



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

**Plan estratégico para mejorar la gestión crediticia de Caja Piura,
2024-2027**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Ingeniero Industrial

AUTORES:

Llerena Rojas, Key Rhina (orcid.org/0000-0003-4151-8132)

Vasquez Lynch, Victor Stewart (orcid.org/0000-0002-5900-1628)

ASESOR:

Dr. Aranda Gonzalez, Jorge Roger (orcid.org/0000-0002-0307-5900)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión Empresarial y Productiva

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

TRUJILLO – PERÚ

2023

Dedicatoria

Quiero dedicar con mucho amor este título de Ingeniero Industrial a Dios mi refugio perfecto que me brindo el soporte y la guía para concluir con éxito, a mis padres y hermanos, pero de manera muy especial quiero resaltar el apoyo incondicional de mi esposo Omar Soberón Winchonlong y mi hijo Jesús Omar Gustavo Soberón Llerena, por estar a mi lado ; no solamente en esta etapa tan importante de mi vida, sino que estuvieron en todo momento conmigo; por tanto, este título es de Ustedes querida familia.

Key Rhina Llerena Rojas

Dedico con alegría este título de Ingeniera Industrial y profunda gratitud a Dios quien ha sido mi guía constante.

A mi amada esposa Nancy Cenia Mendoza Rodriguez fuente de amor incondicional y a nuestro querido hijo Ezio Altair Vasquez Mendoza mi razón de ser, les agradezco por su apoyo constante y por ser mi fuente de inspiración diaria y mis padres Robinson Javier Terrones Narva y Carmen Rosa Mosqueira Cabrera, cuyo amor, sacrificio y enseñanzas han sido el cimiento de mi camino, les dedico este logro con todo mi corazón.

Victor Stewart Vasquez Lynch

Agradecimiento

Mi anhelo después de concluir mi carrera profesional de Trabajo Social fue seguir la carrera profesional de Ingeniería Industrial, del cual quedé encantada por su gran impacto en la mayoría de los campos. Así que, desde el primer día de mis estudios hasta la actualidad, le he agradecido a Dios por ayudarme a hacer realidad unos de mis sueños, el de obtener mi título profesional. A su vez, agradezco a mi familia por su apoyo para hacer realidad este logro importante para mi vida profesional.

También quiero agradecer a mis maestros por su gran ayuda en todo el proceso de mi carrera profesional y Dios guie sus pasos para que sigan impartiendo conocimientos.

Key Rhina Llerena Rojas

Este título no solo representa mi esfuerzo individual, sino también la colaboración y el apoyo de quienes han sido parte fundamental de mi viaje. Con sincero agradecimiento a Dios, cuya gracia ha iluminado mi camino. A mi familia su respaldo incondicional ha sido el motor que me impulsa a alcanzar mis metas y mis estimados maestros, agradezco su dedicación y sabiduría por ser faros que iluminaron mi camino académico.

Victor Stewart Vasquez Lynch



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, ARANDA GONZALEZ JORGE ROGER, docente de la FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA de la escuela profesional de INGENIERÍA INDUSTRIAL de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, asesor de Tesis titulada: "Plan estratégico para mejorar la gestión crediticia de Caja Piura, 2024-2027", cuyos autores son LLERENA ROJAS KEY RHINA, VASQUEZ LYNCH VICTOR STEWART, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 14.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

TRUJILLO, 13 de Diciembre del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
ARANDA GONZALEZ JORGE ROGER DNI: 18072194 ORCID: 0000-0002-0307-5900	Firmado electrónicamente por: JARANDA el 26-12- 2023 10:00:28

Código documento Trilce: TRI - 0696382





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

Declaratoria de Originalidad de los Autores

Nosotros, LLERENA ROJAS KEY RHINA, VASQUEZ LYNCH VICTOR STEWART estudiantes de la FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA de la escuela profesional de INGENIERÍA INDUSTRIAL de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, declaramos bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Plan estratégico para mejorar la gestión crediticia de Caja Piura, 2024-2027", es de nuestra autoría, por lo tanto, declaramos que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. Hemos mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
KEY RHINA LLERENA ROJAS DNI: 41724502 ORCID: 0000-0003-4151-8132	Firmado electrónicamente por: KLLERENAR el 13-12- 2023 10:58:06
VICTOR STEWART VASQUEZ LYNCH DNI: 44068085 ORCID: 0000-0002-5900-1628	Firmado electrónicamente por: VSVLYNCH el 13-12- 2023 10:51:43

Código documento Trilce: TRI - 0696383

Índice de contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Declaratoria de Autenticidad del Asesor	iv
Declaratoria de Originalidad de los Autores	v
Índice de contenidos	vi
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	12
3.1. Enfoque, tipo y diseño de investigación	12
3.2. Variables y operacionalización.....	13
3.3. Población, muestra y muestreo.....	14
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	16
3.5. Procedimientos	18
3.6. Método de análisis de datos	20
3.7. Aspectos éticos.....	20
IV. RESULTADOS	22
V. DISCUSIÓN	72
VI. CONCLUSIONES	75
VII. RECOMENDACIONES	77
REFERENCIAS	78
ANEXOS	70

Índice de tablas

Tabla 1: Matriz de Evaluación de Factores Externos de Caja Piura.....	38
Tabla 2: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) para Caja Piura.....	41
Tabla 3: Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de Caja Piura.....	43
Tabla 4: Matriz FODA para la Caja Piura	44
Tabla 5: Matriz Cruzada FODA para Caja Piura	46
Tabla 6: Matrix PEYEA de Caja Piura	48
Tabla 7: Matriz BCG	51
Tabla 8: Matriz de Decisión Estratégica	53
Tabla 9: Mapa Estratégico propuesto para Caja Piura (2024-2027)	57
Tabla 10: Cronograma de ejecución de las tareas correspondientes al mapa estratégico propuesto para Caja Piura	60
Tabla 11: Flujo de caja proyectado	70

Índice de figuras

Figura 1: Clasificación a Caja Piura, Moodys Local (2023)	2
Figura 2: Resultados de la dimensión evaluación del riesgo crediticio.....	22
Figura 3: Resultados de la dimensión toma de decisiones de crédito.....	23
Figura 4: Resultados de la dimensión administración y seguimiento de la cartera	24
Figura 5: Resultados de la dimensión análisis y control de riesgos	25
Figura 6: Resultados de la dimensión desarrollo de políticas y procedimientos...	26
Figura 7: Resultados de la dimensión evaluación y mejora de procesos	27
Figura 8: Perspectiva financiera	28
Figura 9: Perspectiva del cliente	29
Figura 10: Perspectiva de procesos internos	30
Figura 11: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (agrupada).....	31
Ilustración 12: Gráfico del Mapa Estratégico	63
Figura 13: Resultados proyectados de la dimensión evaluación del riesgo crediticio	64
Ilustración 14: Resultados proyectados de la dimensión toma de decisiones de crédito	65
Ilustración 15: Resultados proyectados de la dimensión Administración y seguimiento de la cartera	66
Figura 16: Resultados proyectados de la dimensión análisis y control de riesgos	67
Figura 17: Resultados de la dimensión desarrollo de políticas y procedimientos.	68
Figura 18: Resultados de la dimensión Evaluación y mejora de procesos.....	69

RESUMEN

La presente investigación aborda los problemas de Caja Piura para controlar su morosidad y deterioro de cartera. El objetivo es desarrollar un plan para el periodo 2024-2027 que mejore la gestión crediticia. La metodología es cuantitativa, con un diseño no experimental transversal descriptivo. Se aplican encuestas a una muestra de los colaboradores. El diagnóstico evidencia una gestión crediticia buena, aunque un 13-23% la considera solo moderada. Se identifican fortalezas como el liderazgo de Caja Piura, pero debilidades en su rentabilidad y calidad crediticia. Las causas son la alta competencia que afecta captación de clientes, problemas tecnológicos que limitan eficiencia operativa, y cambios regulatorios que impactan en costos y riesgos. Las soluciones incluyen expandir la cobertura de servicios en nuevas regiones, desarrollar nuevos productos financieros, implementar una transformación digital de procesos para optimizarlos, realizar campañas de marketing para atraer clientes, flexibilizar políticas crediticias para acelerar colocaciones, fomentar la innovación interna e impulsar la capacitación en riesgos. Tras la aplicación del plan estratégico, las evaluaciones positivas de la gestión crediticia crecen del 76.8% al 88.4%. Se concluye que el plan propuesto contribuiría sustancialmente a fortalecer la gestión crediticia de Caja Piura.

Palabras clave: Plan Estratégico, Gestión Crediticia, Caja Municipal de Ahorro y Crédito.

ABSTRACT

The present research addresses Caja Piura's issues in controlling its delinquency and portfolio deterioration. The objective is to develop a plan for the 2024-2027 period to enhance credit management. The methodology is quantitative, employing a non-experimental descriptive cross-sectional design. Surveys are administered to a sample of employees. The diagnosis reveals a generally good credit management, although 13-23% consider it only moderate. Strengths such as Caja Piura's leadership are identified, but weaknesses exist in its profitability and credit quality. Causes include intense competition affecting customer acquisition, technological issues limiting operational efficiency, and regulatory changes impacting costs and risks. Solutions involve expanding service coverage to new regions, developing new financial products, implementing digital process transformations for optimization, conducting marketing campaigns to attract clients, relaxing credit policies to expedite placements, fostering internal innovation, and promoting risk training. Following the strategic plan implementation, positive evaluations of credit management increase from 76.8% to 88.4%. It is concluded that the proposed plan would significantly contribute to strengthening Caja Piura's credit management.

Keywords: Strategic Plan, Credit Management, Municipal Savings and Credit Institution.

I. INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico se presenta como una herramienta de gran relevancia que apoya sustancialmente a las empresas en el establecimiento de objetivos reales y definir una dirección clara para su crecimiento, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas internas y externas, y alineando sus recursos con sus objetivos a largo plazo, maximizando así su impacto y haciendo un uso más eficiente de sus recursos, así como midiendo su progreso y tomando ajustes necesarios para lograr sus metas.

Las Cajas de Ahorro y Crédito son entidades financieras que proporcionan a sus asociados una variedad de servicios relacionados con el ahorro y la obtención de préstamos, y operan como cooperativas sin fines de lucro. Los miembros pueden depositar dinero en cuentas de ahorro y solicitar préstamos a tasas de interés razonables. Estas cajas suelen enfocarse en comunidades específicas y tienen un fuerte enfoque en la responsabilidad social y la sostenibilidad.

La gestión crediticia es el conjunto de procesos y acciones que lleva a cabo una entidad financiera para otorgar, administrar y recuperar los créditos que otorga a sus clientes. Esto implica evaluar la capacidad de pago y solvencia de los solicitantes, definir las condiciones de los créditos, hacer seguimiento y monitoreo de los créditos otorgados y gestionar el proceso de cobranza en caso de incumplimiento. La gestión crediticia es fundamental para el buen desempeño y sostenibilidad financiera de las entidades que otorgan créditos.

Una buena gestión crediticia incluye no solo el otorgamiento de créditos adecuados y bien estructurados, sino también la recuperación oportuna de los pagos pendientes, lo que permite a la institución financiera mantener una cartera de créditos sana y evitar pérdidas significativas. La recuperación de créditos es el proceso de cobro de los pagos pendientes de los clientes que han incumplido con sus obligaciones de pago, y es una parte integral de la gestión crediticia

Caja Piura es una de las cajas de ahorro y crédito más importantes del Perú, con una amplia presencia en diversas regiones del país. Sin embargo, en los últimos años, ha enfrentado algunos desafíos relacionados con la gestión de la morosidad y el deterioro de la calidad de cartera.

En su reciente Informe de Clasificación a Caja Piura, Moodys Local (2023), señala como obstáculo de Caja Piura para mejorar su clasificación de riesgo, la alta proporción de créditos reprogramados (9.11% de la cartera), situación que deterioraría sus indicadores de calidad y cobertura de cartera en el futuro. Además, identifica como otra limitante el nivel de morosidad en la cartera atrasada, cartera problema y mora real, que es significativamente más alto que el promedio del sector de cajas municipales peruanas. Tal y como se aprecia en la siguiente tabla:

Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Morosidad	6.71%	6.91%	8.47%	7.02%	6.44%	6.37%
Promedio CMACs	5.35%	6.32%	6.71%	4.96%	4.99%	5.34%

Figura 1: Clasificación a Caja Piura, Moodys Local (2023)

Fuente: SBS (2023)

Estos problemas, sumados al riesgo crediticio, debido a la naturaleza de su negocio; la alta competencia, que afecta su capacidad para capturar nuevos clientes; problemas de adopción de nuevas tecnologías, aminorando su eficiencia operativa y retención de clientes; regulación y supervisión suscitada por inestabilidad política, que perjudica su capacidad para operar de manera efectiva y rentable; y cambios del mercado, que altera las condiciones económicas del negocio y ocasiona problemas de rentabilidad en comparación a la industria, podrían tener un impacto negativo en la rentabilidad y la estabilidad financiera de Caja Piura.

De continuar estos signos de deficiente gestión crediticia, se pronostica un aumento en el riesgo de impago, una disminución en la rentabilidad de la cartera, una pérdida de confianza de los clientes, una mayor exposición a sanciones y multas por los entes reguladores, la afectación a la imagen y reputación de Caja Piura, la disminución de su capacidad para obtener financiamiento en el mercado bancario y de capitales, y un impacto negativo significativo en su salud financiera y éxito empresarial.

Por ello, la implementación de un plan estratégico podría contribuir a mejorar la gestión crediticia de Caja Piura siempre que incluya medidas específicas para ampliar la evaluación de la capacidad de pago de los prestatarios, reducir los riesgos asociados a la cartera de préstamos, disminuir el nivel de incumplimiento,

aumentar la rentabilidad de los préstamos, mejorar la eficiencia en su recuperación, y ampliar el acceso a herramientas tecnológicas para análisis de datos crediticios y financieros.

El problema general de esta investigación se formula mediante la pregunta: ¿Cómo elaborar un plan estratégico que mejore la gestión del riesgo crediticio en Caja Piura para los años 2024 al 2027?, mientras que los problemas específicos se formulan mediante las siguientes preguntas: ¿Cuál es la efectividad actual del plan estratégico y la gestión crediticia en Caja Piura?, ¿Cuáles son los factores internos y externos que impactan en la gestión crediticia de Caja Piura?, ¿Qué estrategias pueden ser implementadas para que Caja Piura logre alcanzar sus objetivos de crecimiento en el futuro cercano?, ¿Cuál estrategia se considera la más adecuada para mejorar la gestión crediticia de Caja Piura, teniendo en cuenta sus metas de crecimiento?, ¿Cómo se puede diseñar un plan detallado que incluya los indicadores, responsables, cronograma y presupuesto para la implementación de la estrategia elegida para mejorar la gestión crediticia de Caja Piura?

Su justificación se basa en los criterios de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018, citados por Soto, 2021): valor teórico: ya que aporta nuevos conocimientos al permitir probar teorías de la planificación estratégica como el modelo de la cadena de valor y la teoría de la contingencia y de la gestión crediticia como la teoría del riesgo crediticio y teoría del análisis financiero; conveniencia: pues un plan estratégico es extremadamente útil para identificar debilidades y fortalezas de la gestión crediticia y formular alternativas para mejorar el servicio; relevancia social: pues una mejor gestión crediticia tiene un impacto positivo en la sociedad al brindar mejores condiciones de crédito; implicaciones prácticas: pues diseñar nuevos procedimientos crediticios aumentarán la eficiencia mejorando la rentabilidad y la oferta de nuevos productos; y utilidad metodológica; debido a que se requerirá la construcción de nuevos instrumentos de recolección, y la identificación de las dimensiones e indicadores de las variables a analizar comportándose en el contexto particular de Caja Piura.

Conforme a lo mencionado, el objetivo general de esta investigación es: Desarrollar un plan estratégico para mejorar la gestión crediticia de Caja Piura para los años 2024 al 2027; y los objetivos específicos son: Evaluar la Gestión Crediticia y Plan Estratégico vigente de Caja Piura; Analizar el entorno externo e interno de

Caja Piura; Formular estrategias que permitan a Caja Piura alcanzar sus objetivos de crecimiento; Seleccionar la estrategia más adecuada para Caja Piura; y Diseñar un plan de acción para implementar la estrategia elegida, estableciendo los indicadores, responsables, cronograma y presupuesto.

II. MARCO TEÓRICO

Montalbán (2020) propuso la instauración de un Plan Estratégico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Producción Ahorro Inversión Servicio (PAIS) Ltda. ubicada en Riobamba, con el fin primordial de establecer una herramienta de gestión administrativa que fomente una cultura organizacional sólida, aumente la rentabilidad de la cooperativa y diseñe estrategias para el crecimiento. Para llevar a cabo este estudio con éxito, se apoyó en la teoría de la planificación estratégica y utilizó encuestas dirigidas a socios y empleados, junto con una entrevista al gerente general de la cooperativa. Los resultados revelaron que la calidad del servicio ofrecido por la cooperativa no era apreciada por los socios, evidenciando la necesidad de proporcionar mayor formación al personal. Asimismo, se confirmó la carencia de un plan estratégico. A raíz de estos descubrimientos, se formuló una propuesta que comenzaba con un análisis exhaustivo tanto interno como externo de la situación de la institución, incluyendo una evaluación financiera, y proponía el desarrollo de estrategias para mejorar la gestión administrativa, reforzar la gama de productos ofrecidos y promover el desarrollo del personal.

Sánchez (2019), llevó a cabo un análisis exhaustivo de los elementos endógenos y exógenos que incidían directamente en el funcionamiento de la cooperativa de trabajo asociado Proactivos en Soacha. Para lograrlo, empleó una variedad de herramientas teóricas y de diagnóstico pertinentes, lo que le permitió obtener un conocimiento más profundo de la realidad y las dinámicas de la empresa. Además, se destacaron las características especiales que distinguen a las empresas sociales, así como su proceso de creación y estructuración. Posteriormente, se estableció una conexión entre los resultados obtenidos y la formulación de posibles acciones para abordar los desafíos identificados. Esto se logró a través de herramientas de formulación que facilitaron un enfoque lógico y estratégico en la búsqueda de soluciones beneficiosas. Se planteó una planificación estratégica con el objetivo de atender las necesidades más urgentes de la empresa y diseñar una ruta de acción efectiva. En este contexto, se construyó una base teórica sólida en torno a la estructura y el funcionamiento de las empresas sociales. Se profundizó en la comprensión de su dinámica interna, lo que permitió desarrollar hipótesis y propuestas específicas orientadas a la planificación estratégica. De esta

manera, se abordaron los aspectos críticos de la empresa con el objetivo de encontrar soluciones efectivas y viables.

Mondragón y Villanueva (2017), plantearon un plan estratégico para ser revisado por la nueva junta directiva y gerencia general de la entidad ABC, para el período 2017-2019. En consecuencia, procedieron a realizar un minucioso análisis de los factores intrínsecos y extrínsecos que afectaban a la institución, participaron activamente en focus group realizados en los comités ejecutivos de ABC. A partir de estas sesiones, desarrollaron una matriz DAFO que fue identificable por el staff de gerentes y jefes de áreas involucrados. Los autores sugirieron una nueva visión y misión, definiendo los objetivos estratégicos a alcanzar en los próximos tres años, utilizando el análisis DAFO y el mapa estratégico como herramientas para alinear las diferentes áreas al desarrollo de las metas establecidas. Además, manifestaron conclusiones y recomendaciones para los directivos, con el fin de tomar en cuenta en sus perspectivas a mediano plazo. Asimismo, recomendaron una segmentación de funciones en nuevas áreas organizativas para un mejor control en pro de alcanzar las metas. Por último, definieron propuestas de servicios, productos y procesos que se deben completar para cumplir con los lineamientos estratégicos establecidos.

Alcalde, Sánchez, y Gallegos (2019) diseñaron un plan estratégico para la Caja Trujillo, 2019-2024, debido a una reducción en la participación que tiene en el mercado desde 2016, a pesar de aumentar sus colocaciones y captaciones. Sabiendo que Caja Trujillo aspira al 2024 estar entre las tres principales CMAC y aumentar anualmente sus colocaciones en un 18.5% y las captaciones en un 15%, implementaron estrategias tales como la expansión en áreas rurales mediante la colaboración de agentes autorizados, la implementación de programas de educación financiera en instituciones educativas, un programa de formación para la utilización de servicios de banca en línea (Home Banking) y la aplicación móvil, ofrecieron servicios de notificaciones para monitorear el pago de préstamos y planearon expandir el mercado en Piura, Ica y Lima utilizando una estrategia de múltiples canales. También, propusieron actividades en responsabilidad social corporativa (RSC) centradas en la promoción de la alfabetización financiera tanto para niños y adolescentes, como para los clientes. Los autores pretendieron que

estas estrategias reduzcan las tasas de morosidad y aumenten el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) haciendo uso de los recursos disponibles.

Benavente et al (2020), elaboraron un Plan Estratégico para Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A., líder en el mercado de cajas rurales y financieramente sólida, para el periodo 2021 al 2025. Para desarrollar este plan, se procedió a examinar detalladamente los principios estratégicos fundamentales, se llevó a cabo un análisis exhaustivo del entorno interno y externo, se estudió minuciosamente el entorno competitivo y se identificaron tanto las fortalezas como las debilidades, así como las oportunidades y amenazas que enfrentaba la empresa. En base a ello, se formularon cuatro directrices orientadas a la implementación de estrategias dirigidas a la consecución de objetivos a largo plazo. Las estrategias abarcaron acciones como el aumento de líneas de crédito a clientes existentes y el aumento de colocaciones a clientes potenciales, la incorporación de evaluaciones crediticias ágiles respaldados por inteligencia artificial, el fortalecimiento de las estrategias de marketing, la creación de una plataforma digital integral para el 100% de los productos, la elaboración de productos específicos para hacer frente a contingencias imprevistas, y la diversificación de los canales de atención en las regiones donde se opera. Finalmente, trazaron el objetivo a largo plazo de superar los mil millones de soles en colocaciones de créditos directos para el 2025.

Baldeón, Fonseca y Valdivia (2019) presentaron un Plan Estratégico para la CMAC Cusco, hasta el 2030. Dicho plan contempla aspectos fundamentales como la definición de la visión de la entidad, su misión, los valores que practican y sobre todo su código de ética. Asimismo, se toman en cuenta los nueve componentes planteados por D'Alessio (2013), y se realiza un análisis exhaustivo del entorno microfinanciero peruano como el cusqueño, con el propósito de identificar oportunidades y amenazas que impactan a las Cajas Municipales. A partir de estos análisis, los investigadores proponen cuatro estrategias clave para la CMAC Cusco. Estas estrategias comprenden la penetración en el mercado del norte del Perú, el desarrollo de nuevos productos financieros en las áreas donde la Caja ya tiene presencia, la mejora de los indicadores financieros y la asignación de una parte de las utilidades a la investigación y desarrollo. Estas acciones están orientadas a lograr la visión establecida para la CMAC Cusco. Para alcanzar estos objetivos a

largo plazo, se establecen seis metas específicas. Estas incluyen el incremento del margen neto, la mejora de la rotación de activos, el aumento del retorno sobre el patrimonio, el crecimiento de las ventas, la expansión del número de oficinas y la dedicación de un porcentaje de las utilidades a actividades de Investigación y Desarrollo.

Hay varios enfoques teóricos para la reflexión de la planificación que se basan en diferentes fundamentos epistemológicos. Entre los principales, tenemos:

La Teoría de la Acción, propuesta por Von Clausewitz, explica cómo se empezó a utilizar la definición de plan estratégico como un medio para llevar los objetivos políticos a la acción bélica. Esta teoría puede ser adaptada al contexto de las estrategias empresariales para comprender cómo los factores estructurales, culturales y subjetivos influyen en el proceso de construcción de una estrategia. Por lo tanto, desde una perspectiva holista, la teoría de la acción puede ayudar a comprender mejor la acción empresarial objetivada en estrategias (Hernández, 2013).

La Teoría del Planeamiento Estratégico Situacional (PES), promovida por Matus (1987, citado en Gutierrez et al, 2016), destaca su valiosa aplicabilidad en las entidades y organismos públicos. Esta teoría considera que la acción gubernamental se compone de tres elementos fundamentales: el proyecto de gobierno, la gobernabilidad y la capacidad de gobierno. El proyecto de gobierno establece objetivos, identifica desafíos, selecciona acciones a seguir y asigna recursos para su realización. La gobernabilidad se refiere al control que un actor ejerce sobre las variables relevantes al proyecto. La capacidad de gobierno reside en la habilidad de liderazgo basada en la experiencia y el conocimiento en ciencias y técnicas de gobierno.

La teoría del Planeamiento Interactivo de Ackoff, presenta una clasificación basada en cuatro perspectivas temporales distintas. Los reactivistas, enfocados en el pasado, buscando revertir cambios y volviendo a un estado previo; los inactivistas, enfocados en el presente, favoreciendo la estabilidad y oponiéndose a los cambios pues generan desorden y amenazan los valores existentes; los preactivistas, enfocados en el futuro pues es mejor que el presente y solo los cambios generan nuevas oportunidades y; en conclusión los interactivistas quienes

señalan que el futuro puede ser moldeado por acciones de distintos actores sociales abriéndose a la creación e influencia. (Ossorio, 2002)

Según Drucker (citado por Chiavenato, 2016) la planificación estratégica es un proceso constante que utiliza el conocimiento más completo disponible sobre el futuro para tomar decisiones en el presente. Este proceso implica riesgos futuros en función de los resultados esperados y requiere la organización de actividades necesarias para implementar las decisiones y medir los resultados obtenidos. Además, es necesario realizar una evaluación sistemática de los resultados para compararlos con las expectativas que se hayan establecido

Empero, Martínez y Milla (2005), describe el plan estratégico como un documento que resume la posición actual y futura de una empresa en términos económicos, estratégicos y organizativos; y analiza las diferentes áreas de la empresa con el fin de determinar la estrategia necesaria para lograr los objetivos establecidos.

Sobre las etapas para diseñar un plan estratégico, Altair (2005) las divide en las siguientes fases: (1) análisis estratégico: cuya fase I es definir el esquema del plan estratégico, la visión, misión y valores corporativos, y las unidades estratégicas del negocio, y cuya fase II es analizar el entorno (general y competitivo) y analizar lo interno (cadena de valor); (2) formulación estratégica: cuya fase III es el análisis DAFO y CAME; y (3) implantación de estrategias: cuya fase IV es definir el negocio, la cartera de negocio, la estrategia competitiva y las estrategias funcionales, y cuya fase V es elaborar el diseño de la organización, y los planes de acción.

Vela y Caro (2015) definen al crédito como el proceso mediante el cual una persona natural o jurídica concede un préstamo financiero a otra persona natural o jurídica, con la expectativa de recibir el pago de vuelta en una fecha posterior, junto con una tasa de interés compensatoria, que refleja el valor del dinero en el tiempo, y otros cargos aplicables existentes.

Tal y como lo indicaba Marín (1982), en una operación de crédito siempre existe un riesgo, basado en la presunción de que el cliente cumplirá lo acordado. Aunque se tomen medidas de precaución, como garantías reales o una cuidadosa selección del cliente y la operación, el riesgo no desaparece por completo. Estas medidas solo buscan reducir o evitar las pérdidas económicas en situaciones de

falta de cumplimiento.

En lo referente al riesgo crediticio, Vela y Caro (2015) lo describen como la eventualidad de sufrir pérdidas debido a la incapacidad o falta de disposición de los deudores, contrapartes o terceros vinculados en un acuerdo contractual. Es decir, si el prestatario no cumple con las cláusulas pactadas del crédito, incluso si sus contrapartes o fiadores solidarios también incumplen, el prestamista enfrenta el riesgo de sufrir pérdidas financieras.

Santandreu (2002, citado por Guerrero y Muñoz, 2018) define a la gestión crediticia como un conjunto de técnicas que tienen como objetivo reducir tanto el costo como el riesgo asociado a los créditos que las empresas facilitan a sus clientes. Dicho rubro es considerado como un activo que puede recuperarse sin riesgo de pérdida y tiene la capacidad de generar rentabilidad en el transcurso de su vigencia.

De acuerdo con Villalta y Morales (2003), las actividades del proceso de gestión de un crédito son:

- ✓ Cliente: Para conceder créditos a nuevos y antiguos clientes, es necesario conocer su capacidad financiera y su historial crediticio. La evaluación se lleva a cabo a través de referencias comerciales, informes de centrales de riesgo y estados financieros presentados por el cliente.
- ✓ Riesgo: Una vez analizada la información, se determina la viabilidad del solicitante y se establece el monto que se le puede otorgar, considerando su capacidad de pago y experiencia en créditos similares para hacer una estimación de su riesgo.
- ✓ Préstamo: Si el cliente cumple con los requisitos, se formaliza el otorgamiento del crédito a través de documentos con fuerza probatoria legal y la codificación correspondiente, según la actividad y destino del crédito.
- ✓ Cobranza: La entidad realiza un seguimiento de la cobranza y recibe los ingresos en concepto de cobranza normal. Si los resultados son insuficientes, se inicia un proceso de recuperación administrativa.
- ✓ Recuperación: Si la recuperación administrativa no da resultado, se procede a la gestión extrajudicial o judicial, según corresponda, siguiendo

las regulaciones fijadas por la institución.

- ✓ En cuanto al control de la gestión crediticia, Villalta y Morales (2003), la definen como la actividad para asegurarse de que los créditos se otorguen en condiciones normales y que no superen los límites de riesgo aconsejables. También es necesario verificar si se han utilizado los recursos propios para su concesión y si se ha actuado con prudencia y firmeza en situaciones de incumplimiento. Además, se debe evaluar si se han denegado operaciones que podrían haber sido convenientes para la institución financiera. En resumen, el control de la gestión crediticia es una tarea crítica para garantizar la salud financiera de la institución y evitar pérdidas innecesarias.

En relación con las herramientas de evaluación crediticia, Vela y Caro (2015) indican que constituyen el mecanismo mediante el cual se implementan los criterios de evaluación con el fin de lograr una adecuada gestión del riesgo crediticio y tomar decisiones acertadas.

De acuerdo a estos mismos autores, existen dos tipos de herramientas de evaluación crediticia, las cualitativas: revisar el historial crediticio, verificar centrales de riesgo internas (de la propia entidad y de la SBS) y externas (Sentinel, Equifax, Experian, etc.), constatar las referencias personales y comerciales, revisar el scoring, corroborar y validar la información documental recibida, la calidad de la gestión empresarial y referencias crediticias de otras empresas financieras; y las cuantitativas: flujo de caja, balance de situación financiera, estado de resultados, estado de cambios en el patrimonio, estado de flujos de efectivo, análisis horizontal y vertical de los estados financieros, ratios financieros (de liquidez, de gestión, de apalancamiento, de rentabilidad), presupuesto de capital, VAN, TIR, PRK, BC, entre otros.

III. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque, tipo y diseño de investigación

Enfoque

Según Otero (2018), en la actualidad, la investigación científica se enfoca en dos enfoques principales que se establecieron en el siglo XX a partir de diversas áreas de investigación: enfoques cuantitativos y cualitativos.

Según el mismo autor, el enfoque cuantitativo se basa en mediciones numéricas y se centra en la recolección de datos observados, que son analizados para responder a las preguntas de investigación planteadas. Este enfoque se respalda en el análisis estadístico, el cual implica la medición de variables, la recopilación de datos de frecuencia y la obtención de estadísticas descriptivas para una población determinada.

Puesto que esta investigación se basa en mediciones numéricas y utiliza el análisis estadístico para diseñar un planeamiento estratégico que responda a problemas específicos y delimitados de Caja Piura, presenta un enfoque cuantitativo.

Tipo

Según Zafra (2006), se pueden distinguir dos modalidades de investigación: la investigación básica o pura y la investigación aplicada o tecnológica. La investigación básica tiene un enfoque fundamental y sienta las bases para la investigación aplicada, siendo esencial para el progreso de la ciencia.

Por otra parte, respecto a la investigación aplicada, esta se enfoca en resolver los desafíos que se presentan tanto en la producción, como en la distribución, en la circulación y en el consumo de bienes y servicios en diversos contextos de la actividad humana.

En relación con lo anterior, debido a que esta investigación pretende mejorar la gestión crediticia de una caja de ahorro y crédito, es decir abordar un problema de producción de bienes, se trata de una investigación aplicada.

Diseño

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el diseño de una investigación es la formulación del plan o estrategia necesaria para recopilar la información requerida y proporcionar una respuesta al problema planteado.

Entre los tipos tenemos los experimentales (que disponen intervenciones o tratamiento al objeto para su estudio) y los no experimentales (donde el investigador solo observa los hechos). Los diseños no experimentales se dividen a su vez en longitudinales (la información se toma en dos o más momentos) y los transversales (la información se toma en un único momento).

A su vez, las investigaciones con diseño no experimental del tipo transversal se subdividen en exploratorios (una revisión monográfica del tema de estudio), descriptivos (estudios observacionales que no contrastan hipótesis), y correlacionales (que buscan entender las relaciones entre variables).

Considerando lo anterior, en esta investigación la información se procesará mediante un diseño no experimental de tipo transversal y de nivel descriptivo.

3.2. Variables y operacionalización

Variable 1: Plan Estratégico

Definición conceptual: Documento que resume la posición actual y futura de una empresa en términos económicos, estratégicos y organizativos; y analiza las diferentes áreas de la empresa con el fin de determinar la estrategia necesaria para lograr los objetivos establecidos (Altair, 2005)

Definición operacional: Es una variable de naturaleza cualitativa que se dimensiona en análisis estratégico, formulación estratégica e implantación de estrategias; y se mide mediante el Modelo de Plan Estratégico de Altair (2005)

Indicadores: Análisis PESTEL, Análisis de las 5 fuerzas de Porter, Análisis interno (Cadena de valor, cultura organizacional, etc., matriz FODA, matriz de perfil competitivo, matriz PEYEA, matriz BCG, definición de planes de acción, asignación de personal, presupuesto y cronograma.

Variable 2: Gestión crediticia

Definición conceptual: Conjunto de técnicas que tienen como objetivo

reducir tanto el costo como el riesgo asociado a los préstamos que las empresas otorgan a sus clientes. Dicho rubro es considerado como un activo que puede recuperarse sin riesgo de pérdida y tiene la capacidad de generar rentabilidad en el transcurso de su vigencia (Santandreu, 2002)

Definición operacional: Es una variable de naturaleza cuantitativa que se dimensiona en: Evaluación del riesgo crediticio, toma de decisiones de crédito, administración y seguimiento de la cartera de créditos, análisis y control del riesgo crediticio, desarrollo de políticas y procedimientos, y evaluación y mejora de procesos.

Indicadores:

El proceso de evaluación crediticia abarca: el uso de herramientas para evaluar historiales, políticas claras de garantías, análisis de capacidad de ingresos, consideración del riesgo en aprobaciones, comunicación de políticas, eficiencia en toma de decisiones, control de riesgos, consistencia en criterios de decisión, registro documentado, seguimiento de pagos, manejo de incumplimientos, cobranzas oportunas, opciones de renegociación, políticas de recuperación, uso de herramientas de scoring, análisis de cartera y prevención de riesgos, reservas para pérdidas, informes de desempeño, estrategias para controlar riesgos, gestión documentada y actualizada, capacitación del personal, revisiones de eficiencia y cumplimiento normativo, y mejora de flujos de trabajo.

3.3. Población, muestra y muestreo

Población

En palabras de Condori-Ojeda (2020), la población es un conjunto integral de individuos o elementos que comparten una característica común y son objeto de análisis en un estudio determinado. Estos elementos pueden abarcar personas, objetos, sucesos u otras entidades a investigar dentro de un contexto específico.

Criterios de inclusión:

- Pertener al Área de Negocios de Caja Piura
- Tener relación laboral con Caja Piura mayor a 3 meses.

Criterios de exclusión:

- Estar en la modalidad de pasantía o en la escuela de asesores
- Estar en la modalidad de locador con recibo por honorarios
- Tener una relación laboral con la entidad menor a tres meses

Considerando los criterios de inclusión y exclusión, se definió la población del presente estudio en 2407 colaboradores.

Muestra

Siguiendo con los planteamientos de Condori-Ojeda (2020), la muestra consiste en un grupo selecto que representa de manera adecuada a la población en su conjunto. Este subgrupo se elige y analiza con el propósito de realizar inferencias prácticas y económicas sobre la población en general. Es fundamental que la muestra sea representativa para salvaguardar la validez y confiabilidad de los resultados conseguidos.

Puesto que la población conformante para este estudio es de un tamaño inferior a 10,000 individuos, se considera del tipo finita, por lo tanto, con el propósito de calcular el tamaño requerido para la muestra, utilizamos la fórmula detallada a continuación:

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

Donde

- $N = 2407$
- $Z (90\%) = 1.65$
- $e = 10\%$
- $p = 50\%$
- $q = 50\%$

$$n = \frac{1.65^2 * 0.5 * 0.5 * 2407}{2407 * 0.1^2 + 1.65^2 * 0.5 * 0.5} = 66$$

Muestreo:

De acuerdo con Hernández y Carpio (2019) existen cinco tipos de muestreo:

el muestreo aleatorio simple, muestreo sistemático, muestreo estratificado, muestreo por conglomerados y muestreo por etapas múltiples.

En el caso del muestreo aleatorio simple, todos los elementos poseen una probabilidad idéntica de ser seleccionados debido a que es completamente aleatorio y por ello cada individuo tiene la misma oportunidad de formar parte de la muestra. No hay ningún sesgo en la selección, lo que garantiza que la muestra sea representativa (Hernández y Carpio, 2019).

Por lo tanto, los componentes de la muestra en el presente estudio se seleccionaron por muestreo aleatorio simple.

Unidad de análisis:

Se refiere a la entidad o elemento específico que se estudia en el contexto de la investigación. Puede ser una persona, un objeto, un evento, una organización o cualquier otro fenómeno que sea objeto de estudio. En este caso, la unidad de análisis es la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas de recolección de datos

En cuanto a las técnicas de recolección de información, tal y como suscribe Hernández y Duana (2020), son los procedimientos y actividades que emplea el investigador con el fin de recopilar la información pertinente que permita abordar la pregunta de investigación planteada.

La recopilación de datos y opiniones sobre un tema específico se lleva a cabo a través de una encuesta, la cual consiste en un conjunto de preguntas estructuradas dirigidas a un grupo de personas con el objetivo de obtener información (Hernández y Duana, 2020).

En la presente investigación se empleará la encuesta como técnica de recolección de información.

Instrumentos de recolección de datos

Siguiendo con Hernández y Duana (2020) el instrumento de recolección de datos está destinado a crear las condiciones para la medición de la variable.

En este caso, el instrumento de recolección a aplicar será un Cuestionario

para medir la gestión crediticia, diseñado como un constructo que toma información de instrumentos de otros investigadores que miden la misma variable (ver Anexos)

Validez y confiabilidad

Respecto a la validez, según Pérez (1996, citado por Martínez y March, 2015) afirma que, en investigaciones cuantitativas, se refiere a que el instrumento mida lo que pretende medir. Mientras Paella y Martins (citado también por Martínez y March, 2015) señalan que la validez es la ausencia de sesgos.

De acuerdo con Hernández et al. (2011, citado por Martínez y Marcha, 2015), la validez responde al problema de la investigación y se clasifica en: validez de contenido, validez de criterio y validez de constructo.

En el presente estudio, la validez se evaluará mediante la técnica conocida como juicio de expertos, por la cual se solicitará a expertos en el campo que evalúen y juzguen el contenido del cuestionario determinando así su relevancia y adecuación para medir la variable en cuestión.

Respecto a la confiabilidad, Martínez y March (2015) señalan que esta muestra hasta qué punto los resultados obtenidos tras aplicar un instrumento son útiles, sólidos y consistentes (arrojando los mismos resultados), en caso de aplicarlos nuevamente y de la misma forma.

En el presente estudio, la confiabilidad se medirá mediante la técnica denominada Coeficiente Alfa de Cronbach. Esta técnica, según Martínez y March (2015) es ampliamente utilizada para evaluar la consistencia interna de un cuestionario compuesto por múltiples ítems.

Se calcula mediante el análisis de la correlación entre los ítems y proporciona un valor entre 0 y 1, donde un valor más cercano a 1 indica una mayor consistencia interna. Un valor aceptable debería estar por encima de 0.7, aunque esto puede variar dependiendo del contexto y el tipo de estudio.

Alfa de Cronbach para el instrumento 1 (Cuestionario para medir gestión crediticia)

- Número de ítems o preguntas (k) = 30
- Varianzas individuales de los ítems: P1 = 1.2 P2 = 1.0 P3 = 1.1 P4 = 0.9

P5 = 1.3 P6 = 1.2 P7 = 0.8 P8 = 1.5 P9 = 1.0 P10 = 1.2 P11 = 0.7 P12 = 1.1 P13 = 1.4 P14 = 1.3 P15 = 1.5 P16 = 0.9 P17 = 1.2 P18 = 1.4 P19 = 1.1 P20 = 1.3 P21 = 1.5 P22 = 1.2 P23 = 0.8 P24 = 1.0 P25 = 1.1 P26 = 1.3 P27 = 1.2 P28 = 1.0 P29 = 1.4 P30 = 1.2

- Sumatoria de varianzas individuales = 30.2
- Varianza total de la escala = 32.5
- Alfa de Cronbach = $(30 / 30-1) \times (1 - 30.2 / 32.5) = 0.93$

Este coeficiente indica que el instrumento 1 tiene una confiabilidad interna excelente. Un valor de 0.93 está muy cercano a 1, lo que significa que los ítems del cuestionario tienen una alta consistencia interna.

Alfa de Cronbach para el Instrumento 2 (Cuestionario para evaluar Plan Estratégico)

- Número de ítems o preguntas (k) = 25
- Varianzas individuales de los ítems:
 - P1 = 1.5 P2 = 1.2 P3 = 1.3 P4 = 1.4 P5 = 1.1 P6 = 1.2 P7 = 1.0 P8 = 1.3 P9 = 1.4 P10 = 1.2 P11 = 1.0 P12 = 1.1 P13 = 1.5 P14 = 1.2 P15 = 1.3 P16 = 1.4 P17 = 1.0 P18 = 1.1 P19 = 1.2 P20 = 1.3 P21 = 1.4 P22 = 1.5 P23 = 1.2 P24 = 1.3 P25 = 1.1
- Sumatoria de varianzas individuales = 25.5
- Varianza total de la escala = 27.2
- Alfa de Cronbach = $(25 / 25-1) \times (1 - 25.5 / 27.2) = 0.91$

Este coeficiente indica que el instrumento 2 también tiene una confiabilidad interna muy buena. Un valor de 0.91 está muy próximo a 1, por lo que se puede afirmar que los ítems del cuestionario tienen una consistencia interna alta.

3.5. Procedimientos

Respecto a los métodos del proceso en una investigación científica, Bernal (2016) identifica a nueve: inductivo, inductivo-deductivo, deductivo, hipotético deductivo, analítico-sintético, analítico, sintético, histórico-comparativo, cualitativos y cuantitativos. El método que se ha tomado en cuenta en el presente estudio es el

analítico puesto que, tal y como lo define Bernal (2010), este procedimiento implica desglosar un objeto de estudio, es decir la gestión crediticia de Caja Piura, segregando cada una de sus partes del conjunto principal con el fin de analizarlas de manera individual (procesos de la operación de un crédito).

El procedimiento propuesto para la recolección, procesamiento y análisis de datos, en el desarrollo de la presente investigación, es el siguiente:

- Definición de las variables: Identificamos las variables relevantes para la investigación, en este caso: plan estratégico y gestión crediticia.
- Determinación de la muestra: Determinamos el grupo objetivo de la investigación, que en este caso incluye a los colaboradores involucrados en el proceso de gestión crediticia de Caja Piura.
- Diseño de los instrumentos de recolección de datos: Desarrollamos los cuestionarios y las fichas documentales para los registros internos de la institución con el propósito de recopilar información del personal y los indicadores de gestión crediticia, políticas y procedimientos, percepciones y necesidades de los clientes.
- Validación de los instrumentos: Realizamos la validación piloto de los instrumentos de recolección de datos para asegurar su validez y confiabilidad. Esto podría incluir probar los cuestionarios con un grupo pequeño de colaboradores para obtener retroalimentación sobre la claridad de las preguntas.
- Obtención el consentimiento informado: Obtenemos el consentimiento informado de los participantes, asegurándose de explicar claramente el propósito de la investigación, los procedimientos de recolección de datos y la confidencialidad de la información.
- Realizar un diagnóstico de la gestión crediticia recopilando datos relevantes para describir los indicadores e identificar patrones, tendencias y brechas, y comparar los resultados con las metas. Con base en esto, se identifican áreas de mejora y se proponen recomendaciones para optimizar la gestión crediticia.
- Finalmente, diseñar El Plan Estratégico en base al diagnóstico previo,

tomando en cuenta las recomendaciones de los expertos y de la jefa del área de gestión crediticia de Caja Piura.

3.6. Método de análisis de datos

De acuerdo con Posada (2016), en una investigación descriptiva, los métodos de análisis de datos se centran en describir y resumir los datos recopilados. En el presente estudio usamos los siguientes métodos de análisis de datos:

- Estadísticas descriptivas: Se utilizarán medidas estadísticas, como la media, la mediana, la moda o los percentiles, para describir las características centrales, la dispersión y la forma de distribución de las variables cuantitativas.
- Distribución de frecuencia: Se generarán tablas de frecuencia que exhiban tanto la cantidad como el porcentaje de observaciones en diversas categorías o rangos de una variable. Esto permitirá analizar la distribución de los datos y determinar los patrones predominantes presentes.
- Gráficos: Se utilizarán representaciones visuales como gráficos, barras, gráficos circulares o diagramas de dispersión, con el propósito de mostrar los datos de manera más clara y concisa. Estas representaciones visuales serán de gran ayuda para identificar patrones, tendencias y relaciones entre las variables analizadas.

3.7. Aspectos éticos

Cuando se realiza una investigación sobre un tema como este, es importante considerar varios aspectos éticos clave, como:

Consentimiento informado: Al realizar cualquier investigación, es esencial obtener el consentimiento informado de los participantes. En este caso, si se van a utilizar datos de clientes reales de la entidad financiera, se debe obtener el consentimiento de los individuos para utilizar y analizar su información de crédito.

Confidencialidad y privacidad: La confidencialidad y la protección de la privacidad de los participantes son fundamentales. Se deben tomar medidas

adecuadas para garantizar que la información personal y financiera de los participantes esté protegida y no se divulgue de manera indebida.

Tratamiento imparcial: La investigación debe llevarse a cabo de manera imparcial y objetiva, evitando cualquier sesgo o preferencia hacia ciertos grupos o individuos. La información y los resultados deben ser tratados de manera justa y equitativa.

Beneficio y no daño: La investigación debe tener un propósito legítimo y buscar el beneficio general. Se deben evitar los posibles daños o perjuicios para los participantes y para la entidad financiera. Se deben tomar medidas para minimizar cualquier riesgo potencial y maximizar los beneficios.

Transparencia en la divulgación de resultados: Los resultados de la investigación deben presentarse de manera clara y transparente. Se debe evitar la manipulación de datos o la presentación selectiva de resultados que puedan distorsionar la realidad. Además, es importante tener en cuenta la confidencialidad de la entidad financiera y no revelar información estratégica o sensible que pueda ser perjudicial.

Conflictos de interés: Si los investigadores tienen algún tipo de conflicto de interés, como vínculos financieros o personales con Caja Piura o con los resultados de la investigación, estos conflictos deben ser divulgados y gestionados adecuadamente para garantizar la integridad y la objetividad de la investigación.

Cumplimiento de regulaciones y normativas: La investigación debe cumplir con todas las regulaciones y normativas aplicables, como leyes de protección de datos y cualquier otra ley relevante para la operación crediticia y la investigación en el ámbito financiero.

IV. RESULTADOS

Evaluación de la Gestión Crediticia

Tras aplicarle la encuesta a 69 colaboradores pertenecientes al área de Negocios de Caja Piura, la evaluación de la gestión crediticia es la siguiente:

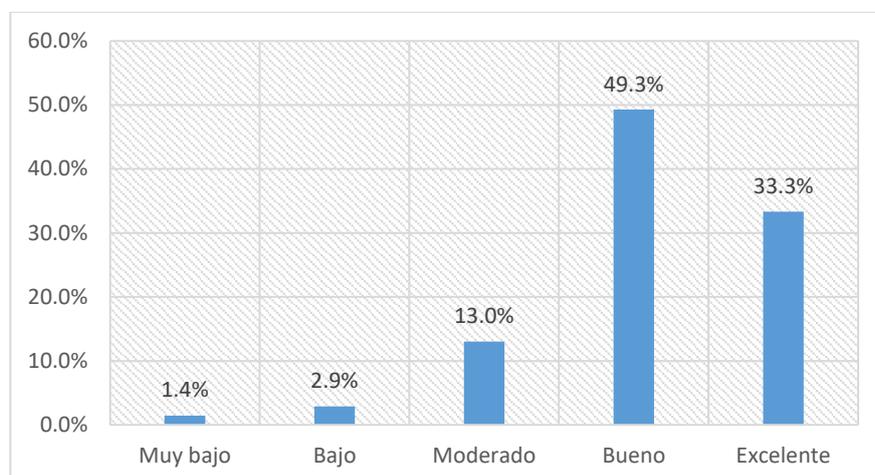


Figura 2: Resultados de la dimensión evaluación del riesgo crediticio

Nota. Elaboración propia.

Interpretación

Este cuadro muestra que el 82.6% de los asesores de negocio calificaron este aspecto como bueno o excelente, lo que indica que tienen una alta confianza en la capacidad de Caja Piura para analizar y controlar el riesgo crediticio de sus clientes. Sin embargo, el 13% de los asesores de negocio calificaron este aspecto como moderado, lo que sugiere que hay oportunidades de mejora en la calidad o eficiencia del análisis o el control del riesgo crediticio. Por ejemplo, se podría implementar un sistema de información más integrado y actualizado, o capacitar a los asesores de negocio en técnicas o herramientas de análisis y control del riesgo crediticio.

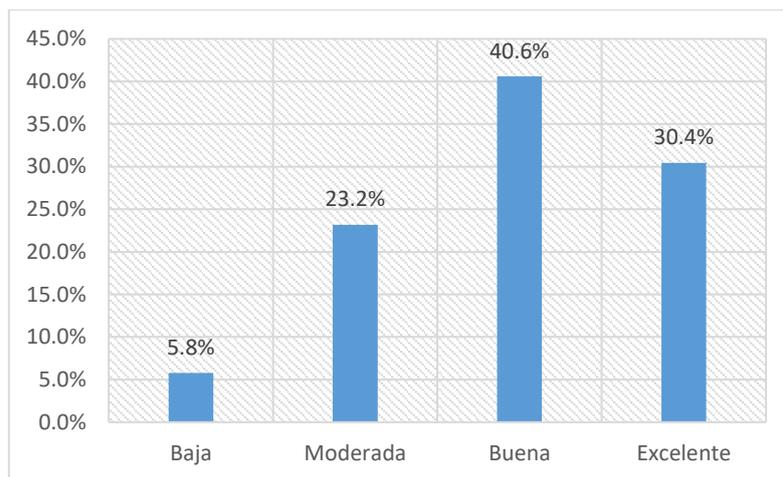


Figura 3: Resultados de la dimensión toma de decisiones de crédito

Nota. Elaboración propia.

Interpretación

Este cuadro muestra el grado de satisfacción de los trabajadores con respecto a la forma en que se toman las decisiones sobre la aprobación o rechazo de los créditos solicitados por los clientes de Caja Piura. Los resultados muestran que el 30.2% de los encuestados considera que esta dimensión es excelente, mientras que el 40.6% la califica como buena. Esto indica que hay un buen nivel de satisfacción con la toma de decisiones de crédito en Caja Piura. Sin embargo, también hay un 23.2% que opina que esta dimensión es solo moderada, y un pequeño porcentaje (5.8%) que la evalúa como baja. Esto sugiere que hay algunos aspectos que se podrían mejorar en esta dimensión, como, por ejemplo, dar más autonomía a los trabajadores, revisar las políticas y normas de crédito o brindar más retroalimentación sobre las decisiones tomadas.

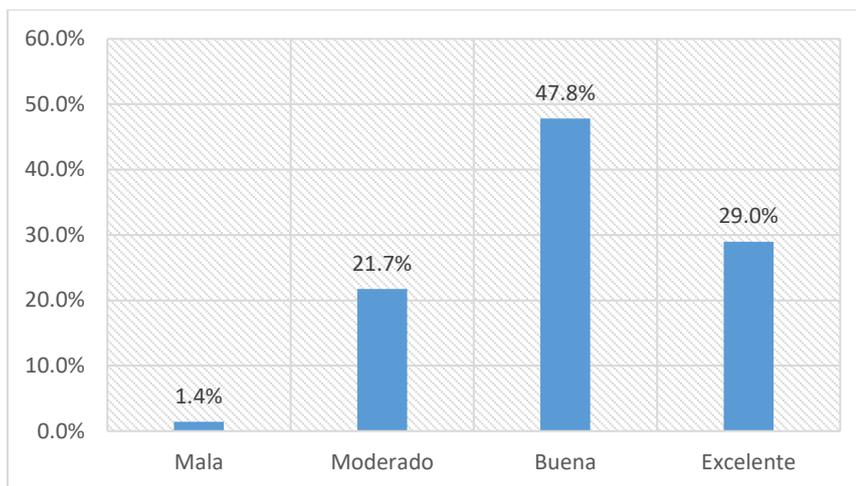


Figura 4: Resultados de la dimensión administración y seguimiento de la cartera

Nota. Elaboración propia.

Interpretación

La tabla exhibe la percepción de los empleados acerca de la gestión y supervisión de los créditos concedidos por Caja Piura. Los datos revelan que el 29% de los encuestados opina que esta dimensión es excelente, mientras que el 47.8% la califica como buena. Esto indica que hay un buen nivel de satisfacción con la administración y seguimiento de la cartera de crédito en Caja Piura. Sin embargo, también hay un 21.7% que opina que esta dimensión es solo moderada, y un pequeño porcentaje (1.4%) que la evalúa como mala. Esto sugiere que hay aspectos que se podrían mejorar como optimizar los recursos disponibles, reforzar las acciones de cobranza o mejorar la calidad del servicio al cliente.

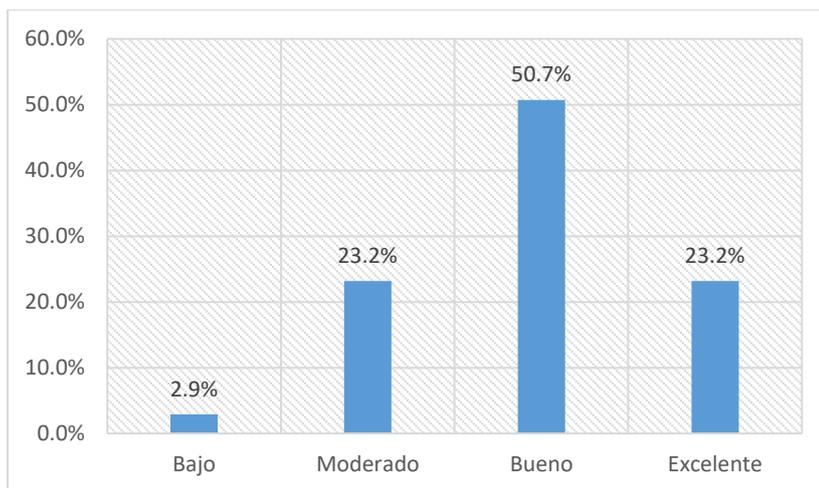


Figura 5: Resultados de la dimensión análisis y control de riesgos

Nota. Elaboración propia.

Interpretación

La tabla presenta los datos sobre la satisfacción de los empleados con las herramientas y métodos empleados para analizar y gestionar el riesgo de los préstamos ofrecidos por Caja Piura. Los resultados muestran que el 50.7% de los encuestados considera que esta dimensión es buena, mientras que el 23.2% la califica como excelente. Esto indica que hay un alto nivel de satisfacción con el análisis y control del riesgo crediticio en Caja Piura. Sin embargo, también hay un 23.2% que opina que esta dimensión es solo moderada, y un pequeño porcentaje (2.9%) que la evalúa como baja. Esto sugiere que hay algunos aspectos que se podrían mejorar como brindar más capacitación, actualizar los sistemas informáticos o simplificar los procesos.

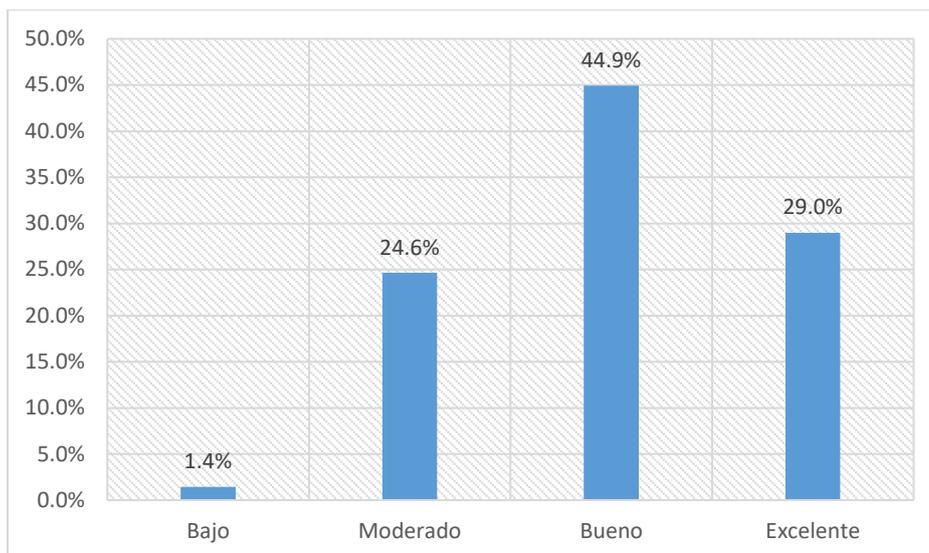


Figura 6: Resultados de la dimensión desarrollo de políticas y procedimientos

Nota. Elaboración propia.

Interpretación

Este cuadro muestra la percepción generalmente positiva hacia el desarrollo de políticas y procedimientos en Caja Piura, con la mayoría de los encuestados calificándolo como bueno (44.9%) o excelente (29%). Sin embargo, también hay espacio para mejorar, especialmente para aquellos que calificaron esta dimensión como moderada (24.6%) o baja (1.4%). Las áreas de mejora podrían incluir la clarificación de políticas existentes, asegurando que sean fácilmente accesibles y comprendidas por todos los trabajadores, y revisando regularmente las políticas para garantizar su relevancia continua.

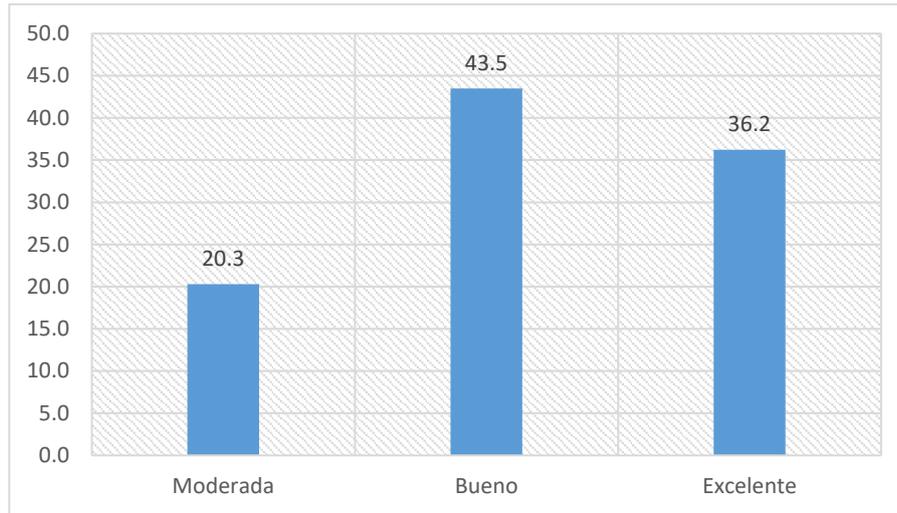


Figura 7: Resultados de la dimensión evaluación y mejora de procesos

Nota: Elaboración propia.

Interpretación

Este cuadro muestra la valoración de los trabajadores con respecto a la forma en que se evalúan y mejoran los procesos relacionados con la gestión crediticia en Caja Piura. Los resultados muestran que el 40.6% de los encuestados considera que esta dimensión es buena, mientras que el 30.4% la califica como excelente. Esto indica que hay un buen nivel de satisfacción con la evaluación y mejora de procesos en Caja Piura. Sin embargo, también hay un 23.2% que opina que esta dimensión es solo moderada, y un pequeño porcentaje (5.8%) que la evalúa como baja. Esto sugiere que hay algunos aspectos que se podrían mejorar aquí como involucrar más a los trabajadores en las propuestas de mejora, realizar más seguimiento y control de los resultados o fomentar una cultura de innovación y calidad.

Evaluación del Plan Estratégico de Caja Piura 2020-2024

Este proceso de valoración pretende establecer si se están consiguiendo las metas propuestas, reconocer los aspectos que requieren mejorarse y adecuar las tácticas cuando convenga. De esta manera se asegura que la organización progrese en la orientación prevista dentro del tiempo definido en su planificación estratégica.

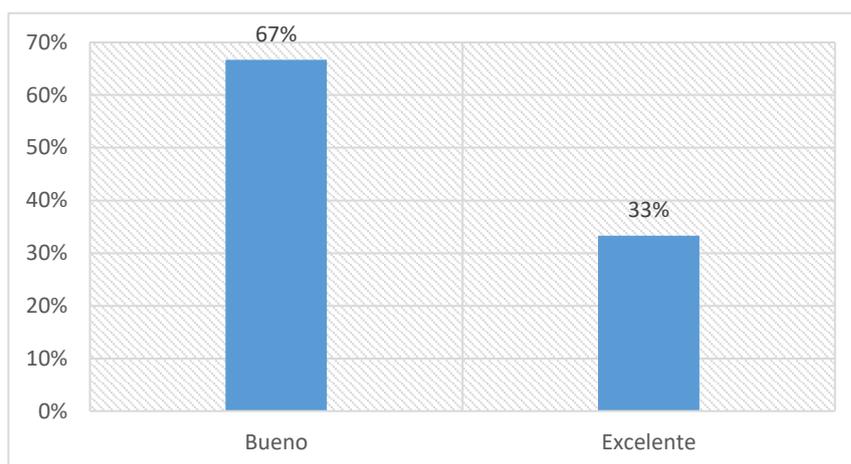


Figura 8: Perspectiva financiera

Nota. Elaboración propia.

Interpretación

El 67% de los indicadores financieros tienen un nivel bueno y el 33% tienen un nivel excelente. Esto significa que la Caja de Ahorro y Crédito ha logrado un buen rendimiento económico, con ingresos, utilidades y rentabilidad por encima de sus metas. Esto es una fortaleza que refleja la solvencia y competitividad de la entidad, así como su capacidad para generar valor para sus accionistas y clientes.

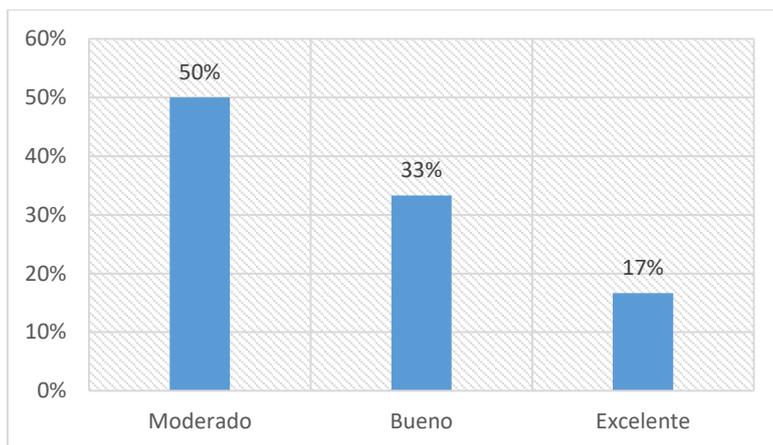


Figura 9: Perspectiva del cliente

Nota. Elaboración propia.

Interpretación

El 50% de los indicadores del cliente tienen un nivel moderado, el 33% tienen un nivel bueno y el 17% tienen un nivel excelente. Esto significa que la Caja de Ahorro y Crédito tiene un nivel de satisfacción, fidelización y captación de clientes regular, con algunos aspectos positivos y otros por mejorar. Esto es una debilidad que puede afectar la imagen y reputación de la entidad, así como su cuota de mercado y su rentabilidad futura. Se debe trabajar en mejorar la calidad del servicio, la atención al cliente y la oferta de productos financieros acordes a las necesidades y preferencias de los clientes.

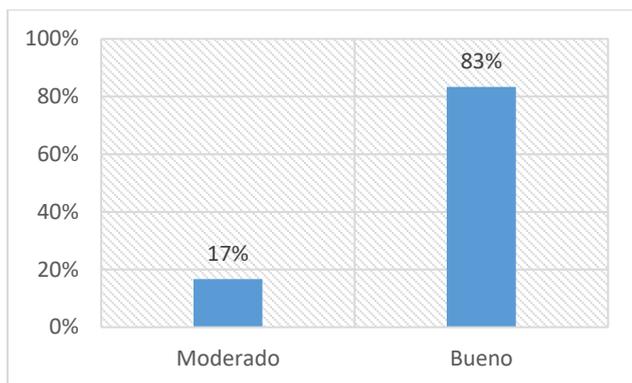


Figura 10: Perspectiva de procesos internos

Nota. Elaboración propia.

Interpretación

El 17% de los indicadores de procesos internos tienen un nivel moderado y el 83% tienen un nivel bueno. Esto significa que la Caja de Ahorro y Crédito tiene una buena eficiencia y calidad en sus operaciones, con pocos errores, reclamos o demoras. Esto es una fortaleza que muestra el buen desempeño de los procesos internos, así como la optimización de los recursos y la reducción de los costos operativos.

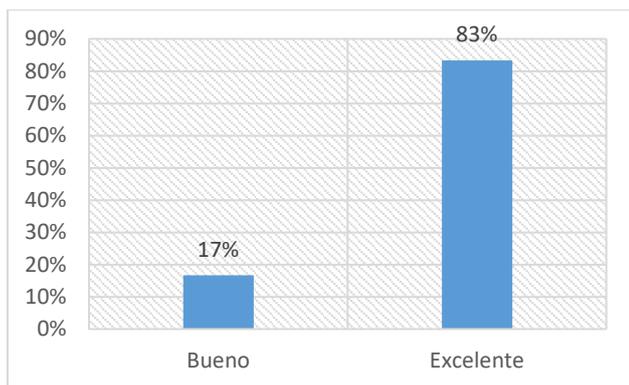


Figura 11: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (agrupada)

Nota. Elaboración propia.

Interpretación

El 17% de los indicadores de aprendizaje y crecimiento tienen un nivel bueno y el 83% tienen un nivel excelente. Esto significa que Caja Piura tiene un alto nivel de desarrollo e innovación, con una cultura organizacional, un clima laboral y una capacitación del personal óptimos. Esto es una fortaleza que evidencia el compromiso y la motivación de los colaboradores, así como su capacidad para adaptarse a los cambios y aportar al crecimiento de la entidad.

Diagnóstico del Plan Estratégico Vigente

La valoración final del Plan Estratégico vigente es positiva, ya que se han cumplido la mayoría de los objetivos propuestos. Sin embargo, se recomienda renovar el Plan Estratégico para el próximo periodo, con el fin de mantener o mejorar los resultados obtenidos y enfocarse en las áreas de oportunidad identificadas, especialmente en la perspectiva del cliente. Se debe realizar un análisis más profundo de las causas y consecuencias de los indicadores moderados o bajos, así como establecer planes de acción concretos para mejorarlos. También se debe revisar si los indicadores actuales son los más adecuados para medir el desempeño de la entidad, o si se requiere incorporar nuevos indicadores o modificar los existentes.

Propuesta de Plan Estratégico para el periodo 2024-2027

Descripción de la empresa

Antecedentes

Caja Piura, fundada en 1981 por la Municipalidad Provincial de Piura, marcó el inicio de las cajas municipales de ahorro y crédito en Perú. Su principal objetivo fue ofrecer una opción financiera a micro y pequeños empresarios excluidos del sistema financiero formal. Esta entidad, una sociedad anónima cerrada, tiene como único accionista a la Municipalidad Provincial de Piura y está sujeta a la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros, así como a las disposiciones de la Superintendencia de Banca y Seguros, con la Ley General de Sociedades aplicada supletoriamente. Caja Piura arrancó sus operaciones el 4 de enero de 1982 con un capital inicial de aproximadamente USD 82,000.

Contexto geográfico en el cual opera

Caja Piura tiene su sede principal en la ciudad de Piura, capital del departamento de Piura, ubicado en el norte del Perú. Caja Piura cuenta con una red de 160 oficinas a nivel nacional, que cubren 21 regiones del país, con especial énfasis en las zonas rurales y no bancarizadas.

Descripción del modelo de negocio

Caja Piura se enfoca en la intermediación financiera, atrayendo fondos del público en general y llevando a cabo transacciones de financiamiento, especialmente dirigidas a la micro y pequeña empresa. Ofrece una amplia gama de productos financieros y servicios, incluyendo créditos, ahorros, inversiones, seguros, transferencias de dinero, tarjetas, entre otros. Además, la entidad promueve la inclusión financiera y social a través de iniciativas de educación financiera, apoyo a la cultura, el deporte, la educación, y acciones solidarias con la comunidad.

Estrategia actual de la empresa

La estrategia de Caja Piura está definida en su plan estratégico para el periodo 2021-2024, que tiene como objetivo general incrementar el valor económico de la empresa. Para ello, se han establecido cinco objetivos estratégicos: promover

la inclusión financiera brindando servicios de calidad, garantizar la eficacia y eficiencia en los procesos, promover la especialización y autorrealización del personal, impulsar la inclusión social y consolidar la transformación digital.

Ciclo de vida de los productos

Los productos financieros de Caja Piura se distribuyen en distintas fases del ciclo de vida, determinadas por su nivel de madurez, grado de innovación y la demanda que presentan. Algunos productos están en sus fases iniciales o de expansión, como por ejemplo los créditos ecológicos, los seguros para el sector agrícola o las carteras digitales. Por otro lado, hay productos en etapas más avanzadas o en disminución, como los créditos convencionales, los depósitos a plazo fijo o las tarjetas físicas.

Descripción de la organización

Caja Piura tiene una estructura organizacional funcional, que se divide en cuatro niveles: órganos de gobierno (Junta General de Accionistas y Directorio), órganos ejecutivos (Gerencia Mancomunada), unidades operativas (Gerencias Regionales y Oficinas) y unidades de apoyo (Gerencias Centrales y Áreas). Cada unidad tiene roles y responsabilidades definidos, así como indicadores de gestión que permiten medir su desempeño.

Descripción de la cultura organizacional

Caja Piura tiene una cultura organizacional basada en sus valores DITO: desarrollo humano, innovación, transparencia y orientación al cliente. Estos valores se reflejan en las conductas y actitudes de sus colaboradores, quienes buscan trabajar en equipo, aportar ideas creativas, comunicarse con claridad y honestidad, resolver problemas con proactividad y brindar un servicio de calidad que supere las expectativas de los clientes.

Misión, visión y valores actuales:

- ✓ La misión de Caja Piura es impulsar la inclusión financiera innovadora para mejorar la calidad de vida de sus clientes.
- ✓ La visión es ser líder en soluciones financieras innovadoras, accesibles y de calidad.

- ✓ Los valores son desarrollo humano, innovación, transparencia y orientación al cliente.

Situación financiera

Caja Piura cerró el año 2021 con un crecimiento del 10 % en sus colocaciones netas respecto al año anterior, alcanzando S/ 2 396 millones de soles. Los depósitos totales ascendieron a S/ 2 849 millones de soles, con una disminución del 5 % respecto al año anterior. La utilidad neta fue de S/ 35,8 millones de soles, un 80 % mayor que en el año 2020. El patrimonio neto se incrementó en 7 %, llegando a S/ 362 millones de soles. El ratio de solvencia se situó en 13,6 %, por encima del mínimo regulatorio de 10 %. La cartera en riesgo se redujo a 5,4 %, mientras que la cobertura de provisiones se elevó a 33,8 %.

Análisis del entorno externo

Análisis PESTEL

1. Factores Políticos: La situación política en Perú ha sido turbulenta, con manifestaciones y violencia. Esta crisis podría afectar el mercado de microcréditos, que ha sido crucial para el desarrollo en el país. Sin embargo, factores como la falta de acceso a Internet y educación financiera, así como riesgos crediticios debido a la vulnerabilidad económica de los prestatarios, dificultan su expansión. La crisis política podría agravar estos riesgos, afectando la capacidad de pago de los prestatarios. Por lo tanto, las instituciones financieras, incluidas las CMACs, deben tomar medidas para mitigar estos riesgos, como fortalecer la gestión de riesgos y diversificar las carteras de préstamos. El entorno político actual conlleva un mayor riesgo país que debe monitorearse ante su potencial efecto en el costo de fondeo y en la calidad crediticia de las CMAC (SyP Global, 2023).
2. Factores Económicos: La desaceleración esperada del PBI al 2.2% impactaría negativamente en la demanda de créditos. Esto afectaría el crecimiento de la cartera de las CMAC. La persistencia de inflación por encima del rango meta del BCRP encarecería el costo de vida de los prestatarios de las CMAC, presionando la calidad de cartera. Las altas tasas de interés limitarían el acceso al crédito y contraerían la demanda

de financiamiento de las CMAC (Apoyo y Asociados, 2023)

3. Factores Socioculturales: El análisis sociocultural del mercado de las Cajas de Ahorro y Crédito (CMACs) en Perú se centra en entender las creencias, actitudes y comportamientos de los peruanos en relación con el ahorro, el crédito y la gestión financiera. Las CMACs han crecido significativamente debido a su enfoque en las necesidades financieras locales, ofreciendo productos y servicios relevantes como microcréditos y servicios de ahorro. Sin embargo, existen desafíos como la falta de educación financiera entre la población y la desconfianza hacia las instituciones financieras. Para superar estos desafíos, las CMACs pueden implementar estrategias centradas en la educación financiera y la construcción de relaciones de confianza con sus clientes (Mendiola et al, 2015)
4. Factores Tecnológicos: En el análisis del sector tecnológico en Perú en 2023, se destacan tres factores significativos: un aumento esperado en la demanda de almacenamiento con un crecimiento potencial superior al 60%, desafíos de ciberseguridad relacionados con ataques de phishing y malware, y un pronóstico de fuerte crecimiento en conectividad en América, lo que podría beneficiar a las CMACs en términos de acceso y velocidad de conexión (Redacción El Comercio, 2022)
5. Factores Ecológicos: Las CMACs pueden mitigar su impacto ambiental mediante inversiones en tecnologías y prácticas ecológicas, como la digitalización y políticas de eficiencia energética. Asimismo, tienen la oportunidad de participar en la economía verde al ofrecer préstamos e inversiones en proyectos de energía renovable y empresas sostenibles. Sin embargo, es crucial considerar que desastres naturales relacionados con el clima podrían afectar la calidad de la cartera de préstamos, especialmente en zonas vulnerables como el riesgo del fenómeno del niño costero (Apoyo y Asociados, 2023).
6. Factores Legales: Los cambios legales derivados de Basilea III están diseñados para fortalecer la posición de capital y solvencia de las CMAC. Esto tendrá un impacto positivo en la gestión de riesgos de estas

instituciones. Es esencial que las CMAC se adapten de manera efectiva a los nuevos requisitos de capital y a las políticas de colchones de conservación (Apoyo y Asociados, 2023).

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Aquí está un análisis ampliado de las 5 Fuerzas de Porter para el sector de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) en Perú:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores: Baja. Además de las barreras regulatorias y requerimientos de capital, las CMAC tienen ventajas de escala y experiencia. Cuentan con presencia establecida en regiones y fidelidad de clientes. Un nuevo competidor requeriría fuertes inversiones para lograr economías de escala y superar lealtad de clientes.
2. Rivalidad entre competidores existentes: Alta. La competencia se basa en tasas de interés, cartera de productos, canales de atención y cobertura regional. Las 11 CMACs (Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, s.f.) buscan incrementar su participación de mercado. Se enfocan en nichos como pymes, microempresas y consumo. Buscan innovar en productos y canales digitales. La rivalidad se intensifica en zonas con mayor densidad de CMAC.
3. Amenaza de productos sustitutos: Media. Los bancos tradicionales son alternativa para segmentos de ingresos medios y altos. Las fintech atraen a sectores jóvenes y digitales. Las cajas rurales compiten en zonas rurales. Los prestamistas informales son opción para segmentos excluidos. Las CMAC deben enfatizar en cercanía al cliente y rapidez de sus procesos (Mendiola et al, 2015).
4. Poder de negociación de proveedores: Bajo. Los depositantes individuales tienen bajo poder de negociación. Para depósitos mayoristas, las CMAC buscan diversificar sus fuentes de fondeo con empresas, municipios y organismos multilaterales. Esto reduce poder de negociación.

5. Poder de negociación de clientes: Bajo. Los clientes individuales tienen alternativas limitadas de crédito formal. Las CMAC aprovechan ventaja de su capilaridad regional, aunque enfrentan mayor competencia en zonas urbanas. Deben fortalecer lealtad de clientes mediante atención personalizada

Descripción del mercado (Demanda)

El mercado al que se dirige Caja Piura está conformado por los micro y pequeños empresarios, así como por los ahorristas, que requieren de servicios financieros adecuados a sus necesidades y características. Estos segmentos representan una gran oportunidad de negocio, ya que constituyen una parte importante de la población económicamente activa del país y tienen un alto potencial de crecimiento.

Respecto a los solicitantes de crédito, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), informó que solo el 40 % de las mype tenía acceso al crédito formal al cierre del 2021, lo que evidencia una brecha de inclusión financiera que debe ser atendida por las instituciones microfinancieras. Según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), la cartera total de créditos a la mype ascendió a S/ 57 654 millones de soles al cierre del 2021, lo que representó el 19 % del total de créditos directos del sistema financiero. Dentro de este segmento, las cajas municipales ocuparon el primer lugar con una participación del 31 %, seguidas por las financieras con el 26 % y los bancos con el 25 %.

Por su parte, en cuanto a los ahorristas, según el INEI, al cierre del 2021, el Perú contaba con una población de 33,8 millones de habitantes, de los cuales el 54 % tenía más de 18 años. Sin embargo, según la SBS, solo el 42 % de la población adulta tenía al menos una cuenta de ahorro en el sistema financiero formal al cierre del 2021, lo que también muestra una brecha de inclusión financiera que debe ser reducida por las instituciones microfinancieras. Según la SBS, los depósitos totales del sistema financiero ascendieron a S/ 301 671 millones de soles al cierre del 2021, lo que representó el 132 % del PBI. Dentro de este monto, los depósitos de ahorro sumaron S/ 116 467 millones de soles, lo que representó el 39 % del total. Las cajas municipales captaron el 7 % de los depósitos de ahorro, seguidas por las financieras con el 5 % y las cajas rurales con el 2 %. Los bancos captaron el 85 %

restante.

Industria en la que compete (Oferta)

Caja Piura ocupa la cuarta posición dentro del conjunto de CMAC, en términos de colocaciones, con una participación de 15.21%, y la segunda posición en depósitos, con una participación de 17.73% de las captaciones en este subsistema⁶. Su posicionamiento se basa en su diversificación geográfica, con especial influencia en la zona norte del país; su estructura patrimonial fortalecida; su diversificada estructura de fondeo; su margen financiero suficiente; su gestión apropiada del riesgo crediticio; y su plana gerencial estable.

Caja Piura compete en esta industria con una amplia red de atención conformada por 201 oficinas a nivel nacional, que se complementa con más de 100 oficinas informativas, agencias corresponsales, cajeros automáticos y canales virtuales. Su modelo de negocio se enfoca en el cliente único, ofreciendo créditos empresariales, personales e hipotecarios, con un énfasis en el segmento minorista⁴. Su estrategia financiera se orienta a promover créditos de micro y pequeña empresa, concertados a corto plazo y con razonables condiciones de mercado.

Matriz de factores externos o EFE

Es un instrumento que permite evaluar el desempeño de una organización frente a las oportunidades y amenazas del entorno en el que opera.

Tabla 1: Matriz de Evaluación de Factores Externos de Caja Piura

Oportunidades	Peso	Valor	Ponderación
Recuperación económica mundial tras la pandemia	0.05	4	0.2
Mayor demanda de crédito por parte de las mypes	0.1	4	0.4
Mayor inclusión financiera mediante la digitalización y la innovación de los servicios financieros	0.1	5	0.5
Mayor educación financiera y conciencia ambiental de los clientes	0.05	3	0.15
Alianzas estratégicas con otras instituciones microfinancieras o entidades públicas o privadas	0.05	3	0.15

Reconocimiento internacional por la calificación social de MicroRate y el seminario PIURA 2021	0.025	3	0.075
Más de 1 millón 400 mil clientes ahorristas y prestatarios a nivel nacional	0.1	4	0.4
Mantenimiento de un buen gobierno corporativo y una gestión integral de riesgos	0.025	3	0.075
Subtotal	0.5		1.95
Amenazas			
Disrupciones en las cadenas de valor y escalada de la inflación a nivel global	0.05	3	0.15
Brechas y desigualdades sociales y debilidades estructurales e institucionales en el Perú	0.1	4	0.4
Incertidumbre política y económica por crisis en el gobierno y la fuga de capitales	0.025	3	0.075
Competencia de otras entidades financieras formales e informales	0.1	4	0.4
Disminución de los depósitos por la libre disponibilidad de la CTS y el riesgo económico	0.05	4	0.2
Regulación y supervisión estrictas por parte de la SBS y otros organismos del Estado	0.1	3	0.3
Riesgo operacional, legal y reputacional por el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo	0.05	2	0.1
Riesgo ambiental por el fenómeno El Niño	0.025	3	0.075
Subtotal	0.5	26	1.7
Total	1		3.65

Diagnostico

La posición de Caja Piura en la industria es moderadamente favorable, ya que su puntaje total es de 3.65 sobre un máximo de 5. Esto significa que Caja Piura tiene más oportunidades que amenazas en su entorno, pero también debe enfrentar algunos riesgos y desafíos importantes. Hay áreas específicas en las que puede trabajar para mejorar aún más su posición y rendimiento en el entorno externo. Esto podría implicar tanto el aprovechamiento de las oportunidades identificadas como

la mitigación de las amenazas percibida mediante el desarrollo de estrategias.

Análisis del entorno interno

Análisis de las áreas estratégicas de Caja Piura

Administración y gerencia: La CMAC Piura cuenta con un Directorio conformado por 7 miembros, presidido por la Sra. Mercedes Franco de Heck, representante de COFIDE. También incluye representantes de la Municipalidad Provincial de Piura (accionista mayoritario con 98.66% de acciones), de la Cámara de Comercio, entre otros. Desde julio de 2020 implementó una Gerencia Mancomunada compuesta por 3 gerentes centrales: Gerente de Negocios, Gerente de Administración y Finanzas, y Gerente de Innovación y Desarrollo. Los gerentes tienen varios periodos en la institución, brindando continuidad a los objetivos estratégicos. La organización interna tiene un enfoque de cliente único para optimizar procesos.

Marketing y ventas: La CMAC Piura está enfocada en micro y pequeñas empresas, que representan 63.5% o S/2,831 millones de su cartera total de S/4,453 millones a diciembre 2021. También ofrece créditos personales (S/618 millones), prendarios (S/235 millones) e hipotecarios (S/275 millones). Busca impulsar los créditos prendarios por su alta rentabilidad. Cuenta con 201 oficinas en 24 regiones del país, con mayor concentración en el norte (Piura, Tumbes, Lambayeque y La Libertad), donde tiene el 37.39% de sus colocaciones por S/1,665 millones. Dispone de canales digitales como web, app móvil y una alianza con Yape para transacciones sin contacto ni comisiones.

Operaciones y logística: La CMAC Piura opera con un modelo de negocio de cliente único, donde los asesores de negocio ofrecen créditos empresariales, personales e hipotecarios. Cuenta con personal de operaciones y logística en las 201 oficinas regionales en el país. Las Gerencias Regionales implementan procesos para reducir la exposición a riesgos operativos.

Finanzas y contabilidad: La principal fuente de fondeo de la CMAC Piura son los depósitos del público por S/4,382 millones, que representan 92% de sus pasivos de S/4,772 millones. Proviene mayormente de personas naturales. Sus ingresos financieros por S/731 millones tuvieron una ligera caída por menores tasas en créditos de programas estatales. Los gastos financieros se redujeron 12.7% a

S/190 millones por menor nivel de captaciones y adeudados. La utilidad neta fue creciente, alcanzando S/35.8 millones en 2021, con un ROE de 5.81%.

Recursos humanos: La CMAC Piura cuenta con 3,783 colaboradores a nivel nacional a diciembre de 2021. Implementa programas de capacitación en liderazgo y cultura organizacional para todo su personal. La rotación de personal es relativamente baja.

Información: La CMAC Piura tiene un sistema centralizado de gestión llamado SOFIA, que fue implementado y es administrado internamente. También dispone de una plataforma web y app móvil para consultas y operaciones de sus clientes.

Tecnología: La CMAC Piura ha desarrollado una billetera electrónica y tiene un convenio para operar Dinero Electrónico. Innova en procesos internos, seguridad informática y continuidad del negocio. Su área de Innovación trabaja con startups en nuevas soluciones digitales.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Es una herramienta que permite evaluar las fortalezas y debilidades internas de una organización, asignando pesos y valores a cada factor.

Tabla 2: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) para Caja Piura

Fortalezas	Peso	Valor	Ponderación
Forma parte del liderazgo en el mercado de las microfinanzas	0.05	4	0.2
Sólidos fundamentos macroeconómicos que respaldan la sostenibilidad financiera	0.025	4	0.1
Proyectos de transformación digital e innovación para mejorar la eficiencia y competitividad	0.1	3	0.3
Gestión del talento humano orientada al desarrollo y bienestar de los colaboradores	0.1	4	0.4
Responsabilidad social y compromiso con la educación, cultura y medio ambiente	0.05	5	0.25
Diversificación de productos y servicios financieros	0.05	4	0.2

para atender las necesidades del cliente			
Gestión integral de riesgos para prevenir y mitigar posibles contingencias	0.1	4	0.4
Evolución cultural para alinear el propósito, valores y comportamientos a la nueva realidad	0.025	3	0.075
Subtotal	0.5		1.925
Debilidades			
Deterioro de la calidad crediticia por el impacto del COVID-19 y la incertidumbre política	0.1	4	0.4
Baja rentabilidad anual en comparación con otras instituciones microfinancieras	0.05	3	0.15
Dependencia de los depósitos del público como principal fuente de fondeo	0.025	4	0.1
Baja penetración en los canales digitales y limitada cobertura geográfica en zonas rurales	0.05	3	0.15
Falta de alianzas estratégicas con otros actores del ecosistema financiero e innovador	0.1	4	0.4
Vulnerabilidad a los ciberataques y brechas de seguridad de la información	0.05	3	0.15
Dependencia de las condiciones económicas externas	0.1	3	0.3
Retos en la implementación de proyectos de transformación digital	0.025	4	0.1
Subtotal	0.5	28	1.75
Total	1		3.67

Nota. Elaboración propia

Diagnostico

Una puntuación de 3.675 indica que la situación interna de la organización es buena. Esto significa que la organización tiene una posición competitiva favorable y está utilizando sus fortalezas internas para compensar sus debilidades. Sin embargo, todavía hay margen para mejorar y convertir esas fortalezas en una ventaja competitiva sostenible.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) es un instrumento analítico que posibilita la rápida visualización de las ventajas y desventajas de la compañía. Esta herramienta destaca a los competidores principales, junto con sus respectivas fortalezas y debilidades específicas, en relación con la posición estratégica de la empresa.

Tabla 3: Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de Caja Piura

Factores	Peso	Caja Piura	Peso	Caja Huancayo	Caja Arequipa	Caja Cuzco
Calidad del producto	0.125	4	0.125	3	4	3
Servicio al cliente	0.075	4	0.075	4	4	3
Distribución y canales alternos	0.1	3	0.1	3	3	3
Precio y tasas de interés	0.125	3	0.125	3	3	3
Demanda del mercado y cobertura geográfica	0.075	4	0.075	4	5	4
Competencia e innovación	0.125	3	0.125	4	5	4
Gestión del talento humano y clima laboral	0.075	3	0.075	4	4	4
Gestión financiera y rentabilidad	0.1	3	0.1	3	4	3
Gestión de riesgos y cumplimiento normativo	0.075	3	0.075	4	4	3
Responsabilidad social y ambiental	0.125	4	0.125	4	4	3
		3.4		3.55	3.975	3.275

Nota. Elaboración propia

Diagnostico

Caja Piura, con un puntaje total de 3.4, se ubica en el tercer lugar entre sus competidores, superando solo a Caja Cuzco (3.275). Sus factores más fuertes son la calidad del producto (0.5), el servicio al cliente (0.3) y la responsabilidad social y

ambiental (0.5), donde obtiene una calificación de 4. Sus factores más débiles son la competencia e innovación (0.375), la gestión financiera y rentabilidad (0.3) y la gestión de riesgos y cumplimiento normativo (0.225), donde obtiene una calificación de 3. Su única ventaja competitiva es la demanda del mercado y cobertura geográfica (0.3), donde iguala a Caja Huancayo (3.55) y supera a Caja Arequipa (3.975) y Caja Cuzco. Su mayor desventaja competitiva es la competencia e innovación, donde es superada por las tres empresas.

Matriz FODA

Esta matriz analiza objetos como empresas o proyectos en un momento dado. Identifica Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Tras el análisis, se toman decisiones estratégicas para mejorar la situación futura.

Tabla 4: Matriz FODA para la Caja Piura

Matriz de Factores Externos (EFE)	Matriz de Factores Internos (EFI)
Oportunidades	Fortalezas
1. Creciente demanda de créditos de mypes tras la recuperación económica mundial	1. Solidez y liderazgo en el mercado microfinanciero peruano
2. Avances regulatorios para promover la inclusión financiera digital en el país	2. Estructura patrimonial sólida y ratios de solvencia por encima del mínimo regulatorio
3. Potencial para desarrollar nuevos productos verdes y sostenibles	3. Diversificada estructura de fondeo, principalmente depósitos del público
4. Tendencias positivas en conectividad y transformación digital en la región	4. Margen financiero suficiente y gastos financieros controlados
5. Expansión de la red de oficinas y cobertura en nuevas regiones del país	5. Amplia red de oficinas a nivel nacional, con fuerte presencia en el norte del país
6. Alianzas con empresas innovadoras fintech para mejorar eficiencia	6. Modelo de negocio de "cliente único" para optimizar procesos
7. Oferta de educación financiera para aumentar cultura financiera de la población	7. Enfoque en la responsabilidad social y compromiso con la inclusión financiera
8. Evaluación positiva de la gestión de riesgos por parte de las calificadoras	8. Buen gobierno corporativo y gestión integral de riesgos

9. Plan estratégico 2021-2024 orientado a generar valor e impulsar la transformación digital

Amenazas

1. Inestabilidad política y desaceleración económica que afectan capacidad de pago
2. Endurecimiento de la regulación prudencial sobre niveles de capital y provisiones
3. Riesgos operativos por incremento de fraudes electrónicos y ciberataques
4. Alto nivel de competencia por parte de la banca múltiple y otras CMACs
5. Contracción de depósitos ante disponibilidad de fondos de libre disposición
6. Dificultades para acceder a financiamiento en los mercados de capitales
7. Exposición a desastres naturales por cambio climático (fenómeno del Niño)
8. Caída de las calificaciones crediticias que encarecería el costo de fondeo

Debilidades

1. Deterioro reciente en calidad de cartera, con indicadores de mora por encima del promedio de CMACs
2. Baja rentabilidad comparada con otras CMACs
3. Alta proporción de cartera en créditos reprogramados
4. Limitada cobertura en zonas rurales y baja penetración en canales digitales
5. Escasa diversificación de productos financieros para segmentos medios y altos
6. Costos operativos elevados que limitan el crecimiento de la rentabilidad
7. Vulnerabilidad a choques externos y dependencia de condiciones económicas
8. Retos en la implementación efectiva de iniciativas de transformación digital

Nota. Elaboración propia

Determinación de objetivos y estrategias

Proposición de objetivos

Los objetivos a largo plazo son fundamentales en la planificación empresarial, son metas a largo plazo que guían las actividades hacia la visión y misión de la organización, exigiendo claridad, coherencia, medición y viabilidad en sus acciones. Los propuestos para Caja Piura, son:

1. Incrementar la participación de mercado en colocaciones en la zona norte del país a un 20% en los próximos 4 años, a través de la apertura de Y nuevas oficinas en zonas urbanas y rurales.
2. Mejorar el ratio de morosidad global a niveles menores al 5% al 2027 con una gestión integral de riesgo crediticio y castigos oportunos.
3. Impulsar la transformación digital en modernización tecnológica para la automatización de procesos, analítica de datos y nuevos canales digitales de hasta el 80% de sus operaciones.
4. Fortalecer el patrimonio de Caja Piura mediante una mayor capitalización de utilidades y alternativas de financiamiento de bajo costo para cumplir con requerimientos regulatorios.
5. Desarrollar una cultura organizacional de excelencia operativa, ética y orientación al cliente a través de programas de capacitación a todo el personal.

Matrices de formulación de estrategias

Matriz Cruzada FODA

Esta matriz combina dos matrices FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para ver cómo interactúan. Ayuda a entender cómo las fortalezas pueden aprovechar oportunidades, superar debilidades para aprovechar oportunidades, cómo las fortalezas pueden lidiar con amenazas y cómo las debilidades pueden exponerse a amenazas. Ayuda en la planificación estratégica.

Tabla 5: Matriz Cruzada FODA para Caja Piura

Fortaleza	Debilidades
1. Solidez y liderazgo en el mercado microfinanciero peruano	1. Deterioro reciente en calidad de cartera, con indicadores de mora por encima del promedio de CMACs
2. Estructura patrimonial sólida y ratios de solvencia por encima del mínimo regulatorio	2. Baja rentabilidad comparada con otras CMACs
3. Diversificada estructura de fondeo, principalmente depósitos del público	3. Alta proporción de cartera en créditos reprogramados
4. Margen financiero suficiente	4. Limitada cobertura en zonas rurales y baja penetración en canales digitales

	<p>y gastos financieros controlados</p> <ol style="list-style-type: none"> Amplia red de oficinas a nivel nacional, con fuerte presencia en el norte del país Modelo de negocio de "cliente único" para optimizar procesos Enfoque en la responsabilidad social y compromiso con la inclusión financiera Buen gobierno corporativo y gestión integral de riesgos Plan estratégico 2021-2024 orientado a generar valor e impulsar la transformación digital 	<ol style="list-style-type: none"> Escasa diversificación de productos financieros para segmentos medios y altos Costos operativos elevados que limitan el crecimiento de la rentabilidad Vulnerabilidad a choques externos y dependencia de condiciones económicas Retos en la implementación efectiva de iniciativas de transformación digital
	Estrategia FO	Estrategia DO
Oportunidades	<ol style="list-style-type: none"> Aprovechar la solidez y liderazgo en microfinanzas para expandir la cobertura en nuevas regiones del país (F1, F5, O5) Desarrollar nuevos productos verdes y sostenibles aprovechando el modelo de "cliente único" (F3, F6, O3) Impulsar alianzas con fintech para promover la inclusión financiera digital (F1, F9, O2, O4) 	<ol style="list-style-type: none"> Aprovechar demanda de mypes para sanear cartera e impulsar nuevos productos (D1, D5, O1) Desarrollar alianzas para ampliar cobertura en zonas rurales con inclusión digital (D4, D7, O4, O5) Optimizar procesos y gastos para aumentar rentabilidad (D2, D6, O1, O4)
<ol style="list-style-type: none"> Creciente demanda de créditos de mypes tras la recuperación económica mundial Avances regulatorios para promover la inclusión financiera digital en el país Potencial para desarrollar nuevos productos verdes y sostenibles Tendencias positivas en conectividad y transformación digital en la región Expansión de la red de oficinas y cobertura en nuevas regiones del país Alianzas con empresas innovadoras fintech para mejorar eficiencia Oferta de educación financiera para aumentar cultura financiera de la población Evaluación positiva de la gestión de riesgos por parte de las calificadoras 	Estrategia FA	Estrategia DA
Amenazas		

1. Inestabilidad política y desaceleración económica que afectan capacidad de pago	1. Mantener niveles adecuados de capital y provisiones para enfrentar potencial endurecimiento regulatorio (F2, A2)	1. Reforzar provisiones ante potencial deterioro de cartera por desaceleración económica (D1, D3, A1)
2. Endurecimiento de la regulación prudencial sobre niveles de capital y provisiones	2. Fortalecer gestión de riesgos operativos ante incremento de fraudes electrónicos (F8, A3)	2. Contar con planes de contingencia en caso de desastres naturales (D7, A7)
3. Riesgos operativos por incremento de fraudes electrónicos y ciberataques	3. Mejorar satisfacción de clientes para retener depósitos ante disponibilidad de fondos de libre disposición (F1, A5)	3. Acelerar transformación digital para mitigar riesgos operativos y mejorar eficiencia (D4, D7, A3, A4)
4. Alto nivel de competencia por parte de la banca múltiple y otras CMACs		
5. Contracción de depósitos ante disponibilidad de fondos de libre disposición		
6. Dificultades para acceder a financiamiento en los mercados de capitales		
7. Exposición a desastres naturales por cambio climático (fenómeno del Niño)		
8. Caída de las calificaciones crediticias que encarecería el costo de fondeo		

Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)

Esta matriz evalúa la posición estratégica interna y externa, determinando estrategias mediante 4 cuadrantes asociados con posturas básicas: agresiva, conservadora, defensiva y competitiva. Estos cuadrantes guían la toma de decisiones según la disposición para asumir riesgos, la necesidad de evitarlos, la gestión de amenazas y la búsqueda de estrategias competitivas.

Tabla 6: Matrix PEYEA de Caja Piura

Factores de la Fortaleza Financiera (FF)	Factores de la Ventaja Competitiva (VC)		
ROI	4	Participación en el mercado	4
Apalancamiento financiero	3	Calidad del producto	3
Liquidez corriente	3	Ciclo de vida del producto	3
Endeudamiento	3	Ciclo de reemplazo del producto	2

Capital de trabajo	4	Lealtad del consumidor	2
		Utilización de la capacidad de los	
Rotación de activos totales	4	competidores	3
Experiencia en el mercado	4	Conocimiento tecnológico	2
Empleo de recursos	3	Integración vertical	3
Promedio FF	3.5	Promedio VC	2.75
Factores de la Fortaleza de la Industria (FI)		Factores de la estabilidad del Entorno (EE)	
Crecimiento potencial del sector	4	Cambios tecnológicos	4
Rentabilidad del sector	4	Estabilidad política	2
Barreras de entrada	4	Ciclo económico	3
Economías de escala	3	Tasa de inflación	2
Poder de negociación de proveedores	3	Barreras arancelarias y no arancelarias	3
Poder de negociación de compradores	3	Marco regulatorio	4
Rivalidad entre competidores	4	Demografía y estilos de vida	3
		Desastres naturales y cambio climático	2
Amenaza de sustitutos	3		
Promedio FI	3.5	Promedio EE	2.75

Con base en los puntajes promedio calculados para cada eje en la matriz PEYEA, los resultados son:

- Eje X Fortaleza de la Industria (FI): 3.5
- Eje Y Estabilidad del Entorno (EE): -2.75
- Eje X Fortaleza Financiera (FF): 3.5
- Eje Y Ventaja Competitiva (VC): -2.75

Por lo tanto, los resultados del eje X y del eje quedarían en:

- Eje X: FI (3) + VC (-3.22) = 0.75
- Eje Y: FF (3) + EE (-2.75) = 0.75

Diagnostico

Esto ubicaría a Caja Piura en el cuadrante superior derecha del plano

cartesiano, correspondiendo a una postura estratégica Agresiva. Esto significa que Caja Piura tiene una fuerte posición interna, con buenos indicadores financieros (FF) y una ventaja competitiva (VC) en el mercado. Asimismo, el sector donde compite es atractivo, con oportunidades de crecimiento y rentabilidad (FI). Además, su entorno es estable y predecible, lo que permite asumir riesgos e invertir de manera agresiva (EE).

Dada la posición de Caja Piura en la Matriz PEYEA, se recomiendan las siguientes estrategias:

1. Expandir la red de oficinas y cajeros automáticos para incrementar los ingresos por comisiones e intermediación financiera.
2. Desarrollar nuevos productos y servicios financieros para diversificar las fuentes de ingreso.
3. Incrementar los márgenes de intermediación mediante una política crediticia más agresiva.
4. Lanzar una campaña de marketing enfocada en posicionar la marca y atraer nuevos segmentos de clientes.
5. Invertir en innovación tecnológica para desarrollar nuevos canales digitales y mejorar la experiencia del cliente.
6. Expandir la red de oficinas y cajeros para mejorar la accesibilidad y conveniencia para los clientes.
7. Implementar procesos crediticios más ágiles y un modelo de riesgo que permita colocaciones más agresivas.
8. Optimizar los procesos operativos para reducir costos e incrementar la eficiencia.
9. Invertir en la capacitación del personal para desarrollar nuevas competencias digitales y crediticias.
10. Implementar un programa de incentivos atado a indicadores de desempeño para retener y motivar al talento.

Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La MBCG, o Matriz de Crecimiento-Participación, es una herramienta de diagnóstico estratégico desarrollada por el Boston Consulting Group para analizar UEN empresariales según participación y crecimiento de ventas en el mercado.

Tabla 7: Matriz BCG

Unidad Estratégica de Negocio	Participación de Mercado	Crecimiento de Mercado (2023-2022)	Posición Matriz BCG
Créditos Corporativos	39.73%	7.9%	Estrella
Créditos Grandes Empresas	47.83%	-1.88%	Estrella
Créditos a Medianas Empresas	22.46%	1.45%	Vaca Lechera
Créditos a Pequeñas Empresas	12.73%	0.96%	Perro
Créditos a Microempresas	31.68%	-3.22%	Estrella

Nota. Elaboración propia.

Diagnostico

- Créditos Corporativos es una Estrella, con un alto crecimiento de 7.9% y liderando la participación de mercado con 39.73%. Esta UEN tiene gran potencial de crecimiento y rentabilidad futura, se le debe asignar inversión para sostener el liderazgo.
- Créditos a Grandes Empresas también es Estrella. Aunque decrece 1.88%, sigue líder con 47.83% de participación. Se debe reforzar para mantener el liderazgo frente a competidores.

- Créditos a Medianas Empresas es una Vaca Lechera. Con 22.46% de participación, es una UEN madura y rentable para generar efectivo. Se puede optimizar sin mayor inversión.
- Créditos a Pequeñas Empresas y Consumo No Revolvente son Perros. Crecen poco y tienen baja participación. Las estrategias son limitadas en estas UEN.
- Créditos a Microempresas decrece 3.22% pero sigue siendo Estrella por su liderazgo de 31.68% de participación. Requiere impulso para retomar mayor crecimiento.

Por ende, Caja Piura debe centrarse en impulsar el crecimiento de sus Estrellas Corporativas y de Microempresas, optimizando sus Vacas Lecheras y gestionando sus Perros. Considerando este diagnóstico, las estrategias recomendadas son:

1. Reducir gastos administrativos en los créditos a Medianas Empresas y Pequeñas Empresas haciendo uso de la automatización de procesos.
2. Aumentar ingresos por nuevos productos de préstamo express para empresas en los créditos Corporativos y para Microempresas.
3. Aumentar la cartera de clientes corporativos en Lima y provincias con ejecutivos especializados.
4. Lanzar programa de lealtad y aumentar el grado de satisfacción de los clientes (NPS) en los créditos a la Mediana Empresa.
5. Implementar plataforma digital de evaluación y aprobación de créditos a Grandes Empresas, reduciendo los tiempos de evaluación y desembolso.
6. Desarrollar modelos de scoring analítico para microcréditos, mejorando la precisión de los análisis de riesgo.
7. Certificar a un mayor número de gerentes de las áreas de negocios en normas de prevención de lavado de activos, así como riesgos operativos y legales
8. Establecer programa de intraemprendimiento "Caja Piura Labs" para incentivar la innovación.

Selección de las estrategias

Es el proceso en el cual se eligen las acciones y enfoques más adecuados para lograr los objetivos establecidos por una organización. Implica analizar y evaluar diferentes alternativas estratégicas considerando la situación actual.

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Es una herramienta de análisis que ayuda a las organizaciones a tomar decisiones complejas entre diferentes opciones estratégicas. Permite evaluar diferentes opciones/estrategias en base a una serie de factores. Cada factor se pondera según su importancia relativa.

Tabla 8: Matriz de Decisión Estratégica

N°	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	Total	Perspectiva
1	Expandir cobertura y cartera de servicios en nuevas regiones y canales	1	1	1	3	Clientes
2	Establecer alianzas para desarrollar nuevos canales digitales e impulsar la inclusión financiera	1	1	0	2	Clientes
3	Implementar una transformación digital de los procesos para ganar eficiencia	1	1	1	3	Procesos Internos
4	Desarrollar nuevos productos para diversificar fuentes de ingreso	1	1	1	3	Financiera
5	Fortalecer el talento humano e implementar un programa de incentivos	0	1	1	2	Aprendizaje
6	Invertir en innovación tecnológica para mejorar la experiencia del cliente	1	0	0	2	Procesos internos
7	Optimizar la estructura de costos para incrementar márgenes	1	1	1	3	Financiera
8	Desarrollar campañas de marketing para atraer nuevos segmentos de clientes	1	1	1	3	Clientes
9	Implementar una política crediticia más ágil y que permita colocaciones más rentables	1	1	1	3	Procesos internos
10	Establecer un programa de intraemprendimiento para incentivar creatividad interna	1	1	1	3	Aprendizaje
11	Incrementar niveles de capital y provisiones para posible endurecimiento regulatorio	1	0	0	1	Financiera
12	Reforzar la gestión de riesgos ante incrementos de la morosidad	1	0	1	2	Procesos

13	Certificar a los gerentes en riesgos operativos, legales y de prevención de lavado de activos	1	1	1	3	Aprendizaje
----	---	---	---	---	---	-------------

Nota. Elaboración propia.

Tras la selección y unificación, de entre 30 estrategias derivadas del FODA, PEYEA, BCG, de 13 estrategias, finalmente las que alcanzaron mayor puntaje fueron 8.

Descripción de las estrategias seleccionadas

1. Expandir cobertura y cartera de servicios en nuevas regiones y canales:
Esta estrategia busca incrementar el alcance geográfico de la institución financiera, llegando a nuevas ciudades y zonas rurales, así como ofrecer nuevos productos y servicios a través de canales digitales para atraer más clientes.
2. Implementar una transformación digital de los procesos para ganar eficiencia: Mediante la automatización de procesos, uso de analytics e inteligencia artificial, se busca optimizar los procesos internos, reducir costos operativos y mejorar la experiencia del cliente.
3. Desarrollar nuevos productos para diversificar fuentes de ingreso: Crear y lanzar al mercado nuevos productos crediticios, de ahorro, seguros, etc. que permitan diversificar las fuentes de ingresos más allá de los productos tradicionales.
4. Optimizar la estructura de costos para incrementar márgenes: Revisar la estructura de costos fijos y variables, buscando oportunidades de reducción de gastos para mejorar los márgenes de rentabilidad.
5. Desarrollar campañas de marketing para atraer nuevos segmentos de clientes: Estrategia comercial enfocada en campañas publicitarias y promociones para atraer nuevos nichos de mercado con potencial de negocio.
6. Implementar una política crediticia más ágil y que permita colocaciones más rentables: Flexibilizar los procesos de evaluación crediticia para incrementar y acelerar el volumen de colocaciones rentables.
7. Establecer un programa de intraemprendimiento para incentivar creatividad interna: Motivar la innovación interna a través de concursos de ideas y financiamiento de proyectos viables propuestos por los propios

colaboradores.

8. Certificar a los gerentes en riesgos operativos, legales y de prevención de lavado de activos: Capacitación especializada para que los gerentes estén actualizados en temas de gestión de riesgos operativos, legales y de prevención de actividades ilícitas.

Implementación de las estrategias

La etapa de ejecución estratégica sigue a la fase de planificación estratégica y se compone de cuatro elementos fundamentales: metas a corto plazo, directrices, asignación de recursos y diseño organizacional. Cada uno de estos elementos es crucial para lograr los objetivos estratégicos.

Visión

Ser la entidad líder en inclusión financiera en Piura, transformando vidas mediante educación financiera y una oferta innovadora sustentada en nuestro equipo, tecnología y alianzas estratégicas. Para el 2030 nos consolidaremos como la caja municipal con mayor cobertura e impacto social en el norte del Perú.

Misión

Brindar servicios financieros inclusivos e innovadores a nuestros clientes para promover su desarrollo, a través de soluciones ágiles y adecuadas de ahorro y crédito, sustentadas en nuestro equipo profesional y alianzas estratégicas locales

Valores institucionales

- ✓ **Inclusión:** Nos comprometemos a promover la inclusión financiera, asegurando que nuestros servicios sean accesibles para todos, independientemente de su ubicación o situación económica.
- ✓ **Innovación:** Buscamos constantemente nuevas formas de mejorar nuestros servicios y procesos, adoptando tecnologías emergentes y prácticas de vanguardia en el sector financiero.
- ✓ **Integridad:** Actuamos con honestidad y transparencia en todas nuestras operaciones, manteniendo los más altos estándares éticos.
- ✓ **Respeto:** Valoramos a cada uno de nuestros clientes y empleados,

tratándolos con dignidad y respeto, y reconociendo sus contribuciones a nuestro éxito.

- ✓ Responsabilidad: Nos responsabilizamos de nuestras acciones y decisiones, y nos esforzamos por tener un impacto positivo en las comunidades a las que servimos.

Mapa Estratégico

Un mapa estratégico describe y comunica las estrategias de una organización, ofreciendo una visión general antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño. Además, sirve como base para desarrollar medidas financieras y no financieras para monitorear la ejecución estratégica.

Tabla 9: Mapa Estratégico propuesto para Caja Piura (2024-2027)

CMI	Estrategia	Objetivo a largo plazo	Objetivos específicos	Tareas	KPIs	Presupuesto	Responsable					
Financiera	E1	Desarrollar nuevos productos para diversificar fuentes de ingreso	OL1	Incrementar la diversificación de ingresos de Caja Piura en un 20% a través del desarrollo y lanzamiento de nuevos productos financieros para el año 2027	OE1	Diseñar y lanzar al menos tres nuevos productos financieros innovadores	T1	Realizar un estudio de mercado para identificar necesidades financieras y desarrollar tres nuevos productos: "Caja Futuro", "Caja Emprende" y "Caja Segura".	KPI1	Porcentaje de necesidades financieras identificadas que se han convertido en nuevos productos.	S/ 20,000	Gerencia de Créditos
							T2	Formar un equipo de desarrollo de productos para diseñar estos nuevos productos financieros. Este equipo estará compuesto por expertos en finanzas, marketing y desarrollo de productos	KPI2	Porcentaje de expertos requeridos que se han incorporado al equipo.	S/ 70,000	Gerencia de Créditos
			OE2	Aumentar la participación de los nuevos productos financieros en los ingresos totales de Caja Piura al 10%	T3	Crear una estrategia de marketing y ventas para los nuevos productos financieros, que incluya publicidad en medios locales y digitales, y eventos de lanzamiento en las sucursales de Caja Piura.	KPI3	Porcentaje de personas alcanzadas con respecto al total de la población objetivo.	S/ 100,000	Gerencia de Ahorros y Finanzas		
					T4	Implementar un programa de formación para los empleados sobre los nuevos productos financieros, que	KPI4	Porcentaje de empleados que completaron	S/ 80,000	Gerencia de Administración - Gestión de Personas		

								incluya sesiones de capacitación y materiales de referencia detallados.		la formación con respecto al total de empleados.		
Financiera	E2	Optimizar la estructura de costos para incrementar márgenes	OL2	Incrementar la eficiencia operativa de Caja Piura en un 15% para el año 2027	OE3	Reducir los costos operativos en un 10%	T5	Implementar tecnologías de automatización como chatbots, asistentes virtuales y automatización de marketing para reducir los costos de procesamiento en un 10%	KPI5	Porcentaje de reducción en los costos de procesamiento debido a la automatización.	S/ 350,000	Gerencia de Administración - Sistemas
							T6	Renegociar contratos con proveedores por ejemplo los servicios de terceros (limpieza, seguridad, mantenimiento) y servicios profesionales (legales, contables, consultoría) para reducir los costos de suministro en un 5%	KPI6	Porcentaje de reducción en los costos de suministro debido a la renegociación de contratos.	S/ 20,000	Gerencia de Administración - Logística
					OE4	Aumentar la productividad del personal en un 20%	T7	Implementar programas de capacitación para mejorar las habilidades del personal y aumentar su productividad en un 10%	KPI7	Porcentaje de mejora en la productividad del personal debido a la capacitación.	S/ 70,000	Gerencia de Administración - Gestión de Personas
							T8	Optimizar los procesos de trabajo para aumentar la eficiencia del personal en un 10%	KPI8	Porcentaje de aumento en la eficiencia del personal debido a la optimización de los	S/ 80,000	Gerencia de Administración - Organización y Métodos

										procesos de trabajo.		
Clientes	E3	Expandir cobertura y cartera de servicios en nuevas regiones y canales	OL3	Incrementar la presencia de Caja Piura en nuevas regiones y expandir la cartera de servicios en un 25% para el 2027.	OE5	Establecer al menos 4 nuevas agencias para contribuir con la inclusión financiera	T9	Realizar un estudio de mercado para identificar las regiones con mayor potencial para la expansión.	KPI9	Porcentaje de avance en el estudio de mercado para la expansión regional.	S/ 20,000	Gerencia de Unidades de Negocio
							T10	Establecer las nuevas agencias en Santiago de Chuco, Moquegua, Mollendo y Pomabamba, y contratar personal local.	KPI10	Porcentaje de sucursales establecidas en nuevas regiones respecto al objetivo.	S/ 2,000,000	Gerencia de Unidades de Negocio
					OE6	Desarrollar e implementar al menos 3 nuevos servicios financieros	T11	Realizar una investigación de mercado para identificar las necesidades financieras no satisfechas de los clientes actuales y potenciales.	KPI11	Porcentaje de avance en la investigación de mercado para el desarrollo de nuevos servicios.	S/ 20,000	Gerencia de Créditos
							T12	Implementar nuevos servicios financieros que satisfagan dichas necesidades como servicios de banca móvil mejorados y productos de inversión (fondos mutuos o certificados de depósito a plazo)	KPI12	Porcentaje de nuevos servicios financieros implementados respecto al objetivo.	S/ 500,000	Gerencia de Ahorros y Finanzas

Clientes	E4	Desarrollar campañas de marketing para atraer nuevos segmentos de clientes	OL4	Incrementar la base de clientes de Caja Piura en un 20% para el año 2027.	OE7	Aumentar la conciencia de marca en nuevos segmentos de mercado en un 15%	T13	Desarrollar y lanzar una campaña de marketing digital dirigida a los nuevos segmentos de mercado.	KPI13	Porcentaje de personas que hicieron clic en el anuncio.	S/ 100,000	Gerencia de Ahorros y Finanzas - Marketing
							T14	Organizar eventos comunitarios para aumentar la visibilidad de la marca	KPI14	Numero de personas que asistieron al evento.	S/ 150,000	Gerencia de Ahorros y Finanzas - Marketing
					OE8	Mejorar la tasa de conversión de prospectos a clientes en un 10%	T15	Implementar un programa de fidelización de clientes para incentivar las referencias	KPI15	Porcentaje de clientes que han referido a alguien a Caja Piura	S/ 40,000	Gerencia de Ahorros y Finanzas - Marketing
							T16	Optimizar el proceso de incorporación de clientes para facilitar las conversiones	KPI16	Porcentaje de usuarios que completan todo el proceso de incorporación .	S/ 30,000	Gerencia de Ahorros y Finanzas - Operaciones
Procesos Internos	E5	Implementar una transformación digital de los procesos para ganar eficiencia	OL5	Incrementar la eficiencia operativa de Caja Piura a través de la transformación digital de los	OE9	Implementar soluciones tecnológicas innovadoras que permitan la automatización de los procesos internos	T17	Identificar y seleccionar las soluciones tecnológicas que se adaptan a las necesidades de Caja Piura	KPI17	Porcentaje de soluciones tecnológicas identificadas y seleccionadas sobre el total de soluciones tecnológicas evaluadas	S/ 10,000	Gerencia de Administración - Sistemas

				procesos internos para el año 2027.			T18	Implementar las soluciones tecnológicas seleccionadas como un Sistema de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM), Blockchain y Aprendizaje Automático (ML).	KPI18	Porcentaje de soluciones tecnológicas implementadas sobre el total de soluciones tecnológicas seleccionadas.	S/ 500,000	Gerencia de Administración - Sistemas
					OE10	Capacitar al personal en el uso y manejo de las nuevas tecnologías implementadas	T19	Diseñar un programa de capacitación en nuevas tecnologías	KPI19	Porcentaje de programas de capacitación diseñados sobre el total de programas de capacitación requeridos.	S/ 60,000	Gerencia de Administración - Gestión de Personas
							T20	Implementar el programa de capacitación diseñado	KPI20	Porcentaje de programas de capacitación implementados sobre el total de programas de capacitación diseñados.	S/ 80,000	Gerencia de Administración - Gestión de Personas

Procesos Internos	E6	Implementar una política crediticia más ágil y que permita colocaciones más rentables	OL6	Incrementar la rentabilidad de las colocaciones de Caja Piura en un 15% para el año 2027.	OE11	Mejorar la eficiencia del proceso de aprobación de créditos en un 20% para el año 2025.	T21	Optimizar el sistema de evaluación crediticia existente mejorando algoritmos de evaluación, incorporación de nuevas variables de decisión, o actualización de los modelos de riesgo crediticio.	KPI21	Porcentaje de mejora en la eficiencia del sistema de evaluación crediticia después de la optimización.	S/ 100,000	Gerencia de Créditos
							T22	Implementar un programa de formación continua para el personal en la utilización del sistema de evaluación crediticia	KPI22	Porcentaje de personal que ha completado el programa de formación continua.	S/ 50,000	Gerencia de Administración - Gestión de Personas
					OE12	Aumentar la diversificación de la cartera de créditos en un 10% para el año 2026.	T23	Realizar un estudio de mercado para identificar nuevas oportunidades de crédito.	KPI23	Porcentaje de nuevos segmentos de crédito identificados en el estudio de mercado.	S/ 20,000	Gerencia de Créditos
							T24	Lanzar nuevos productos que satisfagan las necesidades identificadas. Pueden incluir: créditos indexados, créditos verdes o sostenibles y créditos para la educación.	KPI24	Porcentaje de nuevos productos de crédito lanzados que corresponden a las necesidades identificadas	S/ 100,000	Gerencia de Créditos

Aprendizaje	E7	Establecer un programa de intraemprendimiento para incentivar creatividad interna	OL7	Incrementar la innovación y la productividad interna en un 20% para el 2027.	OE13	Crear un programa de intraemprendimiento con iniciativas bottom-up.	T25	Lanzar una convocatoria interna de ideas y propuestas innovadoras	KPI25	Número de ideas postuladas sobre el total de colaboradores.	S/ 10,000	Gerencia de Administración
							T26	Seleccionar al menos 5 proyectos viables de intraemprendimiento anualmente	KPI26	Número de proyectos implementados sobre los seleccionados inicialmente.	S/ 150,000	Gerencia de Administración
					OE14	Potenciar las capacidades y motivación emprendedora del personal.	T27	Desarrollar un plan de capacitación en innovación y emprendimiento para los colaboradores	KPI27	Porcentaje del personal capacitado.	S/ 30,000	Gerencia de Administración - Gestión de Personas
							T28	Establecer un esquema de incentivos y reconocimientos para iniciativas destacadas de intraemprendimiento	KPI28	Número de personas e iniciativas reconocidas anualmente.	S/ 300,000	Gerencia de Administración
Aprendizaje	E8	Certificar a los gerentes en riesgos operativos, legales y de prevención de lavado de activos	OL8	Lograr que el 100% de los gerentes cuenten con certificación en riesgos	OE15	Desarrollar un programa de capacitación y certificación en riesgos operativos y legales.	T29	Identificar gerentes sin certificación en riesgos operativos y legales.	KPI29	Porcentaje de gerentes identificados sobre el total de gerentes.	S/ 10,000	Gerencia de Riesgos
							T30	Elaborar e implementar un programa de capacitaciones para la certificación.	KPI30	Porcentaje de gerentes capacitados sobre los	S/ 100,000	Gerencia de Riesgos

				operativos, legales y de prevención de lavado de activos al 2027.					gerentes identificados.			
					OE16	Desarrollar un programa de capacitación y certificación en prevención de lavado de activos.	T31	Identificar gerentes sin certificación en prevención de lavado de activos.	KPI31	Porcentaje de gerentes identificados sobre el total de gerentes.	S/ 10,000	Unidad de Cumplimient o
							T32	Elaborar e implementar un programa de capacitaciones para la certificación.	KPI32	Porcentaje de gerentes capacitados sobre los gerentes identificados.	S/ 80,000	Unidad de Cumplimient o
										TOTAL	S/ 5,260,000	

Tabla 10: Cronograma de ejecución de las tareas correspondientes al mapa estratégico propuesto para Caja Piura

TAREAS	2024-I	2024-II	2025-I	2025-II	2026-I	2026-II	2027-I	2027-II
Realizar un estudio de mercado para identificar necesidades financieras y desarrollar tres nuevos productos: “Caja Futuro”, “Caja Emprende” y “Caja Segura”.	X							
Formar un equipo de desarrollo de productos para diseñar estos nuevos productos financieros. Este equipo estará compuesto por expertos en finanzas, marketing y desarrollo de productos		X						
Crear una estrategia de marketing y ventas para los nuevos productos financieros, que incluya publicidad en medios locales y digitales, y eventos de lanzamiento en las sucursales de Caja Piura.	X							
Implementar un programa de formación para los empleados sobre los nuevos productos financieros, que incluya sesiones de capacitación y materiales de referencia detallados.	X	X						
Implementar tecnologías de automatización como chatbots, asistentes virtuales y automatización de marketing para reducir los costos de procesamiento en un 10%	X							
Renegociar contratos con proveedores por ejemplo los servicios de terceros (limpieza, seguridad, mantenimiento) y servicios profesionales (legales, contables, consultoría) para reducir los costos de suministro en un 5%	X	X						
Implementar programas de capacitación para mejorar las habilidades del personal y aumentar su productividad en un 10%		X						
Optimizar los procesos de trabajo para aumentar la eficiencia del personal en un 10%	X	X						
Realizar un estudio de mercado para identificar las regiones con mayor potencial para la expansión.			X	X				
Establecer las nuevas sucursales en Cusco, Moquegua y contratar personal local.			X					

Realizar una investigación de mercado para identificar las necesidades financieras no satisfechas de los clientes actuales y potenciales.			X					
Implementar nuevos servicios financieros que satisfagan dichas necesidades como servicios de banca móvil mejorados y productos de inversión (fondos mutuos o certificados de depósito a plazo)				X				
Desarrollar y lanzar una campaña de marketing digital dirigida a los nuevos segmentos de mercado.	X							
Organizar eventos comunitarios para aumentar la visibilidad de la marca			X	X				
Implementar un programa de fidelización de clientes para incentivar las referencias			X					
Optimizar el proceso de incorporación de clientes para facilitar las conversiones			X	X				
Identificar y seleccionar las soluciones tecnológicas que se adaptan a las necesidades de Caja Piura			X	X				
Implementar las soluciones tecnológicas seleccionadas como un Sistema de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM), Blockchain y Aprendizaje Automático (ML).			X	X				
Diseñar un programa de capacitación en nuevas tecnologías					X			
Implementar el programa de capacitación diseñado					X	X		
Optimizar el sistema de evaluación crediticia existente mejorando algoritmos de evaluación, incorporación de nuevas variables de decisión, o actualización de los modelos de riesgo crediticio.					X	X		
Implementar un programa de formación continua para el personal en la utilización del sistema de evaluación crediticia					X	X		
Realizar un estudio de mercado para identificar nuevas oportunidades de crédito.						X		

Lanzar nuevos productos que satisfagan las necesidades identificadas. Pueden incluir: créditos indexados, créditos verdes o sostenibles y créditos para la educación.						X		
Lanzar una convocatoria interna de ideas y propuestas innovadoras							X	
Seleccionar al menos 5 proyectos viables de intraemprendimiento anualmente							X	
Desarrollar un plan de capacitación en innovación y emprendimiento para los colaboradores							X	
Establecer un esquema de incentivos y reconocimientos para iniciativas destacadas de intraemprendimiento							X	
Identificar gerentes sin certificación en riesgos operativos y legales.							X	
Elaborar e implementar un programa de capacitaciones para la certificación.							X	
Identificar gerentes sin certificación en prevención de lavado de activos.							X	X
Elaborar e implementar un programa de capacitaciones para la certificación.							X	X

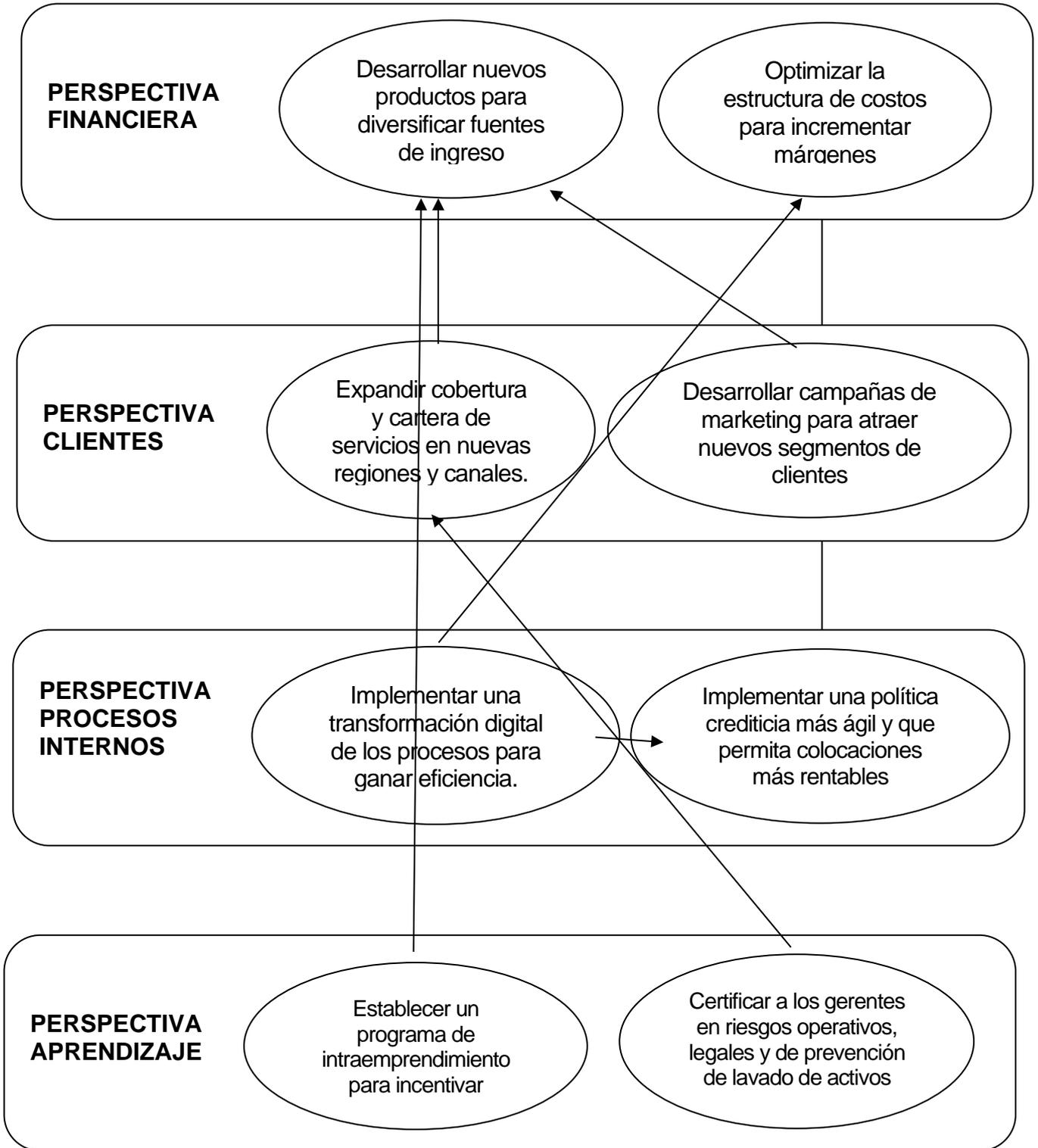


Ilustración 12: Gráfico del Mapa Estratégico

Evaluación de la Gestión Crediticia de Caja Piura Post Plan Estratégico

A continuación, se presenta una proyección de la evaluación de la gestión crediticia si aplicáramos una encuesta a 69 colaboradores pertenecientes al área de Negocios de Caja Piura tras la aplicación del Plan Estratégico propuesto

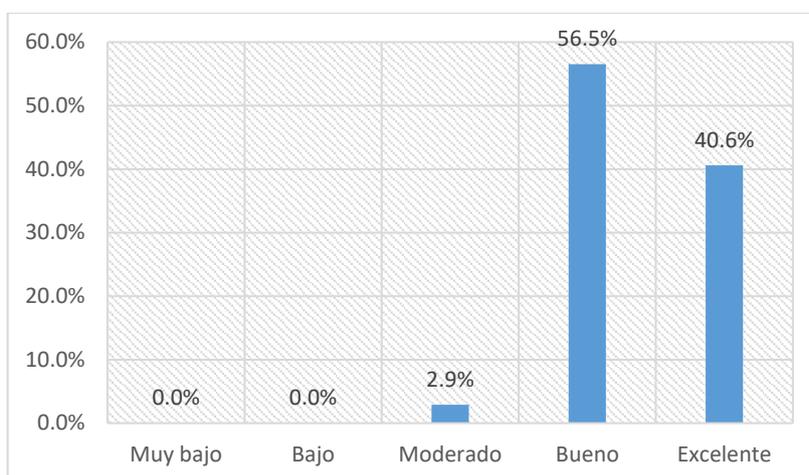


Figura 13: Resultados proyectados de la dimensión evaluación del riesgo crediticio

Nota. Elaboración propia.

Interpretación

La evaluación de riesgo crediticio muestra una mejora de 7.2 puntos porcentuales en la categoría "Bueno" y 7.3 puntos en "Excelente" luego de la implementación del plan estratégico. Esta variación positiva indica que Caja Piura implementó mejores procesos y herramientas para el análisis de riesgo, otorgando calificaciones crediticias más precisas a clientes utilizando técnicas modernas como modelos estadísticos y de inteligencia artificial.

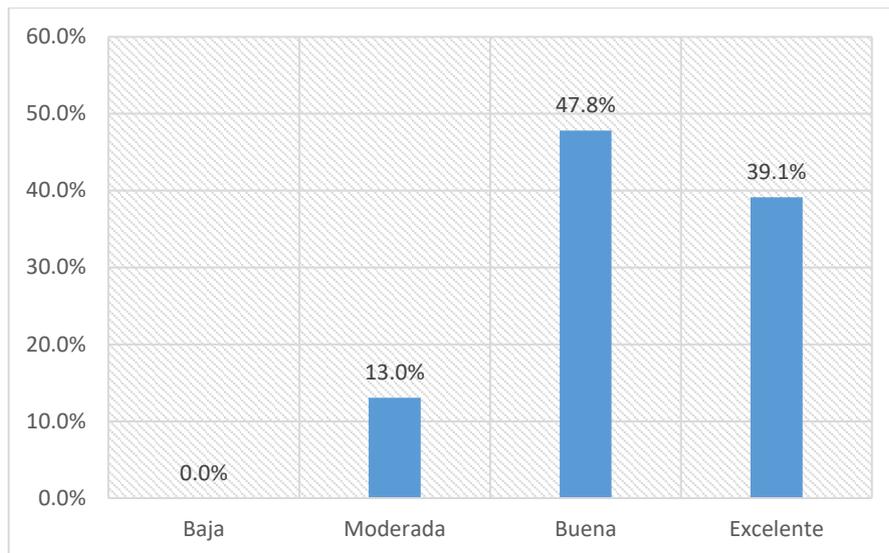


Ilustración 14: Resultados proyectados de la dimensión toma de decisiones de crédito

Nota. Elaboración propia.

Interpretación

En cuanto a la toma de decisiones de crédito, se produjo un crecimiento más moderado de 7.2 puntos en la calificación "Bueno" y de 8.7 en "Excelente". La mejora sugiere que el plan estratégico contribuyó a estandarizar en cierto grado los criterios para aprobar o rechazar operaciones crediticias, probablemente fijando políticas y niveles de atribuciones más transparentes para quienes intervienen en dichas decisiones.

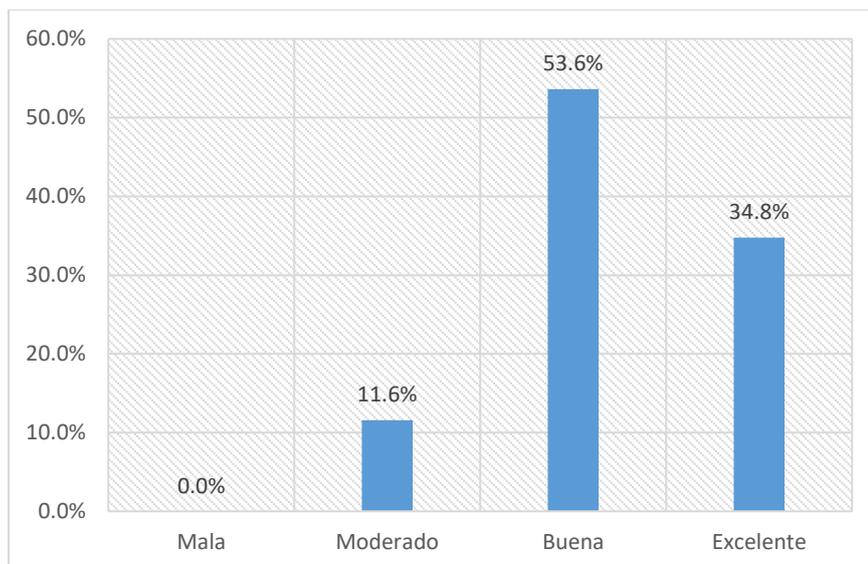


Ilustración 15: Resultados proyectados de la dimensión Administración y seguimiento de la cartera

Nota. Elaboración propia.

Interpretación

En cuanto a la administración y seguimiento de cartera, vemos uno de los avances más significativos, de un 76.8% a un 88.4%. Esto evidencia logros importantes en la gestión de cobranzas y recuperaciones. Esto a causa del establecimiento de mejores criterios de segmentación de la cartera y estrategias focalizadas según el perfil y comportamiento del deudor.

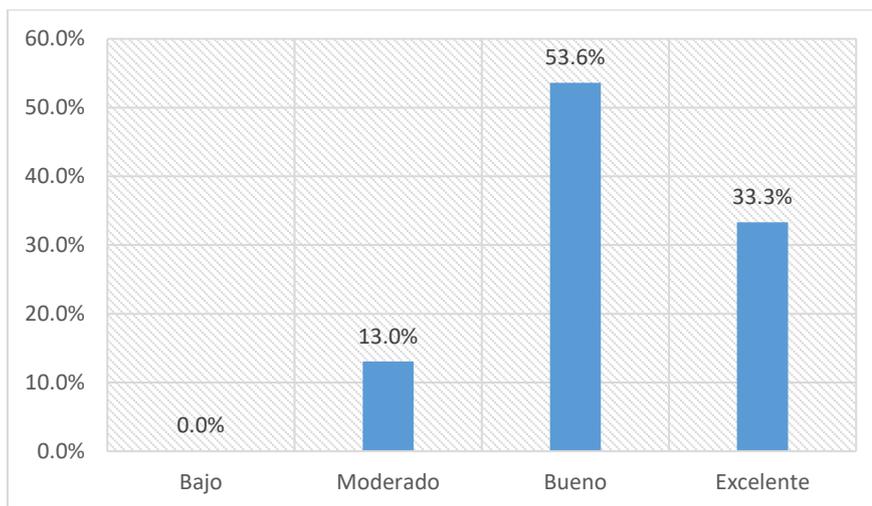


Figura 16: Resultados proyectados de la dimensión análisis y control de riesgos

Nota. Elaboración propia.

Interpretación

Respecto al análisis y control de riesgo, el que haya aumentado de un 73.9% a un 86.9% la calificación positiva, sugiere que Caja Piura reforzó sus capacidades para identificar, medir y monitorear los riesgos inherentes a las operaciones de crédito, lo cual es vital para la sostenibilidad financiera. Esto debido a que se implementaron nuevas metodologías y herramientas tecnológicas que optimizaron este proceso.

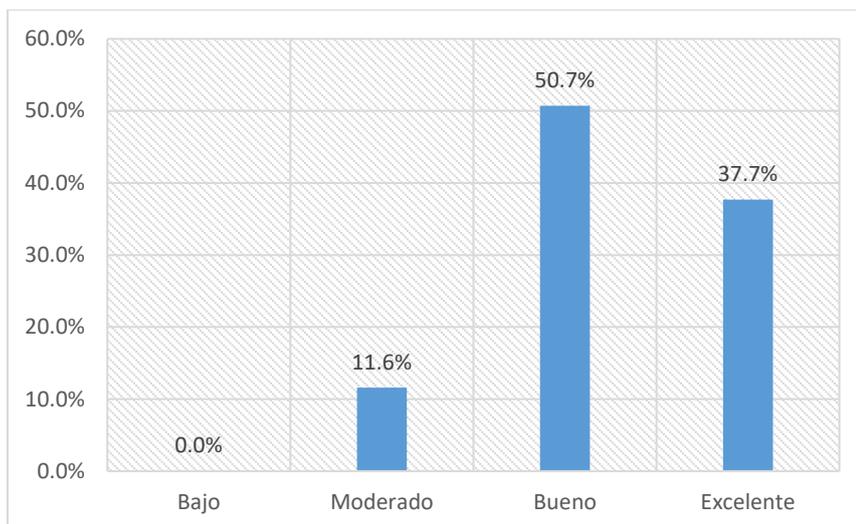


Figura 17: Resultados de la dimensión desarrollo de políticas y procedimientos

Nota. Elaboración propia.

Interpretación

En cuanto al desarrollo de políticas y procedimientos, es positivo ver que después de la implementación del plan estratégico, un 97.1% de los encuestados lo califica entre bueno y excelente, comparado con un 88.4% inicialmente. Esto indica que se realizaron mejoras importantes para contar con directrices crediticias claras, así como procesos ágiles que facilitan el otorgamiento y recuperación de créditos de manera ordenada.

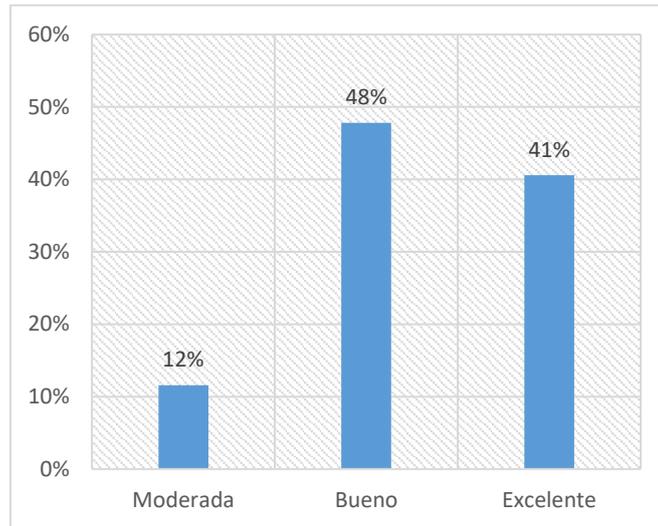


Figura 18: Resultados de la dimensión Evaluación y mejora de procesos

Nota. Elaboración propia.

Interpretación

Las evaluaciones ‘Buenas’ aumentaron de 43.5% a 48%, lo que indica una mejora en la eficiencia y efectividad de los procesos de gestión crediticia. Además, las evaluaciones ‘Excelentes’ aumentaron de 36.2% a 41%, lo que sugiere que una proporción significativa de los procesos de gestión crediticia superaron los estándares esperados. La introducción de nuevas políticas de crédito y la mejora de los procesos de evaluación de crédito han llevado a una mayor eficiencia en la gestión crediticia. Además, la implementación de tecnologías más avanzadas para el manejo de créditos ha permitido un procesamiento más rápido y preciso de las solicitudes de crédito.

Evaluación Económica del Plan Estratégico propuesto a Caja Piura (2024-2027) para mejorar la Gestión Crediticia.

Consiste básicamente en realizar un análisis costo-beneficio, donde se comparan los flujos de costos proyectados de implementar el plan (costos de procesos, tecnología, capacitación, etc.) versus los beneficios cuantificables que se estima obtener por las mejoras en gestión de créditos (mayores ingresos financieros, menores provisiones y mora). Comparando Flujo de Caja, VAN y el TIR se determina si, bajo ciertos supuestos de operación, el plan estratégico es rentable y conveniente financieramente para Caja Piura, apoyando o no su aprobación ante

la Alta Dirección con sustento cuantitativo.

Flujo de Caja Proyectado

Tabla 11: Flujo de caja proyectado

Detalle	0	2024	2025	2026	2027
Ingresos					
Desarrollar nuevos productos para diversificar fuentes de ingreso			S/500,000	S/500,000	S/500,000
Optimizar la estructura de costos para incrementar márgenes			S/1,000,000	S/1,000,000	S/1,000,000
Expandir cobertura y cartera de servicios en nuevas regiones y canales				S/3,000,000	S/3,000,000
Desarrollar campañas de marketing para atraer nuevos segmentos de clientes				S/600,000	S/600,000
Implementar una transformación digital de los procesos para ganar eficiencia					S/1,500,000
Implementar una política crediticia más ágil y que permita colocaciones más rentables					S/500,000
Egresos	S/5,260,000				
Desarrollar nuevos productos para diversificar fuentes de ingreso		S/270,000			
Optimizar la estructura de costos para incrementar márgenes		S/520,000			
Expandir cobertura y cartera de servicios en nuevas regiones y canales			S/2,540,000		
Desarrollar campañas de marketing para atraer nuevos segmentos de clientes			S/320,000		
Implementar una transformación digital de los procesos para ganar eficiencia				S/650,000	
Implementar una política crediticia más ágil y que permita colocaciones más rentables				S/270,000	
Flujo Neto	-S/5,260,000.0	-S/790,000	-S/1,360,000	S/4,180,000	S/7,100,000

Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto (VAN) es positivo, específicamente S/ S/1,189,877.74. Esto quiere decir que los beneficios proyectados exceden a los costos actualizados, por lo tanto, se estaría generando valor económico agregado con la implementación del plan estratégico en Caja Piura.

VAN	S/1,189,877.74
------------	----------------

Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es 19.09%, es superior al costo de capitalización que tiene Caja Piura actualmente que es de 8.75% aproximadamente. Esta alta TIR significa que la implementación del plan estratégico genera una buena rentabilidad financiera.

TIR	14.13%
------------	--------

V. DISCUSIÓN

Los hallazgos de la presente investigación presentan similitudes y diferencias respecto al estudio de Montalbán (2020) sobre la implementación de un plan estratégico en una institución microfinanciera. Ambos estudios coinciden en la importancia de realizar un diagnóstico integral de la situación actual de la organización, incluyendo análisis del entorno interno y externo, para identificar áreas críticas a abordar en la estrategia. Asimismo, en los dos estudios se formulan estrategias específicas orientadas a las necesidades y realidad de cada institución. Sin embargo, se observan diferencias en el alcance y los objetivos centrales de la propuesta estratégica. Mientras que Montalbán (2020) se enfoca en incrementar la rentabilidad a través de estrategias de crecimiento, con énfasis en la capacitación del personal y la agilización de procesos; la presente investigación prioriza la gestión efectiva del riesgo crediticio como parte integral de la estrategia, junto con la transformación digital y el desarrollo de nuevos productos financieros. Esto refleja que la naturaleza y desafíos de las instituciones microfinancieras varían, y por tanto los planes estratégicos deben adaptarse a sus realidades específicas. La gestión prudente del riesgo crediticio resulta un aspecto crítico en el contexto de la institución estudiada, mientras que para Montalbán (2020) el enfoque se centra en impulsar el crecimiento rentable.

En discusión con Sánchez (2019), ambos estudios coinciden en la importancia de realizar un diagnóstico integral de la situación actual de la institución microfinanciera, analizando factores internos y externos para identificar áreas críticas a abordar en la estrategia. Sin embargo, se observan diferencias relevantes en el enfoque central de las propuestas estratégicas formuladas en cada estudio. Mientras que Sánchez (2019) prioriza estrategias de crecimiento y rentabilidad a través de capacitación de personal, innovación en procesos y expansión de mercado; en la presente investigación se pone énfasis en la gestión efectiva del riesgo crediticio como parte integral de la estrategia, junto con transformación digital y desarrollo de nuevos productos financieros. Estas diferencias en los enfoques estratégicos reflejan que la naturaleza y desafíos de las instituciones microfinancieras varían según su contexto y realidad específica. Por tanto, los planes estratégicos formulados deben adaptarse a las necesidades particulares de

cada institución, equilibrando adecuadamente los objetivos de crecimiento y rentabilidad con la gestión prudente de riesgos, a fin de garantizar la sostenibilidad financiera en el mediano y largo plazo.

En discusión con Mondragón y Villanueva (2017), ambos estudios proponen un plan estratégico para una entidad del sector financiero e incluyen un análisis del entorno interno y externo de la organización. Asimismo, plantean objetivos estratégicos y proponen estrategias y planes de acción para implementar la estrategia. Adicional a ello, ambos estudios siguen una metodología similar de planeación estratégica, con contextualizaciones y periodos distintos. Empero una de las diferencias con Mondragón y Villanueva (2017) es su enfoque en una entidad financiera genérica "ABC", mientras que la presente se centra específicamente en Caja Piura. Otra diferencia es que el primer estudio abarca el periodo 2017-2019, mientras que el segundo cubre 2024-2027. Por su parte, Mondragón y Villanueva (2017) están más orientado a la elaboración conceptual del plan estratégico, mientras que la presente incluye un diagnóstico de la gestión crediticia actual como punto de partida.

En discusión con Alcalde, Sánchez, y Gallegos (2019), ambas investigaciones abordan el desarrollo de un plan estratégico para una institución microfinanciera con el objetivo de mejorar su desempeño y posicionamiento en el mercado, por lo que comparten el enfoque metodológico de formular estrategias a partir de un análisis interno y externo. Sin embargo, el contexto y la institución analizada es distinta, adicionalmente Alcalde, Sánchez, y Gallegos (2019) ponen mayor énfasis en estrategias para aumentar participación de mercado, penetración geográfica, canales digitales y educación financiera. Por su parte, esta investigación prioriza estrategias para mejorar la gestión de riesgo crediticio. Asimismo, el primer estudio utiliza matrices como PEYEA, BCG, IE y GE, mientras que esta investigación se basa en FODA, PEYEA y BCG. Por otro lado, la primera propone responsabilidad social centrada en educación financiera, por su parte la segunda no menciona actividades de RSE.

La investigación de Benavente et al. (2020) para una caja rural prioriza estrategias agresivas de expansión geográfica, transformación digital e innovación en productos, aprovechando un entorno atractivo y una posición interna sólida de

la empresa. Sin embargo, presta menor énfasis a la gestión de riesgos crediticios. En contraste, esta investigación para una caja municipal enfatiza en mejorar la gestión de riesgo crediticio ante el deterioro reciente en la calidad de su cartera, además de considerar estrategias de crecimiento y tecnología. Esta diferencia se explica porque la caja rural se encuentra en una posición más favorable para asumir riesgos e invertir agresivamente en crecimiento, mientras que la caja municipal debe sanear primero su cartera crediticia y fortalecer la gestión de riesgos ante un entorno más incierto, antes de priorizar la expansión. Así, cada plan refleja estrategias adaptadas a la posición competitiva y los desafíos específicos de cada institución. La investigación de Benavente et al. (2020) representa un plan más agresivo de crecimiento mientras que esta investigación plantea un enfoque más conservador enfocado primero en gestión de riesgos.

Mientras que Baldeón, Fonseca y Valdivia (2019) se enfocan en una CMAC específica, la CMAC Cusco, con el objetivo de consolidar su liderazgo en el sector microfinanciero peruano al 2030; esta investigación se centra en la CMAC Piura y prioriza estrategias para fortalecer la gestión del riesgo crediticio ante problemas recientes en la calidad de su cartera. Asimismo, el primer estudio propone estrategias agresivas de crecimiento, expansión geográfica e innovación tecnológica, aprovechando las fortalezas internas y oportunidades externas de la CMAC Cusco. Por su parte, esta investigación plantea medidas más conservadoras enfocadas primero en sanear la cartera crediticia y mejorar las políticas de evaluación de riesgo antes de priorizar estrategias de crecimiento. Estas diferencias se explican por la posición competitiva distinta de cada institución. La CMAC Cusco presenta indicadores financieros más sólidos que le permiten asumir un plan más agresivo, mientras que la CMAC Piura debe enfocarse inicialmente en gestionar los problemas recientes en la calidad de su cartera de créditos a través de estrategias más cautas.

VI. CONCLUSIONES

- ✓ Se logró desarrollar un plan estratégico detallado para el periodo 2024-2027 que permitirá a Caja Piura mejorar sustancialmente su gestión crediticia a través de la implementación de estrategias enfocadas en expandir su cobertura geográfica y de servicios financieros, transformar digitalmente sus procesos internos, desarrollar nuevos productos financieros, implementar campañas de marketing, flexibilizar su política crediticia, fomentar la innovación interna y reforzar la capacitación de sus gerentes en temas fundamentales de riesgos y cumplimiento normativo.
- ✓ La evaluación de la gestión crediticia de Caja Piura mostró que en 5 de las 6 dimensiones analizadas (evaluación de riesgo, toma de decisiones, administración de cartera, análisis de riesgos, políticas y procedimientos, y evaluación de procesos), entre el 70% y el 88% de los encuestados la calificó como buena o excelente. Sin embargo, en todas esas dimensiones hubo entre un 13% y 23% que la consideró solo moderada, e incluso un 1.4% que la calificó como mala en administración de cartera.
- ✓ Se llevó a cabo un profundo análisis del entorno externo e interno de Caja Piura, determinando las principales oportunidades y amenazas del sector microfinanciero peruano, así como los puntos fuertes y débiles de la entidad en términos de su posición competitiva y financiera, su estructura organizacional y operativa, y su cultura institucional.
- ✓ Tras un análisis interno y externo, se plantearon objetivos de crecimiento al 2027 para Caja Piura. Para lograrlos, se formularon 30 estrategias candidatas utilizando herramientas como FODA, PEYEA y BCG. Luego, aplicando una matriz de decisión, se consolidaron ocho estrategias principales alineadas al Cuadro de Mando Integral.
- ✓ Después de un análisis detallado utilizando la matriz de decisión estratégica (MDE), Caja Piura ha seleccionado ocho estrategias esenciales para su implementación. Estas incluyen: (1) Expandir la cobertura geográfica y de servicios financieros, (2) Desarrollar nuevos productos para diversificar ingresos, (3) Implementar una transformación digital de los procesos, (4) Realizar campañas de marketing para atraer

nuevos clientes, (5) Optimizar la estructura de costos, (6) Flexibilizar las políticas crediticias para acelerar colocaciones, (7) Crear un programa de intraemprendimiento para motivar la innovación interna, y (8) Certificar a los gerentes en temas de prevención de riesgos.

- ✓ Se procedió a diseñar un mapa estratégico integral que incluye indicadores clave de desempeño, responsables designados, cronograma de ejecución y presupuesto requerido para llevar a cabo la estrategia elegida y el resto de las estrategias complementarias enfocadas específicamente en mejorar la gestión crediticia de Caja Piura.

VII. RECOMENDACIONES

- ✓ Continuar con la implementación del plan estratégico desarrollado para el periodo 2024-2027, asegurándose de que todas las estrategias se ejecuten según lo planeado y se realicen ajustes cuando sea necesario.
- ✓ Realizar un seguimiento continuo de la percepción de los encuestados sobre la gestión crediticia de Caja Piura y tomar medidas para mejorar las áreas que se consideran solo moderadas o malas.
- ✓ Mantener un análisis constante del entorno externo e interno para identificar rápidamente cualquier cambio en las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.
- ✓ Revisar regularmente los objetivos de crecimiento establecidos para 2027 y ajustar las estrategias si es necesario para asegurar que se alcancen estos objetivos.
- ✓ Monitorear de cerca la implementación de las ocho estrategias esenciales seleccionadas y hacer ajustes si alguna de ellas no produce los resultados esperados.
- ✓ Revisar periódicamente el mapa estratégico integral para asegurarse de que se están alcanzando los indicadores clave de desempeño y que se están cumpliendo los plazos y presupuestos establecidos.

REFERENCIAS

- Alcalde, L., Sánchez, C., & Gallegos, L. (2019). *Planeamiento Estratégico para la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo 2019-2024*. Surco (Lima): Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Apoyo y Asociados. (Marzo de 2023). *Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa*. Obtenido de <https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2023/03/Caja-Arequipa-Diciembre-2022-Completo.pdf>
- Baldeón, C., Fonseca, Á., & Valdivia, F. (2019). *Planeamiento Estratégico para la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A*. Surco (Lima): Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Benavente, J., Cueva, N., Eleodoro, J., Delgado, L., & Vásquez., A. (2020). *Plan Estratégico para la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A*. Surco (Lima): Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación en administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (4ta ed.). Bogotá (Colombia): Editorial Pearson.
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. . Mexico, D.F.: Mc Graw Hill Education.
- Chirio, K., & Álvarez, R. (2017). *Historia y desarrollo de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito*. Obtenido de Impacto del microcrédito en el crecimiento de las micro y pequeñas empresas textiles atendidas por la Caja Arequipa, 2016: <https://1library.co/article/historia-desarrollo-cajas-municipales-ahorro-cr%C3%A9dito.zgwlm1ny>
- Class y Asociados S.A. (24 de Marzo de 2022). *Informe de Clasificación de Riesgo. Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura S.A.C*. Obtenido de <file:///C:/Users/Hp/Downloads/CMAC%20Piura-1.pdf>
- Condori-Ojeda, P. (2020). *Universo, población y muestra*. Obtenido de www.aacademica.org: <https://www.aacademica.org/cporfirio/18.pdf>
- Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito. (s.f.). *Representamos a 11 Cajas Municipales de Ahorro y Crédito*. Obtenido de <https://www.fpcmac.org.pe/cajas-municipales>
- Gómez, L. (2014). *La gestión del riesgo de crédito como herramienta para una administración financiera eficiente. Un estudio de caso*. Asunción (Paraguay): Universidad del Cono Sur de las Américas (UCSA).
- Guerrero, Y., & Muñoz, F. (2018). *Gestión Crediticia y su impacto en los resultados de la Caja Rural Lambayaque SA, 2015-2016*. Chiclayo (Perú): Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Gutierrez, J., Alizo, M., Morales, M., & Romero, J. (2016). *Planificación estratégica situacional: Perspectiva de una unidad científica universitaria*. Maracaibo (Venezuela): Universidad del Zulia (LUZ).
- Hernández, C., & Carpio, N. (2019). *Introducción a los tipos de muestreo*. San Salvador: Revista Científica del Instituto Nacional de Salud. ALERTA.
- Hernández, S., & Duana, D. (2020). *Técnicas e instrumentos de recolección de*

datos. Málaga (España): Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/6019/7678>

- Hernández, Y. (2013). *La teoría de la acción en la comprensión de las estrategias empresariales*. Estado de México: Centro Universitario Zumpango de la Universidad Autónoma del Estado de México. Obtenido de <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/32366>
- Lucas, M., Poma, L., Chagua, M., Quispe, J., & Mendoza, J. (2020). *Planeamiento Estratégico de Caja Piura SAC*. Trabajo de investigación, Universidad Nacional Tecnológica de Limar Sur, Lima (Perú). Obtenido de <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-nacional-tecnologica-de-lima-sur/gestion-de-proyectos/planeamiento-estrategico-caja-piura-sac/18544948>
- Marín, E. (1982). *Gestión crediticia. Riesgo. Calificación*. Buenos Aires (Argentina): Revista de Idelcoop.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Valencia (España): Altair Soluciones Reales. Obtenido de https://www.academia.edu/16846695/La_Elaboracion_del_Plan_Estrategico
- Martinez, M., & March, T. (2015). *Caracterización de la validez y confiabilidad en el constructo metodológico de la investigación social*. Maracaibo (Venezuela): Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín. Obtenido de <https://www.bing.com/search?q=Universidad+Privada+Dr.+Rafael+Belloso+Chac%C3%ADn+direccion&qs=n&form=QBRE&sp=-1&ghc=1&lq=0&pq=universidad+privada+dr.+rafael+belloso+chac%C3%AADn+direccion&sc=9-55&sk=&cvid=FC5D75D7061346599C2C7E82E857E897&ghsh=0&ghacc=0&ghp>
- Mendiola, A., Aguirre, C., Aguilar, J., Chauca, P., Dávila, M., & Palhua, M. (2015). *Sostenibilidad y rentabilidad de las cajas municipales de ahorro y crédito en el Perú*. Lima (Perú): Universidad Esan. Obtenido de <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/113>
- Meza, A., Francia, J., & Bustamante, R. (2017). *Sostenibilidad y gobierno corporativo de las Cajas municipales de ahorro y crédito del Perú*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/11879>
- Mondragón, C., & Villanueva, R. (2017). *Propuesta de plan estratégico en la entidad financiera "ABC"*. Managua (Nicaragua): Universidad Nacional de Ingeniería.
- Montalban, F. (2020). *Plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Credito Pais Ltda., Ciudad de Riobamba, Periodo 2020-2024*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Moody's. (2023). *Informa de Clasificación. Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura S.A.* Obtenido de

file:///C:/Users/Hp/Downloads/CMACPiuraDic2022.pdf

- Moodys Local. (2023). *Informe de Clasificación a Caja Municipal de Ahorro y Credito de Piura SA*. Lima: Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones.
- Ossorio, A. (2002). *Planeamiento Estratégico*. Buenos Aires (Argentina): Instituto Nacional de la Administración Pública. Obtenido de http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/inap/20171117042438/pdf_318.pdf
- Otero, A. (2018). *Enfoques de Investigación*. ResearchGate: Universidad del Atlántico.
- Posada, G. (2016). *Elementos básicos de estadística descriptiva para el análisis de datos*. Medellín (Colombia): Editorial Luis Amigo.
- Redacción El Comercio. (14 de Diciembre de 2022). *¿Cuáles son las tendencias hacia el 2023 para el sector tecnológico en Perú?* Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/cuales-son-las-tendencias-hacia-el-2023-para-el-sector-tecnologico-en-peru-rmmn-noticia/>
- Rivarossa, A. (2021). *Desarrollo de un cuadro de mando integral para una sucursal de una entidad bancaria*. Córdoba (Argentina): Universidad Católica de Córdoba Jesuitas. Obtenido de <http://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/id/eprint/2988>
- Sánchez, W. (2019). *Propuesta de planeación estratégica para la cooperativa de trabajo asociado Proactivos de Soacha*. Bogotá: Universidad de La Salle.
- Soto, S. (2021). *Criterios de justificación: ¿Cómo elaborarlas en una tesis?* Trujillo (Perú): tesis-ciencia.com.
- SyP Global. (24 de Enero de 2023). *A pesar de los avances en inclusión financiera, los microcréditos en Perú implican mayores riesgos crediticios*. Obtenido de https://www.spglobal.com/_assets/documents/ratings/es/pdf/2023/2023-01-24-a-pesar-de-los-avances-en-inclusion-financiera-los-microcreditos-en-peru-implican-mayores-riesgos-crediticios.pdf
- Vela, S., & Caro, A. (2015). *Herramientas financieras en la evaluación del riesgo de crédito*. Lima (Perú): Fondo Editorial Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Villalta, L., & Morales, P. (2003). *La gestión del riesgo crediticio en una institución financiera no bancaria*. San Salvador (El Salvador): Universidad de El Salvador.
- Zafra, O. (2006). *Tipos de investigación*. Bogotá (Colombia): Revista Científica General José María Cordova.

ANEXOS

Anexo 1.

Matriz de Operacionalización de la variable Plan Estratégico

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Plan Estratégico	Documento que resume la posición actual y futura de una empresa en términos económicos, estratégicos y organizativos; y analiza las diferentes áreas de la empresa con el fin de determinar la estrategia necesaria para lograr los objetivos establecidos. (Martínez y Milla, 2005)	Es una variable de naturaleza cuantitativa, según la naturaleza de datos que produce, y del tipo discreta, según el número de valores posibles en su espacio muestral. Se dimensiona en: análisis estratégico, formulación estratégica e implantación de estrategias; y se desarrolla mediante el Modelo de Plan Estratégico de Martínez y Milla del 2005.	Análisis estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis PESTEL • Análisis de las 5 fuerzas de Porter • Análisis interno (Cadena de valor, cultura organizacional, etc.
			Formulación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz FODA • Matriz de perfil competitivo • Matriz PEYEA
			Implantación de estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de planes de acción • Diseño de cronograma • Elaboración de presupuesto

Anexo 2.

Matriz de operacionalización de la variable Gestión Crediticia

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escal a
Gestión Crediticia	<p>Conjunto de técnicas que tienen como objetivo reducir tanto el costo como el riesgo asociado a los préstamos que las empresas otorgan a sus clientes. Dicho rubro es considerado como un activo que puede recuperarse sin riesgo de pérdida y tiene la capacidad de generar rentabilidad en el transcurso de su vigencia (Santandreu, 2002)</p>	<p>Es una variable de naturaleza cuantitativa, según la naturaleza de datos que produce, y del tipo discreta, según el número de valores posibles en su espacio muestral. Dicha variable se medirá en una escala ordinal del tipo Likert.</p>	Evaluación del riesgo crediticio	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación crediticia exhaustiva. • Uso adecuado de herramientas de historial crediticio. • Políticas claras de evaluación de garantías. • Criterios definidos para evaluar la capacidad de ingresos. • Consideración del riesgo crediticio en decisiones de crédito. 	Escal a Likert
			Toma de decisiones de crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad de políticas crediticias. • Eficiencia en decisiones de crédito. • Control de límites de riesgo. • Consistencia en criterios de decisión de crédito. • Documentación adecuada de decisiones de crédito. 	Escal a Likert
			Administración y	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de pagos y 	Escal a

			<p>seguimiento de la cartera de créditos</p> <ul style="list-style-type: none"> • obligaciones. • Políticas de incumplimiento . • Acciones de cobranza. • Opciones de renegociación de préstamos. • Políticas de recuperación de préstamos. 	Likert
			<p>Análisis y control del riesgo crediticio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Herramientas y modelos de scoring para riesgo crediticio. • Análisis periódicos de la cartera de créditos. • Establecimiento de reservas para pérdidas esperadas. • Informes regulares sobre el desempeño crediticio. • Estrategias de mitigación del riesgo crediticio. 	Escal a Likert
			<p>Desarrollo de políticas y procedimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas crediticias documentadas. • Cumplimiento y actualización reguladora. • Comunicación efectiva de políticas al personal. • Revisiones periódicas para asegurar efectividad. 	Escal a Likert

				<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación adecuada del personal crediticio. 	
			Evaluación y mejora de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión crediticia y cumplimiento normativo. • Mejora de flujos de trabajo en créditos. • Cumplimiento normativo prioritario. • Revisión de eficiencia operativa. • Optimización de flujos de trabajo normativos. 	Escal a Likert

Anexo 3.

Cuestionario para medir la gestión crediticia

¡Buen día! Este cuestionario es para medir la gestión crediticia de Caja Piura. Escala Likert de 5 puntos. Puedes indicar tu grado de acuerdo o desacuerdo en una escala del 1 al 5, donde 1 representa "Totalmente en desacuerdo" y 5 representa "Totalmente de acuerdo".

1. Evaluación del riesgo crediticio	1	2	3	4	5
1.1. La institución realiza una evaluación exhaustiva de la capacidad crediticia de los clientes antes de otorgar un préstamo.					
1.2. La institución utiliza herramientas y métodos adecuados para evaluar el historial crediticio de los clientes.					
1.3. La institución tiene políticas claras para evaluar las garantías ofrecidas por los clientes.					
1.4. La institución tiene criterios bien definidos para evaluar la capacidad de					

generación de ingresos de los clientes.					
1.5. La institución considera de manera adecuada el riesgo crediticio al tomar decisiones de aprobación de crédito.					
2. Toma de decisiones de crédito	1	2	3	4	5
2.1. La institución cuenta con políticas crediticias claras y bien comunicadas.					
2.2. Las decisiones de aprobación de crédito se toman de manera oportuna y eficiente.					
2.3. La institución tiene límites de exposición al riesgo bien definidos y controlados.					
2.4. Los criterios utilizados para tomar decisiones de crédito son consistentes y justos.					
2.5. La institución tiene procedimientos adecuados para					

documentar y registrar las decisiones de crédito.					
3. Administración y seguimiento de la cartera de créditos	1	2	3	4	5
3.1. La institución realiza un seguimiento regular de los pagos y el cumplimiento de las obligaciones crediticias.					
3.2. La institución tiene políticas y procedimientos para el manejo de situaciones de incumplimiento.					
3.3. Se implementan acciones de cobranza oportunas y efectivas en caso de pagos atrasados.					
3.4. La institución ofrece opciones de renegociación de préstamos en caso de dificultades financieras del cliente.					
3.5. La institución tiene					

políticas claras para la recuperación de préstamos en caso de incumplimiento grave.					
4. Análisis y control del riesgo crediticio	1	2	3	4	5
7.1. La institución utiliza herramientas y modelos de scoring para analizar el riesgo crediticio.					
7.2. Se realizan análisis periódicos de la cartera de créditos para identificar posibles riesgos y tomar medidas preventivas.					
7.3. La institución establece reservas adecuadas para cubrir pérdidas esperadas en la cartera de créditos.					
7.4. Se realizan informes regulares sobre el desempeño y la calidad de la cartera de créditos.					
7.5. La institución tiene estrategias claras para					

mitigar y controlar el riesgo crediticio.					
5. Desarrollo de políticas y procedimientos	1	2	3	4	5
5.1. La institución tiene políticas y procedimientos bien documentados para la gestión crediticia.					
5.2. Las políticas y procedimientos están actualizados y en cumplimiento con las regulaciones vigentes.					
5.3. Existe una comunicación clara y efectiva de las políticas y procedimientos a todo el personal.					
5.4. La institución realiza revisiones periódicas de					

<p>sus políticas y procedimientos para asegurar su efectividad.</p>					
<p>5.5. La institución brinda capacitación y desarrollo adecuados al personal involucrado en la gestión crediticia.</p>					
<p>6. Evaluación y mejora de procesos</p>	1	2	3	4	5
<p>6.1. La revisión periódica de los procesos de gestión crediticia es importante para mejorar la eficiencia y el cumplimiento normativo.</p>					
<p>6.2. La identificación de áreas de mejora en los procesos de gestión crediticia para optimizar</p>					

<p>los flujos de trabajo.</p>					
<p>6.3. El cumplimiento de las normativas y regulaciones aplicables es una prioridad en la gestión crediticia.</p>					
<p>6.4. La revisión periódica de los procesos de gestión crediticia contribuye a mejorar la eficiencia operativa de una institución financiera.</p>					
<p>6.5. La optimización de los flujos de trabajo en la gestión crediticia ayuda a garantizar el cumplimiento de las normativas y regulaciones.</p>					

Anexo 4.

Cuestionario para evaluar el plan estratégico de Caja Piura siguiendo el modelo de cuadro de mando integral

Cada afirmación se evalúa en una escala del 1 al 5, donde 1 significa “Totalmente en desacuerdo” y 5 significa “Totalmente de acuerdo”.

<i>Perspectiva Financiera (Incrementar el valor económico)</i>	1	2	3	4	5
1. ¿Se ha incrementado la rentabilidad en un 10% en el último año?					
2. ¿Se han reducido los costos financieros en un 5% en los últimos 12 meses?					
3. ¿Se ha optimizado el uso de recursos para aumentar los márgenes de utilidad?					
4. ¿Se mantiene un grado de liquidez adecuado que permite cubrir las obligaciones a corto plazo?					
5. ¿Se ha fortalecido el patrimonio en los últimos años?					
6. ¿Se han implementado estrategias para incrementar el valor económico?					
<i>Perspectiva del Cliente (Promover la inclusión financiera brindando servicios de calidad)</i>	1	2	3	4	5
7. ¿Se han innovado con nuevos servicios financieros basados en tecnología de punta?					
8. ¿Se ha ampliado la cobertura de atención al público con nuevas oficinas y/o canales electrónicos accesibles?					
9. ¿Se ofrecen tasas competitivas que atraen a más clientes?					
10. ¿La satisfacción del cliente ha incrementado en el último año?					
11. ¿Se han implementado estrategias para promover la inclusión financiera brindando servicios de calidad?					
12. ¿Los clientes consideran que los servicios ofrecidos son de alta calidad?					
<i>Perspectiva Interna del Proceso (Garantizar la eficacia y</i>	1	2	3	4	5

eficiencia en los procesos)					
13. ¿Se han automatizado procesos operativos y administrativos para agilizar los servicios y reducir los costos de transacción?					
14. ¿Se cumplen con todos los límites establecidos por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP? 15. ¿La calificación de riesgos de Caja Piura ha mejorado continuamente?					
16. ¿Se han realizado mejoras en la infraestructura de las unidades de negocios con equipamiento, tecnología y canales de atención alternativos modernos para lograr un mejor ambiente de trabajo y atención al cliente?					
17. ¿Los procesos internos son eficientes y efectivos?					
18. ¿Los empleados están satisfechos con los procesos internos?					
Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento (Promover la especialización y autorrealización del personal)	1	2	3	4	5
19. ¿El personal ha sido capacitado en temas relacionados a la intermediación financiera para que así la institución pueda adaptarse exitosamente a los cambios?					
20. ¿Han mejorado las condiciones laborales y de comunicación para mantener un buen clima laboral, brindar estabilidad al personal comprometido y alcanzar las metas institucionales?					
21. ¿Se brinda a los trabajadores oportunidades de ascenso y asignación de mayores responsabilidades en la institución?					
22. ¿Se ofrece una compensación económica acorde al esfuerzo de cada trabajador y a las posibilidades de la institución, para retener y atraer talentos?					
23. ¿Los empleados están satisfechos con las oportunidades de aprendizaje y crecimiento ofrecidas por la organización?					
24. ¿Los empleados se sienten motivados para alcanzar sus metas personales mientras ayudan a la organización a lograr sus objetivos estratégicos?					

25. ¿La organización tiene una cultura positiva que promueve el aprendizaje continuo?					
---	--	--	--	--	--

Anexo 5.

Consentimiento Informado para participar en la Investigación "Plan estratégico para mejorar la Gestión Crediticia en Caja Piura".

Estimado colaborador:

Se le invita a participar en la investigación titulada "Plan Estratégico para mejorar la Gestión Crediticia en Caja Piura". Esta investigación tiene como objetivo evaluar el proceso de gestión de créditos en nuestra organización con el fin de identificar oportunidades de mejora y fortalecimiento.

Antes de decidir si desea participar en este estudio, lea detenidamente la siguiente información sobre el propósito, los procedimientos, los posibles riesgos y beneficios, así como sus derechos y responsabilidades como participante. Si tiene alguna pregunta o inquietud, no dude en comunicarse con el equipo de investigación.

Propósito del estudio:

El objetivo principal de esta investigación es analizar y proponer un plan estratégico que permita mejorar la gestión crediticia en Caja Piura. Se pretende identificar áreas de oportunidad, optimizar procesos y fortalecer las políticas relacionadas con la gestión de créditos.

Procedimiento:

Tu participación implica el acceso a información relacionada con los procesos de gestión de créditos de Caja Piura. Esto puede incluir datos financieros, informes, políticas, cualquier otro documento pertinente para el estudio, participación en entrevistas, encuestas o grupos de discusión, según lo determinado por el investigador. Tenga en cuenta que su participación es voluntaria y puede retirarse en cualquier momento sin consecuencias negativas para usted.

Riesgos y beneficios:

No se anticipan riesgos significativos asociados con su participación en esta investigación. Sin embargo, podría haber algunas molestias mínimas relacionadas con el tiempo y la energía requeridos para proporcionar la información solicitada. Como beneficio potencial, su participación ayudará a mejorar la gestión crediticia

en Caja Piura, lo que podría tener un impacto positivo en nuestros clientes y en el éxito de nuestra organización.

Confidencialidad y anonimato:

Todos los datos e información suministrados serán procesados y gestionados de manera estrictamente confidencial. Se implementarán precauciones de seguridad apropiadas para asegurar la confidencialidad y protección de sus respuestas y para que cualquier información identificable se mantenga en estricto anonimato y solo se utilicen para fines de investigación.

Consentimiento:

Al decidir participar en esta investigación, comprendo y acepto lo siguiente:

- Mi participación es voluntaria y puedo retirarme en cualquier momento sin consecuencias negativas.
- Comprendo el propósito y los procedimientos del estudio.
- Tengo plena conciencia de las potenciales ventajas y desventajas relacionadas con mi participación.
- Manifiesto mi conformidad en cuanto a que todos los datos suministrados serán tratados de manera confidencial y preservados de forma anónima.
- Autorizo a los investigadores a utilizar los datos recolectados para el análisis y la publicación de los resultados, siempre manteniendo mi anonimato.
- Entiendo que mi participación en esta investigación no afectará mi empleo ni mi relación con Caja Piura.

Si está de acuerdo con los términos y desea participar en la investigación "Plan Estratégico para mejorar la Gestión Crediticia en Caja Piura", firme a continuación como muestra de su consentimiento.

Nombre del colaborador: _____

Firma: _____

Fecha: _____

Anexo 6.

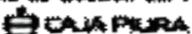
Validación por juicio de experto del cuestionario para evaluar el Plan Estratégico de Caja Piura mediante cuadro de mando integral.

Yo Ricardo Mondragón García, con DNI N.º 02861201, con nacionalidad peruana, de profesión Licenciado en Ciencias Contables y Financieras, desempeñándome actualmente como Gerente de Gestión del Talento en Caja Piura, con 26 años de experiencia.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumento (Cuadro de mando integral), que tiene por objetivo medir la percepción de los participantes sobre la efectividad de las estrategias implementadas, la optimización de los recursos, la rentabilidad, la reducción de costos, la liquidez y el fortalecimiento del patrimonio. Los resultados obtenidos permitirán tomar decisiones informadas para la mejora continua del plan estratégico y el logro de los objetivos organizacionales:

	Deficiente	Aceptable	Bueno	Muy bueno	Excelente
Cronogramade ítems			X		
Amplitud de contenido				X	
Redacción de ítems					X
Pertinencia			X		
Metodología				X	
Coherencia					X
Organización				X	
Objetividad				X	
Claridad					X

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura 09 días del mes de octubre del 2023


Ricardo Mondragón García
Gerente de Gestión del Talento


Validación del Contenido del Cuestionario para la Variable Plan Estratégico

INSTRUCCIÓN: A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos (Cuestionario) que permitirá recoger la información en la presente investigación: **Plan estratégico para mejorar la gestión crediticia de Caja Piura, 2024-2027**. Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterios	Detalle	Calificación
Suficiencia	El ítem pertenece a la dimensión y basta para obtener la medición de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El ítem tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

Nota. Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).



Ricardo Mondragon
Gerente de Gestión del Talento
CAJA PIURA

Matriz de Validación del Cuestionario para la variable Plan Estratégico

Dimensión	Indicador	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Perspectiva Financiera (Incrementar el valor económico)	Rentabilidad	¿Se ha incrementado la rentabilidad en un 10% en el último año?	1	1	1	1	
		¿Se han reducido los costos financieros en un 5% en los últimos 6 meses?	1	1	1	1	
		¿Se ha optimizado el uso de recursos para aumentar los márgenes de utilidad?	1	1	1	1	
	Solidez Financiera	¿Se mantiene un grado de liquidez adecuado que permite cubrir las obligaciones a corto plazo?	1	1	1	1	
		¿Se ha fortalecido el patrimonio en los últimos años?	1	1	1	1	
		¿Se han implementado estrategias para incrementar el valor económico?	1	1	1	1	
Perspectiva del Cliente (Promover la inclusión financiera brindando servicios de calidad)	Innovación y Cobertura	¿Se han innovado con nuevos servicios financieros basados en tecnología de punta?	1	1	1	1	
		¿Se ha ampliado la cobertura de atención al público con nuevas oficinas y/o canales	1	1	1	1	


RICARDO MONTAÑÓN GARCÍA
 Gerente de Gestión del Talento
 CALA PIURA


 RICARDO MONTAÑÓN GARCÍA
 Gerente de Gestión del Talento
 CAJA PIURA

		electrónicos accesibles?					
		¿Se han implementado estrategias para promover la inclusión financiera brindando servicios de calidad?	1	1	1	1	
	Satisfacción del Cliente	¿Se ofrecen tasas competitivas que atraen a más clientes?	1	1	1	1	
		¿La satisfacción del cliente ha incrementado en el último año?	1	1	1	1	
		¿Los clientes consideran que los servicios ofrecidos son de alta calidad?	1	1	1	1	
Perspectiva Interna del Proceso (Garantizar la eficacia y eficiencia en los procesos)	Eficiencia de Procesos	¿Se han automatizado procesos operativos y administrativos para agilizar los servicios y reducir los costos de transacción?	1	1	1	1	
		¿La calificación de riesgos de Caja Piura ha mejorado continuamente?	1	1	1	1	
		¿Los procesos internos son eficientes y efectivos?	1	1	1	1	
	Infraestructura y cumplimiento	¿Se cumplen con todos los límites establecidos por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP?	1	1	1	1	
		¿Se han realizado mejoras en la infraestructura de las unidades de negocios con equipamiento, tecnología y canales de atención	1	1	1	1	

		alternativos modernos para lograr un mejor ambiente de trabajo y atención al cliente?					
		¿Los empleados están satisfechos con los procesos internos?	1	1	1	1	
Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento (Promover la especialización y autorrealización del personal)	Capacitación y Desarrollo	¿El personal ha sido capacitado en temas ligados al negocio de intermediación financiera para que la institución pueda enfrentar con éxito los cambios en el entorno y brindar a sus trabajadores la posibilidad de ascender y asumir mayores responsabilidades en la institución?	1	1	1	1	
		¿Los empleados están satisfechos con las oportunidades de aprendizaje y crecimiento ofrecidas por la organización?	1	1	1	1	
		¿La organización tiene una cultura positiva que promueve el aprendizaje continuo?	1	1	1	1	
	Motivación y Retención	¿Las condiciones de trabajo y de comunicación han mejorado para mantener un clima laboral favorable y brindar estabilidad laboral al personal que se identifica con los objetivos de la institución y se esfuerza por alcanzar las metas?	1	1	1	1	
		¿Se establece una compensación económica acorde con	1	1	1	1	

		el nivel de esfuerzo de cada trabajador y de acuerdo con las posibilidades económicas de la institución, con la finalidad de retener y atraer a nuevos talentos?					
		¿Los empleados se sienten motivados para alcanzar sus metas personales mientras ayudan a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos?	1	1	1	1	


 Ricardo Mondragón Gálvez
 Gerente de Gestión del Talento
 CALVA PLASA

Cuestionario para la Variable Plan Estratégico

Estimado(a), se agradece su apertura a la participación de este cuestionario, el cual tiene un objetivo netamente académico. Consta de 24 preguntas organizadas en cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Cada pregunta debe ser respondida utilizando una escala Likert de 1 a 5, donde 1 significa "Totalmente en desacuerdo" y 5 significa "Totalmente de acuerdo". Por favor, responde a todas las preguntas de cada perspectiva antes de pasar a la siguiente. Tus respuestas deben reflejar la situación actual de Caja Piura y ser lo más honestas posible. No hay respuestas correctas o incorrectas, estamos buscando tu percepción honesta. Una vez que hayas respondido a todas las preguntas, revisa tus respuestas para asegurarte de que están completas. Cuando estés satisfecho con tus respuestas, puedes considerar que has completado la evaluación.



RICARDO MONFAGÓN GARCÍA
Gerente de Gestión del Talento
CAJA PIURA

Totalmente en desacuerdo (TA)	En desacuerdo (D)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NN)	De acuerdo (A)	Totalmente de acuerdo (TA)
5	4	3	2	1

Dimensión 1	TD	D	NN	A	TA
Perspectiva Financiera (Incrementar el valor económico)	1	2	3	4	5
26. ¿Se ha incrementado la rentabilidad en un 10% en el último año?					
27. ¿Se han reducido los costos financieros en un 5% en los últimos 6 meses?					
28. ¿Se ha optimizado el uso de recursos para aumentar los márgenes de utilidad?					
29. ¿Se mantiene un grado de liquidez adecuado que permite cubrir las obligaciones a corto plazo?					
30. ¿Se ha fortalecido el patrimonio en los últimos años?					
31. ¿Se han implementado estrategias para incrementar el valor económico?					
Dimensión 2	TA	A	NN	D	TD
Perspectiva del Cliente (Promover la inclusión financiera brindando servicios de calidad)	1	2	3	4	5


RICARDO MONDRAGÓN GARCÍA
 Gerente de Gestión del Talento
 CAJA PIURA

32. ¿Se han innovado con nuevos servicios financieros basados en tecnología de punta?					
33. ¿Se ha ampliado la cobertura de atención al público con nuevas oficinas y/o canales electrónicos accesibles?					
34. ¿Se ofrecen tasas competitivas que atraen a más clientes?					
35. ¿La satisfacción del cliente ha incrementado en el último año?					
36. ¿Se han implementado estrategias para promover la inclusión financiera brindando servicios de calidad?					
37. ¿Los clientes consideran que los servicios ofrecidos son de alta calidad?					
Dimensión 3	TA	A	NN	D	TD
Perspectiva Interna del Proceso (Garantizar la eficacia y eficiencia en los procesos)	1	2	3	4	5
38. ¿Se han automatizado procesos operativos y administrativos para agilizar los servicios y reducir los costos de transacción?					
39. ¿Se cumplen con todos los límites establecidos por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP?					
40. ¿La calificación de riesgos de Caja Piura ha mejorado continuamente?					
41. ¿Se han realizado mejoras en la infraestructura de las unidades de negocios con equipamiento, tecnología y canales de atención alternativos modernos para lograr un mejor ambiente de trabajo y atención al cliente?					
42. ¿Los procesos internos son eficientes y efectivos?					
43. ¿Los empleados están satisfechos con los procesos internos?					
Dimensión 4	TA	A	NN	D	TD

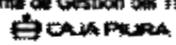
Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento (Promover la especialización y autorrealización del personal)	1	2	3	4	5
44. ¿El personal ha sido capacitado en temas relacionados a la intermediación financiera para que así la institución pueda adaptarse exitosamente a los cambios?					
45. ¿Han mejorado las condiciones laborales y de comunicación para mantener un buen clima laboral, brindar estabilidad al personal comprometido y alcanzar las metas institucionales?					
46. ¿Se brinda a los trabajadores oportunidades de ascenso y asignación de mayores responsabilidades en la institución?					
47. ¿Se ofrece una compensación económica acorde al esfuerzo de cada trabajador y a las posibilidades de la institución, para retener y atraer talentos?					
48. ¿Los empleados están satisfechos con las oportunidades de aprendizaje y crecimiento ofrecidas por la organización?					
49. ¿Los empleados se sienten motivados para alcanzar sus metas personales mientras ayudan a la organización a lograr sus objetivos estratégicos?					
50. ¿La organización tiene una cultura positiva que promueve el aprendizaje continuo?					

¡Muchas gracias por su participación!

Ficha de Validación de Juicio de Experto

Nombre del instrumento	Cuestionario en escala Likert para evaluar el Plan Estratégico de Caja Piura mediante el modelo de Cuadro de Mando Integral.
Objetivo del instrumento	Este cuestionario busca medir la percepción de los participantes sobre la efectividad de las estrategias implementadas, la optimización de los recursos, la rentabilidad, la reducción de costos, la



	liquidez y el fortalecimiento del patrimonio. Los resultados obtenidos permitirán tomar decisiones informadas para la mejora continua del plan estratégico y el logro de los objetivos organizacionales
Nombres y apellidos del experto	Ricardo Mondragón García
Documento de identidad	02861201
Años de experiencia en el área	26 años
Máximo Grado Académico	Licenciado en Ciencias Contables y Financieras
Nacionalidad	Peruana
Institución	Caja Piura
Cargo	Gerente de Gestión del Talento
Fecha	22/11/2023
Firma	 Ricardo Mondragón García Gerente de Gestión del Talento 

Anexo 7.

Constancia de Validación de Juicio de Experto para la variable Gestión Crediticia del experto 1.



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Yo Jhon Jesús Otiniano Malca, con DNI N.º 19098115, con nacionalidad peruana, de profesión Ingeniero Industrial desempeñándome actualmente como Jefe de Créditos en Caja Piura, con 10 años de experiencia.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumento (Encuesta y cuestionario), que tiene por objetivo medir la gestión crediticia en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura a efectos de su aplicación.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1.-Cronograma de ítems				X	
2.- Amplitud de contenido					X
3.- Redacción de ítems					X
4.- Pertinencia				X	
5.- Metodología					X
6.- Coherencia				X	
7.- Organización					X
8.- Objetividad				X	
9.- Claridad					X

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo 12 días del mes de junio del 2023


John Otiniano M.
JEFE DE CREDITOS
CAJA PIURA

Anexo 8.

Constancia de Validación de Juicio de Experto para la variable Gestión Crediticia del experto 2.



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Yo, Jubelt Verdi Cárdenas con DNI N° 01172081, con nacionalidad peruana, de profesión Ingeniero Industrial con código CIP: 75182 desempeñándome actualmente como Asesor de Negocios en Caja Piura, con 16 años de experiencia.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumento (Encuesta y cuestionario), que tiene por objetivo medir la gestión crediticia en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura a efectos de su aplicación.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1.-Cronograma de ítems					X
2.- Amplitud de contenido					X
3.- Redacción de ítems					X
4.- Pertinencia					X
5.- Metodología					X
6.- Coherencia					X
7.- Organización					X
8.- Objetividad					X
9.- Claridad					X

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo 12 días del mes de junio del 2023



Anexo 9.

Constancia de Validación de Juicio de Experto para la variable Gestión Crediticia del experto 3.



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Yo, Ana Carolina Zavaleta Bustamante con DNI N.º 70266948, con nacionalidad peruana, de profesión Ingeniero Industrial con código CIP: 287520 desempeñándome actualmente como Representante de Servicio al Cliente en Banco BanBif, con 3 años de experiencia.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumento (Encuesta y cuestionario), que tiene por objetivo medir la gestión crediticia en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura a efectos de su aplicación.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1.-Cronograma de ítems					×
2.- Amplitud de contenido					×
3.- Redacción de ítems					×
4.- Pertinencia					×
5.- Metodología					×
6.- Coherencia					×
7.- Organización					×
8.- Objetividad					×
9.- Claridad					×

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo 12 días del mes de junio del 2023

ANA CAROLINA ZAVALETA BUSTAMANTE
CIP: 287520

Anexo 10.

Carta de Conformidad de Caja Piura para facilitar información útil al estudio



Piura, 20 de junio del 2023.

Carta N° 2001 - 2023-GT/CMP

**Sra.
LLERENA ROJAS KEY RHINA
Asistente Social
AGENCIA LARCO**

PRESENTE.-

De nuestra mayor consideración:

Por medio del presente documento, le saludamos cordialmente y en atención a su carta, mediante la cual solicita autorización para la realización de su tesis denominada "Plan estratégico para mejorar la gestión crediticia de Caja Piura, 2023-2026.", cumplimos con informar lo siguiente:

Que, se autoriza lo solicitado siempre que guarde la confidencialidad del nombre de la Caja Piura, para tal fin deberá coordinar con la Sr. Leyva Chamba Jhonny Jesús – Asistente de Desarrollo Organizacional (correo electrónico jleyvac@cajapiura.pe) la revisión de la encuesta y nombre de nuestra institución antes de ser aplicada y cualquier otra información que sea utilizada para la realización de la tesis.

Sin otro particular.

Atentamente,



María P. Gallo Zapata
Gerente de Gestión del Talento
