Es necesario saber a que parte de las utilidades afectará esta solución.
Basados en el mercado	El valor de la P.I. es igual al de otra similar ya comercializada	El valor de mercado es un referente para identificar si la inversión a realizarse es adecuada al contexto.	No es fácil identificar el valor comercial de los productos de la competencia.
Basados en opciones	Aporta flexibilidad al método basado en los ingresos	Permite determinar el valor de la innovación tecnológica desde los primeros procesos de I&D	Requiere bastante trabajo de proyección de costos

Estudios de Visión Interna y Visión Externa

Visión Interna de la organización

Concepto	Cuestiones auxiliares para el Roadmap
Recursos humanos	<p>¿Son suficientes? Falta personal en el área de Innovación para realizar innovaciones de acuerdo a las nuevas tendencias del mercado.</p>
	<p>¿Están suficientemente calificados? Sí pero les falta mayor apoyo para que puedan implementar nuevas soluciones.</p>
	<p>¿Están bien distribuidos? Cumplen con las tareas asignadas para las funciones actuales.</p>
Recursos financieros	<p>¿De cuántos fondos se dispone? Por el efecto del Covid-19 se han reducido los fondos a lo estrictamente necesario.</p>
	<p>¿El balance está equilibrado? Debido a que recién se están recuperando está con bajas utilidades actualmente.</p>
	<p>¿Más recursos propios en forma de inversión o fuentes externas? Los recursos son propios y se asignan lo necesario pero de acuerdo a la coyuntura debería tener más presupuesto para la innovación.</p>
Propiedad Industrial	<p>¿Vender o comprar licencias? Se sugiere alianzas con fintechs</p>
	<p>¿Incentivar I&D para patentar o buscar patentes óptimas ya registradas? Incentivar la generación de proyectos, patentarlas cuando sea necesario.</p>
Tecnología propia	<p>¿Renovación parcial, total o adecuación de la maquinaria? Se ha renovado el servidor central de la empresa en vista a futuras necesidades de desarrollo tecnológico.</p>
Producto	<p>¿Pueden mejorarse los productos? Se pueden ofrecer productos innovadores de acuerdo a las nuevas tendencias del mercado.</p>

Mercado	¿Cuál es el “target” al que nos dirigimos? A la micro y pequeña empresa del sector consumo dentro del segmento C y D.
Capacidades	¿Qué capacidades pueden mejorarse? Adecuarse al manejo de las nuevas tecnologías

Visión externa de la organización

Concepto	Cuestiones auxiliares para el roadmap
Competidores	¿Numerosos? Son 13 competidores en total a nivel de Cajas Municipales.
	¿Compiten con precio o con producto? Ernesto
Mercado/Consumidor	¿Cómo se percibe la atención de sus servicios? Se percibe lento y engorroso.
	¿Fieles o infieles? Infieles porque buscan la mejor oferta en tasas.
Propiedad Industrial	¿Tendencias? ¿Líderes o seguidores? No siguen las tendencias actuales del mercado y son seguidores del grupo de Cajas Municipales.
Tecnología	¿Diferente o similar? Tiene tecnología similar al resto de Cajas Municipales.
	¿Asumible o adaptable? Asumen tecnología ya comprobada

Apéndice D: FODA

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO
OPORTUNIDADES
1. Buena coyuntura macroeconómica y a nivel micro financiero para el aumento de operaciones CMAC.
2. SBS Incentiva el fortalecimiento patrimonial (ingreso de nuevos accionistas privados) y mejor entorno de gobierno corporativo y la responsabilidad social. Mayor alcance y supervisión/fiscalización de reguladores.
3. Mejoramiento en telecomunicaciones.
4. Estrategia nacional de inclusión financiera.
5. Bajo grado de bancarización.
AMENAZAS
1. Inestabilidad política enfocado al congreso y poder judicial.
2. FEN.
3. Ingreso de competencia y expansión del sistema micro financiero.
4. Incremento de la morosidad en el sistema financiero.
5. La posición ventajosa de los proveedores incrementa costos y alarga tiempos.
6. Altos niveles de corrupción.

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO
FORTALEZAS
1. Líderes y/o plana gerencial con amplia experiencia que realizan una planificación estratégica con eficiencias en el gasto administrativo.
2. Posicionamiento de marca en la región Piura, Tumbes, Lambayeque, La Libertad, Ancash y Lima.
3. Desarrollo y diversificación de nuevos productos, canales e innovación de procesos.
4. Las oficinas están distribuidas productivamente.
5. Eficiencia y efectividad de los sistemas contables y de costeo. Se realiza una evaluación costo / beneficio de los activos fijos por adquirir, se capacita frecuentemente al personal y se fortalece la cultura de riesgos.
DEBILIDADES
1. Fallas en la comunicación interna
2. Falta de plan de marketing que contengan las estrategias de segmentación, posicionamiento, impulso de marca, promoción, fidelización, publicidad y precio.
3. Fallas de control de calidad y seguimiento. Baja automatización de los procesos administrativos.
4. Fortalecimiento patrimonial.
5. Elevado gasto por adeudos.
6. Tercerización del sistema de core financiero (ASBANK).

Apéndice E: Encuesta de Situación Actual Orientada a la Generación de Resultados Dirigida a los Gerentes.

1. ¿Cuáles son las actividades claves de Caja Sullana, que le generan valor?

- Captación y selección de clientes
- Servicio de atención al cliente
- Capacitación de personal (habilidades blandas)
- Fidelización de clientes
- Mejora continua de los procesos
- Diseño y desarrollo de productos
- Promoción del producto
- Inversión y gestión de las Tecnologías de Información

9.2 ¿Cuáles son los recursos clave de Caja Sullana?

- Personas
- Recursos tecnológicos
- Infraestructura civil
- Procesos
- Políticas bien definidas
- Recursos financieros

9.2 Mencionar los canales de atención más importantes en la actualidad

- Agencias y oficinas especiales
- Agentes y cajeros corresponsales
- Aplicaciones virtuales (web, Apps, Caja móvil)
- Red de cajeros automáticos

4 Mencionar los canales de atención que considera deben ser los más importantes a mediano plazo

- Agencias y oficinas especiales
- Agentes y cajeros corresponsales
- Aplicaciones virtuales (web, Apps, Caja móvil)

Red de cajeros automáticos

5 ¿Cuál de los siguientes productos genera mayores flujos de ingreso a Caja Sullana?

- Créditos a medianas empresas
- Créditos a pequeñas empresas
- Créditos a micro empresas
- Créditos de consumo no revolvente
- Créditos hipotecarios para vivienda
- Venta cruzada de microseguros

6 ¿Considera que las actuales alianzas con otras instituciones son suficientes para aportar beneficios para Caja Sullana?

- Sí.
- No, se deberían fomentar nuevas alianzas y mantener las actuales.
- No, se deberían fomentar nuevas alianzas, pero reducir algunas que no aportan valor.

7 ¿En qué grado el sistema de comunicación de Caja Sullana permite fortalecer la relación con sus clientes y que sea sostenida en el tiempo?

	1	2	3	4	5	
Bajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alto

8 De las siguientes herramientas o recursos tecnológicos, indique las 3 que considera más importantes

- Entorno web (laptop y PC)
- Aplicaciones móviles - APP (celulares y tablets)
- Recolección y análisis de datos (Big Data)
- Redes sociales
- Automatización de la atención al cliente mediante inteligencia artificial (*chatbot*)

9 Indique cuales son 3 las principales fortalezas de Caja Sullana

- Relación con los clientes
- Asistencia permanente
- Adaptabilidad al cambio
- Sistemas de comunicación
- Enfoque en las necesidades
- Innovación de servicios

10 ¿Cuál es el público objetivo al cual se enfoca principalmente Caja Sullana?

- Microempresa
- Pequeña empresa
- Mediana empresa
- Personas naturales

11 Indique Ud. cuáles son los principales parámetros de Caja Sullana para establecer su propuesta de valor.

- Atención oportuna
- Omnicanalidad (información oportuna y veraz a través de cualquier canal)
- Tecnología de vanguardia
- Personal calificado
- Productos diferenciados

12 ¿Caja Sullana ofrece atención diferenciada para sus clientes VIP?

- Sí
- No

13 ¿Para Ud. cuál es el nivel de claridad de la estructura de costos de Caja Sullana?

	1	2	3	4	5	
Poco claro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy claro

Apéndice F: Encuesta de Satisfacción Aplicada a los Clientes Finales.

1 ¿Qué tipo de producto tiene con nosotros?

- Ahorros
- Deposito Plazo Fijo
- CTS
- Crédito Empresarial
- Crédito Personal
- Crédito Hipotecario

2 ¿Es la primera vez que trabaja con nosotros?

- Sí
- No

3 ¿Continuaría trabajando con nosotros?

- Sí
- No
- Tal vez

4 ¿Qué es lo que más valora de nosotros?

- El Servicio de Atención al Cliente
- Nuestros Productos competitivos (mejores tasas)
- Facilidad de acceso a nuestros productos
- Nuestras agencias y canales de atención
- Información precisa y oportuna
- Nuestros servicios virtuales (internet, redes sociales y aplicaciones para móviles)
- Productos innovadores (que no encuentre en otras entidades)
- Otro:

5 Si nos ve deficientes, ¿Qué le gustaría que mejoremos?

- El Servicio de Atención al Cliente
- Productos más competitivos (mejores tasas)
- Facilidad de préstamos
- Nuestras agencias y red de canales de atención

