



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION**

**Influencia de la digitalización en la gestión de procesos para la
captación de nuevos clientes, CMAC Piura – Agencia Bolognesi,
Arequipa**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OBTENER EL TITULO
PROFESIONAL DE:**

Licenciado en Administración

AUTOR:

Palo Oblitas Kevin Carlos (ORID: 0000-0002-9040-7028)

ASESOR:

Dr. Romero Pacora, Jesús (ORCID: 0000-0003-4188-2479)

LINEA DE INVESTIGACION: Gestión de Organizaciones

LIMA – PERÚ

2021

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación primero a Dios y la Virgen María, quienes hacen posible todas las cosas y que por su misericordia me han dado la fuerza y sabiduría necesaria; en segundo lugar, a mis padres cuyo amor y desvelo por mí siempre han sido mis ganas de ser mejor, que me alentaron y ayudaron a mantenerme firme en esta meta.

AGRADECIMIENTO

A Dios, quien es mi Señor y me ha dado todo cuanto tengo y tendré, él ha permitido llevar con éxito mi carrera universitaria.

A mi familia, cuyo apoyo y sustento nunca faltaron durante estos años de experiencia profesional y formación educativa.

INDICE DE CONTENIDO

CARATULA	Pág.
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT.....	v
INDICE DE CONTENIDO.....	vi
ÍNDICE DE FIGURA.....	ix
Pág.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS	x
Pág.....	x
INDICE DE GRAFICOS.....	xi
Pág.....	xi
I. INTRODUCCION.....	1
1.1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.....	1
1.1.1. Reseña Histórica.....	1
1.1.2. Actividad Principal de la empresa.....	5
1.1.3. Organigrama.....	6
1.1.4. Misión, Visión Marco axiológico de la Institución	7
1.1.5. Funciones del Área en la que labora.....	8
1.2. ANALISIS DE LA EMPRESA	16

1.2.1.	FODA	16
1.2.2.	Análisis de mix del marketing	18
1.2.3.	Proceso de reclutamiento, selección y desarrollo del personal	19
1.2.4.	Evaluación del desempeño (180 – 360”)	33
1.2.5.	Clima y Cultura Organizacional	36
1.2.6.	Capacitación del personal	37
1.2.7.	Análisis Financiero	38
1.3.	PROBLEMÁTICA	40
1.3.1.	Área (s) donde se encuentra la (s) problemática (s)	40
1.3.2.	Diagnóstico de la (s) problemática (s)	40
1.3.3.	En base al diagnóstico; seleccionar un problema y fundamentar su elección. 42	
II.	MARCO TEÓRICO	44
2.1.	Teorías, enfoques conceptuales en base a las variables encontradas en el problema a desarrollar.	44
2.2.	Antecedentes	45
2.2.1.	Antecedentes nacionales	45
2.2.1.1.	Antecedentes Internacionales	47
III.	METODOLOGÍA	49
3.1.	Tiempo y Procedimientos	49

3.1.1.	Tiempo	49
3.1.2.	Procedimiento.....	49
3.2.	Recolección de Datos	49
3.3.	Metodologías	50
3.3.1.	Tipo y nivel de Investigación	50
3.3.2.	Método y diseño de investigación.....	51
3.3.3.	Población y muestra	51
3.3.4.	Encuesta.....	52
3.4.	Aspectos éticos	53
IV.	RESULTADOS.....	55
4.1.	Análisis del Estudio.....	55
4.2.	Análisis de resultados	56
V.	CONCLUSIONES – APORTES	65
VI.	RECOMENDACIONES.....	66
VII.	REFERENCIAS.....	67
VIII.	ANEXOS.....	70

ÍNDICE DE FIGURA

	Pág.
Figura 01: Organigrama CMAC Piura	6
Figura 02: Funciones del Área de Créditos	8
Figura 03: Flujograma Colocación de créditos	12
Figura 04: Flujograma Colocación de créditos	13
Figura 05: Flujograma Colocación de créditos	14
Figura 06: Flujograma Colocación de créditos	15
Figura 07: Matriz FODA	16
Figura 08: Matriz FODA	17
Figura 09: Proceso de Reclutamiento	20
Figura 10: Selección de Personal	29
Figura 11: Selección de Personal	30
Figura 12: Selección de Personal	31
Figura 13: Selección de Personal	32

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 01: Estado de resultados	36
Tabla 02: Estados de situación Financiera y Resultados (evolución)	39
Tabla 03: Numero de encuestados	55

INDICE DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico 01: Crecimiento anual de cuentas de resultados Ene – Dic 2020	35
Grafico 02: Crecimiento cuentas del estado de resultados Ene – Dic 2020	39
Grafico 03: Resultado Pregunta 01	56
Grafico 04: Resultado Pregunta 02	57
Grafico 05: Resultado Pregunta 03	58
Grafico 06: Resultado Pregunta 04	59
Grafico 07: Resultado Pregunta 05	60
Grafico 08: Resultado Pregunta 06	60
Grafico 09: Resultado Pregunta 07	61
Grafico 10: Resultado Pregunta 08	62
Grafico 11: Resultado Pregunta 09	63
Grafico 12: Resultado Pregunta 10	63

RESUMEN

Esta investigación reconoce la necesidad de cambiar del modelo tradicional a un modelo más digital. Por ello se empezó con un proceso de digitalización buscando ser más competitivos en un entorno cada vez más cambiante. Sin embargo, este proceso fue para clientes recurrentes y ofreciendo uno o dos productos; logramos analizar que el Perú cada vez más instituciones financieras han digitalizado todos los productos que ofrecen. Esta investigación comprende la recopilación bibliográfica, realización de entrevistas, procesamiento de encuestas y el análisis estadístico de los resultados para desarrollar estimaciones que permitan conocer la importancia de la digitalización. Esta investigación reúne información y analiza las percepciones de sus trabajadores para realizar estimaciones exploratorias acerca de los factores que permiten obtener un desarrollo eficiente de transformación digital. La encuesta se realizó a los asesores de crédito de la Agencia Bolognesi donde se realizaron 12 encuestas de las cuales hubo 09 encuestas válidas para el procesamiento. Sin embargo, debido a las limitaciones de tiempo y confidencialidad, no se realizó un análisis concluyente a nivel estadístico que pudiera dar un resultado exacto.

Finalmente se identificó que la influencia de digitalización en los procesos aumenta significativamente los resultados en la organización para su crecimiento de clientes.

Palabras clave: Digitalización, Captación de clientes, Gestión de procesos.

ABSTRACT

This research recognizes the need to change from the traditional model to a more digital model. Therefore, we started with a digitalization process seeking to be more competitive in an increasingly changing environment. However, this process was for recurring clients and offering one or two products; we were able to analyze that in Peru more and more financial institutions have digitalized all the products they offer. This research includes bibliographic compilation, interviews, survey processing and statistical analysis of the results to develop estimates that allow us to know the importance of digitization. This research gathers information and analyzes the perceptions of its workers to make exploratory estimates about the factors that allow to obtain an efficient development of digital transformation. The survey was conducted to the credit counselors of the Bolognesi Agency where 12 surveys were conducted of which there were 09 valid surveys for processing. However, due to time and confidentiality constraints, a conclusive analysis at a statistical level that could give an accurate result was not performed.

I. INTRODUCCION

La presente investigación será realizada en la organización financiera CMAC Piura en la cual laboro desde el año 2020 como Asesor de Créditos, la información que se presenta a continuación fue autorizada por el Administrador de la Agencia Bolognesi, Arequipa donde se realizó la investigación.

A continuación detallamos la historia y desarrollo de la organización a lo largo del tiempo que está establecida en las memorias anuales de CMAC Piura.

1.1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

1.1.1. Reseña Histórica

- En 1982 la CMAC Piura inició sus actividades el lunes 4 de enero de 1982. El Gobierno de la Ciudad de Piura aportó US\$ 82,000 y el anticipo de promesa fue su primera partida monetaria. Francisco Hilbck Eguiguren, inició tareas como Alcalde de Piura, con el Sr. Forthright Mac Lauchlan García como Presidente del Directorio y el Sr. Samuel Morante Seminario como Gerente principal. Inició actividades con seis representantes en una oficina cedida por la Municipalidad de Piura.
- Hacia comienzos de 1985. Con la inversión de la GTZ de Alemania y la Municipalidad de Piura, se marcó el Convenio de Cooperación Técnica, incluyendo igualmente a la Federación Alemana de Cajas de Ahorro y a la Consultora de Proyectos Interdisciplinarios, IPC, de Alemania.

El objetivo de este entendimiento es contribuir a la mejora de la CMAC-Piura, siguiendo el caso de la Caja de Ahorros Alemana. Cabe destacar que, entre otras ayudas, la Federación Alemana de Cajas de Ahorro concedió igualmente 30 becas para la preparación del personal de la Caja Municipal de Ahorros del Perú en la Caja Municipal de Ahorros de Alemania por un tiempo de un año. Además, la GTZ ha creado un centro de

instrucción en Piura para preparar a todo el personal de la Caja Municipal de Ahorros del País. De este modo, se producen nuevas innovaciones en el ámbito de las micro finanzas (por ejemplo, el microcrédito y los fondos de inversión en miniatura).

- En 1986 Se inicia el ciclo de desarrollo de la CMAC Piura con la iniciación de la sede principal en la localidad de La Unión - Provincia de Piura.
- El 16 de marzo de 1987 se inicia la organización posterior en la zona de Sechura, actual Provincia de Sechura.
- En 1992 CMAC Piura es aprobada por la Superintendencia de Banca y Seguros para trabajar con anticipos individuales para representantes públicos y privados, iniciando esta asistencia con créditos de rebaja financiera para el área de captacion.

En ese año, dado el notable avance en la cantidad de ejercicios y clientes, era crítico automatizar los oficios e interconectar las diligencias de las Agencias con las de la Oficina Principal, para terminar continuamente los ejercicios y ofrecer mejor ayuda a los clientes y trabajar en las organizaciones con el desarrollo de los tiempos. Así, se adquirió la aplicación SIAF (Sistema Integrado de Automatización Financiera) y un pequeño PC IBM AS/400, y se ejecutó el Área de Sistemas con un grupo de diseñadores para cambiar el elemento a las organizaciones relacionadas con el dinero de la asociación, así como a los programas de facturación y mantenimiento de los activos de la empresa, el crédito y la contabilidad. Además, se contrató a un grupo de especialistas para mantener el equipo de PC, el equipo de correspondencia, las bases eléctricas y los generadores.

- En 1994: CMAC Piura inicia su ampliación de organizaciones financieras a redes metropolitanas fuera de la región Piura, iniciando su cuarta asociación en la ciudad de Chiclayo.
- El 26 de junio, la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura pasó a llamarse Sociedad Anónima Cerrada CMAC-PIURA S.A.C.

En octubre se presentó la séptima oficina en la ciudad de Tarapoto y la octava asociación en la ciudad de Moyobamba, extendiendo así sus organizaciones financieras a la división de San Martín.

En diciembre, mediante la Resolución SBS N° 1002-2001, la Superintendencia de Banca y Seguros avaló la puesta en marcha de 07 Oficinas Especiales de Administración de Crédito ubicadas en Tumbes, Bagua Grande, Bagua, Cutervo, Chota, Huancabamba y Ayabaca. Estas comunidades de trabajo no realizan directamente ejercicios de préstamo y depósito, sino que trabajan a través del Convenio de Corresponsalía suscrito con el Banco de la Nación.

- El 21 de junio de 2003, luego de cambiarse la ley 23039 que permitía a las Cajas Municipales operar fuera de Lima, CMAC Piura inicio sus actividades en la ciudad de Lima, añadiendo la decimotercera Agencia en Santa Anita y la decimocuarta Agencia en Miraflores.
- En abril de 2006, CMAC Piura S.A.C. adquiere las acciones en un 100% de CRAC – San Martín y se inició la consolidación en la Región Oriente.

También se dio iniciativa al proceso de tarjetización de clientes con el lanzamiento de la tarjeta electrónica Piura Cash y comenzó a funcionar el CAT (Call Center).

- En Marzo de 2007 se da inicio a los ambientes de cajeros automáticos en la Oficina Principal.
- En el año 2008 Caja Piura refresca su logotipo y carácter visual, su imagen ante los clientes de acuerdo con la modernización de sus administraciones monetarias.
- Al mismo tiempo, la administración de Caja Piura (Banca por Internet) la administración de Caja Piura por Internet (Banca por Internet), con el objetivo de que puedan asesorar sus fondos de reserva y cuentas de crédito desde la comodidad de su hogar. también, cuentas.
- Nos interconectamos con los bancos a través de la Cámara de Compensación Electrónica (CCE) para realizar intercambios interbancarios.
- En el año 2012 Caja Piura, en vista de su plan de desarrollo al interior de la nación llega a 100 oficinas de un lado a otro del país, con presencia en 22 departamentos del país.
- En el 2016 se convierte en la primera caja municipal de la ciudad que adquiere la aprobación de la SBS para la utilización de la técnica estándar electiva (ASA), debido a su excelente administración jerárquica del manejo de riesgo operacional.
- En el año 2019 Iniciamos el camino hacia la adaptación de tecnología digitales en nuestros productos y servicios para ofrecerle una asistencia superior a nuestros clientes.
- Por situación fortuita, en febrero de 2020 se lanzó la App Caja Piura para trabajar con las tareas de nuestros clientes desde sus celulares con el crédito prendario y garantía a plazo fijo.

1.1.2. Actividad Principal de la empresa

La creación de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura en 1982 supuso el inicio de un dispositivo de bancos de fondos de inversión civiles y de un dispositivo de micro financiación en Perú, con el objetivo de luchar contra la usura y ofrecer opciones monetarias principalmente a los mini empresarios y pequeños empresarios que no se acercaban a las administraciones monetarias formales.

1.1.2.1. Objetivo social

El objetivo social es impulsar la inclusión social a través de la inclusión financiera, al insertar en el sistema financiero a emprendedores de la micro y pequeña empresa (MYPE), que inicialmente se financiaban con capital propio o con agiotistas¹. Las IMF (Instituciones Microfinancieras) incluyen financieramente a pequeños ahorristas con servicios modernos, adecuados a sus necesidades, y alternativas de inversión muy competitivas- De esta forma las IMF han ayudado a mejorar la calidad de vida de más peruanos. Hoy en día se estima que el número de pymes supera los 3,8 millones; contribuyen con el 19% del PBI y emplean a más del 60% de la PEA ocupada.

1.1.2.2. Denominación Legal

La denominación legítima es Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura Sociedad Anónima Cerrada y la denominación abreviada es CMAC Piura S.A.C. Además, recibe la razón social Caja Piura.

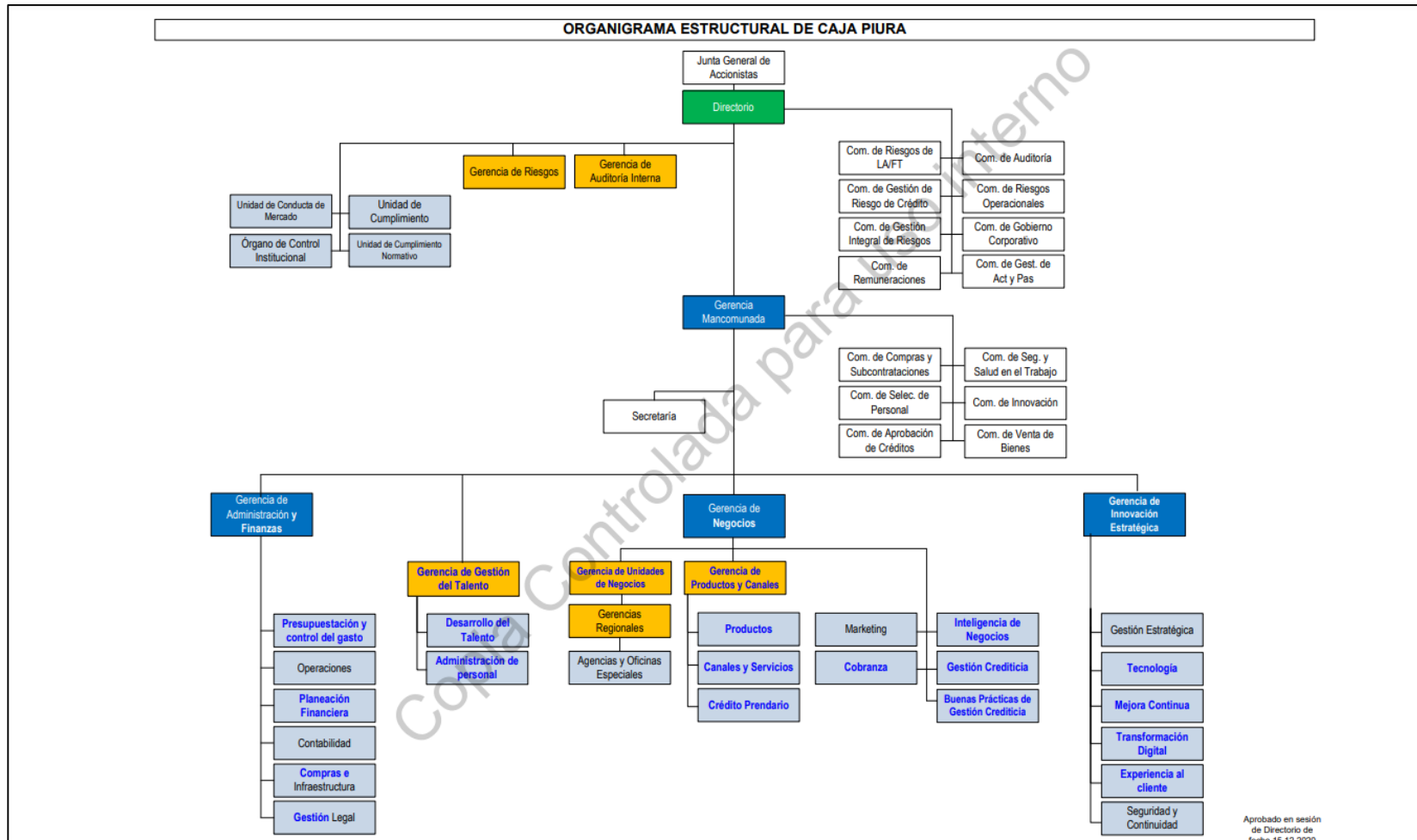
1.1.2.3. Domicilio

La oficina fundamental se encuentra en el jirón Ayacucho N° 353, región, territorio y sucursal de Piura. En este lugar se concentran los datos de la organización.

¹ Agiotista: Término utilizado en el sistema bancario, que hace alusión a la participación de accionistas con el objetivo de incrementar el recurso patrimonial.

1.1.3. Organigrama

Figura 01: Organigrama CMAC Piura



Fuente: CMAC Piura

1.1.4. Misión, Visión Marco axiológico de la Institución

1.1.4.1. Misión

Impulsar la inclusión financiera para mejorar la calidad de vida nuestros clientes

1.1.4.2. Visión

Líder en soluciones financieras innovadoras, disponibles y de calidad,

En definitiva, Caja Piura trata de ser percibida como la organización que llega donde otros no llegan (para esta situación, los bancos), siguiendo la metodología del mar azul realizada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, en la que el mar azul se caracteriza como aquel espacio que tiene un lugar en el mercado que aún no ha sido utilizado o mal utilizado, y que posteriormente producirá una oportunidad de desarrollo beneficiosa.

1.1.4.3. Marco Axiológico

Desde el año 2017, y luego de un hallazgo de la cultura corporativa de la organización por parte de Fischman Consultores, Caja Piura cuenta con 4 cualidades corporativas, las cuales se reflejan en la forma de ser, actuar, pensar de sus socios, y son el camino a través del cual realmente querrán llegar desde su objetivo central hasta su visión. Estos son:

a) Desarrollo humano:

Caja Piura es una familia preocupada por el éxito y la superación profesional, buena y moral de sus compañeros, garantizando el pensamiento en todas las asociaciones sociales dentro y fuera de la organización.

b) Innovación:

Todos los socios de Caja Piura reconocen el deber respecto a sus capacidades de forma proactiva, proponiendo mejoras constantes en sus ciclos con capacidad de innovación y habilidad.

c) Transparencia:

Caja Piura está resuelta a trabajar y enviar de manera certificada y como lo indican las disposiciones y normas de la organización, mostrando conocimiento entre lo que se opina, dice y hace.

d) Orientación al cliente:

Los agentes de Caja Piura se esfuerzan por ofrecer una ayuda de calidad a sus clientes internos y externos, a través de una relación extraordinariamente acogedora que supera sus sospechas. La forma de vida de las cualidades de Caja Piura está dirigida por DITO, una persona cuyo nombre son las iniciales de las cualidades (Desarrollo Humano, Innovación, Transparencia y Orientación al Cliente) y es una imagen dentro de la organización. Esta persona se utiliza en una amplia gama de material de correspondencia interior para que los trabajadores de Caja Piura se sientan relacionados con ella y, por tanto, con el modo de vida de la organización.

1.1.5. Funciones del Área en la que labora

Figura 02: Funciones del Área de Créditos



Fuente: Elaboración propia

En el Área de Créditos el asesor se encarga de la promoción de créditos en mercados, zonas comerciales donde pueda captar nuevos clientes donde se filtrara a los interesados en adquirir un crédito seguidamente después del filtro se hace una evaluación tanto del negocio como la UEF – Unidad Económica Familiar para poder darnos un idea más exacta del cliente como es su comportamiento y si le accede al crédito que solicita o a un crédito menor en algunos casos se solicitara a los clientes garantías inscribibles o no inscritas a favor de CMAC Piura o algún aval que apoye en el respaldo del crédito al cliente dependiendo el tipo de crédito que se esté buscando seguidamente después de la evaluación en campo y oficina se pasa a la aprobación del desembolso que es dada por el jefe de créditos después de la información recopilada para pasar a la firma del contrato de desembolso por parte del ADN como del cliente.

Esta información en mayor detalle sobre el Manual de funciones se presenta a continuación:

Manual de Organización y Funciones – MOF Asesor de Negocios según aprobación de Directorio el día 11.01.2021 con código CMP-GER-R03-2021-0244

Evaluar las peticiones de crédito de clientes incluyendo los recibidos por los diferentes canales digitales, verificando la existencia de los negocios o la actividad fuente generadora de ingresos permanentes, actuar de forma productiva, rápida y realizar una investigación experta y objetiva sin dejarse impactar por perspectivas abstractas o entusiastas, el compañerismo, la compasión o el descuido con el cliente.

Verificar el historial crediticio del candidato, socio vitalicio y suscriptores en el marco monetario, por medio de las agencias de crédito externas e internas (posición del cliente - SOFIA, observaciones - SGC), antes de la evaluación monetaria financiera experta del cliente, para tener un estándar más claro para proceder a la evaluación.

Seguir completamente los principios internos, en particular las directrices y disposiciones de crédito dadas por el Consejo de Administración, la Dirección y los órganos administrativos, de gestión y de control equipados..

Visitar la empresa u organización (estudio, stand, etc.) o confirmar el tipo de ingresos (como consulta privada, entorno de trabajo, estudio, etc.) y la ubicación del cliente

(siempre que sea necesario) para recopilar o refrescar los datos particulares, cada vez que se trate de otro crédito o de un avance repetitivo (re préstamo)

Obtener del cliente tantos datos como sea posible para tener la opción de contender y presentar la propuesta de forma real y suficiente sin dejar que un cliente que merezca apoyo por medio de una financiación satisfactoria y oportuna sea ridiculizado por ausencia de datos completos y sensatos.

Negociar con cada cliente, dentro del sistema de reglas de crédito interno, las cualidades de la actividad o financiación e indicar al Subcomité de Aprobación de Crédito individual, lo que se pide ser educado en cuanto a los estados de crédito de las organizaciones contendientes en la región topográfica atendida.

Desempeñar la evaluación financiera y monetaria de los clientes que mencionan anticipos con total libertad y autosuficiencia, introduciendo la totalidad de los datos en los marcos de datos que ayudan a la interacción de los anticipos y, en consecuencia, aceptar la plena responsabilidad de la evaluación de los anticipos propuestos para ser autorizados o denegados.

Comprobar, evaluar y registrar las garantías introducidas por el cliente, independientemente de que sean registrables o potencialmente no registrables. Para lo anterior, el tasador debe ofrecer una aportación sobre la sensibilidad de las cualidades expresadas por el tasador, y posteriormente debe mantenerse debidamente preparado y actualizado al respecto.

Afirmar que las marcas de los clientes, suscriptores y garantes en los informes de registro de afirmación coinciden con la firma que tiene en su DOI público. Estas marcas deben hacerse en su calidad y a raíz de reconocer la confirmación de dichas personas afirmando el DOI específico.

Confirmar y garantizar que los datos registrados en los documentos físicos y electrónicos son totalmente evidentes y contienen toda la documentación y datos de apoyo en relación con los clientes, los suscriptores, la evaluación monetaria y las garantías, esenciales para la concesión del anticipo.

Aludir a la propuesta de financiación, con la valoración del negocio o acción que genera el pago duradero y del cliente debidamente validado, al Subcomité o Comité de Aprobación de Crédito para el refrendo individual o la renuncia al anticipo.

Ser inmediato y breve con el cliente a lo largo de todo el ciclo del crédito (adelanto, evaluación, propuesta, garantía, dispensación, seguimiento y recuperación). Si desde el principio parece que una persona o asociación no es financieramente sólida, sea claro y evite hacer suposiciones falsas debido a la vulnerabilidad en la evaluación o en alguna otra etapa. Debe recordar que la instantaneidad en la ayuda, la realidad y la receptividad que muestra en sus ejercicios al cliente y al vecindario en general dará a CMAC PIURA S.A.C. la consideración de una asociación certificable. En el siguiente gráfico se muestra el flujograma del procedimiento de colocación de créditos de la institución financiera.

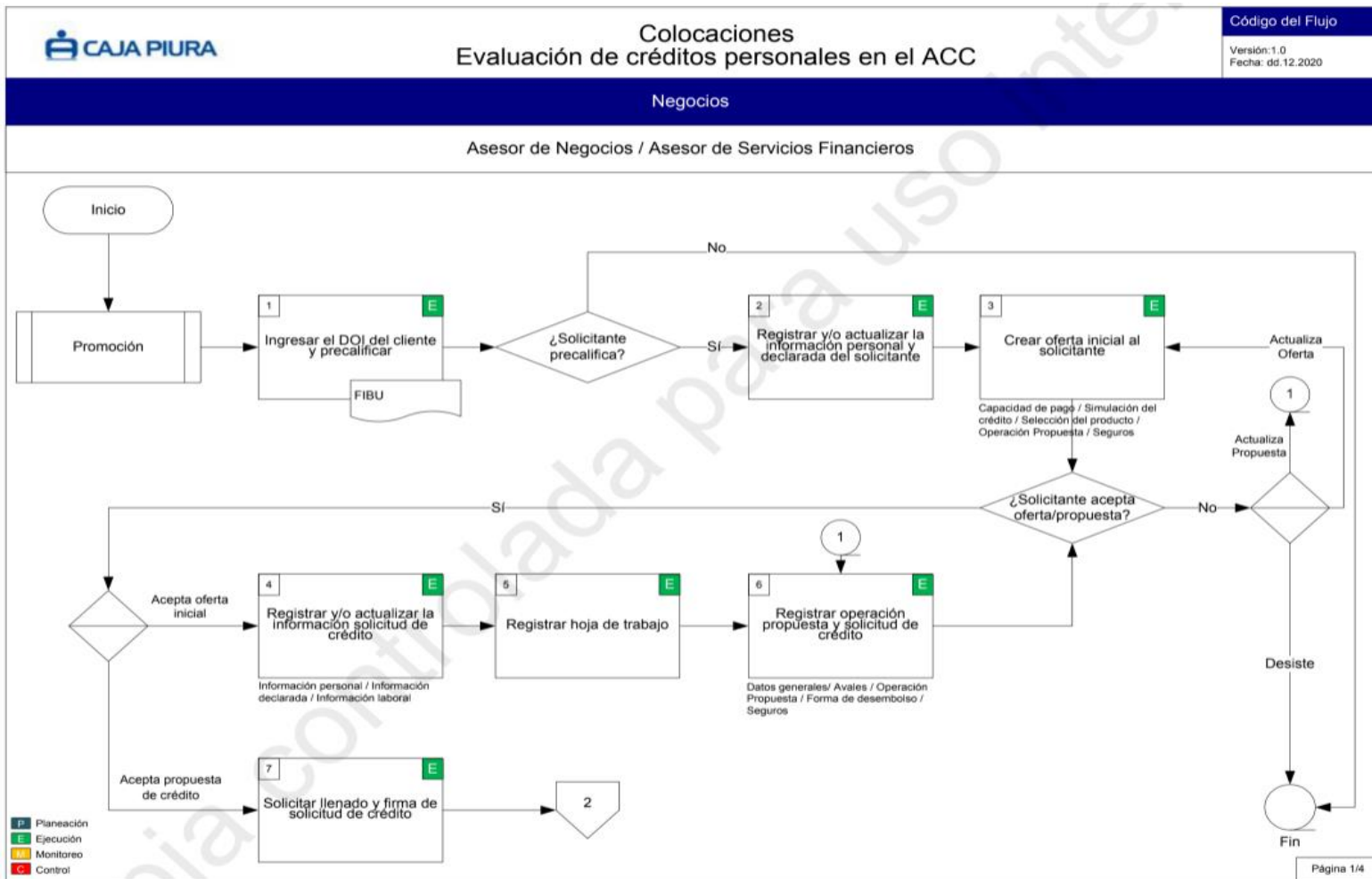


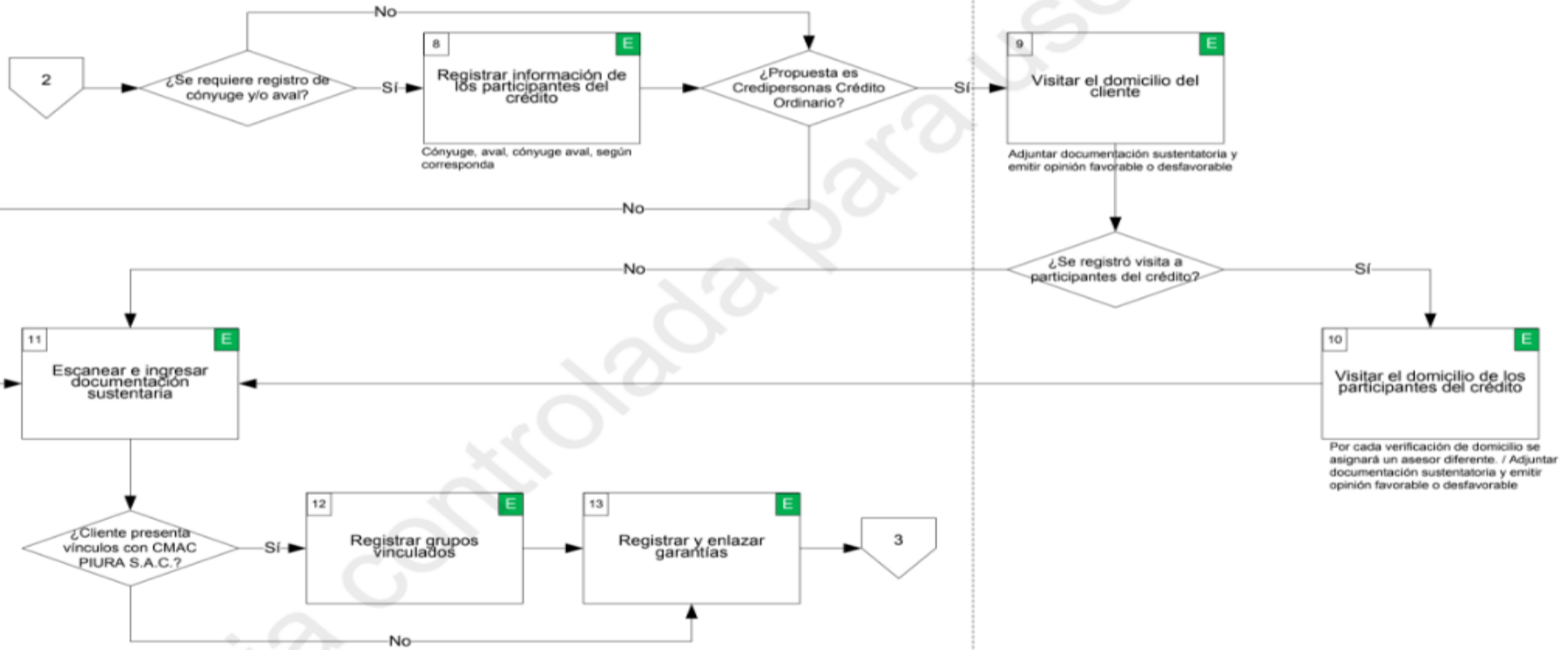
Figura 03: Flujograma Colocación de créditos

Fuente: CMAC Piura

Negocios

Asesor de Negocios / Asesor de Servicios Financieros

Asesor de Negocios verificador de visita



- P Planeación
- E Ejecución
- M Monitoreo
- C Control

Figura 04: Flujograma Colocación de créditos

Fuente: CMAC Piura

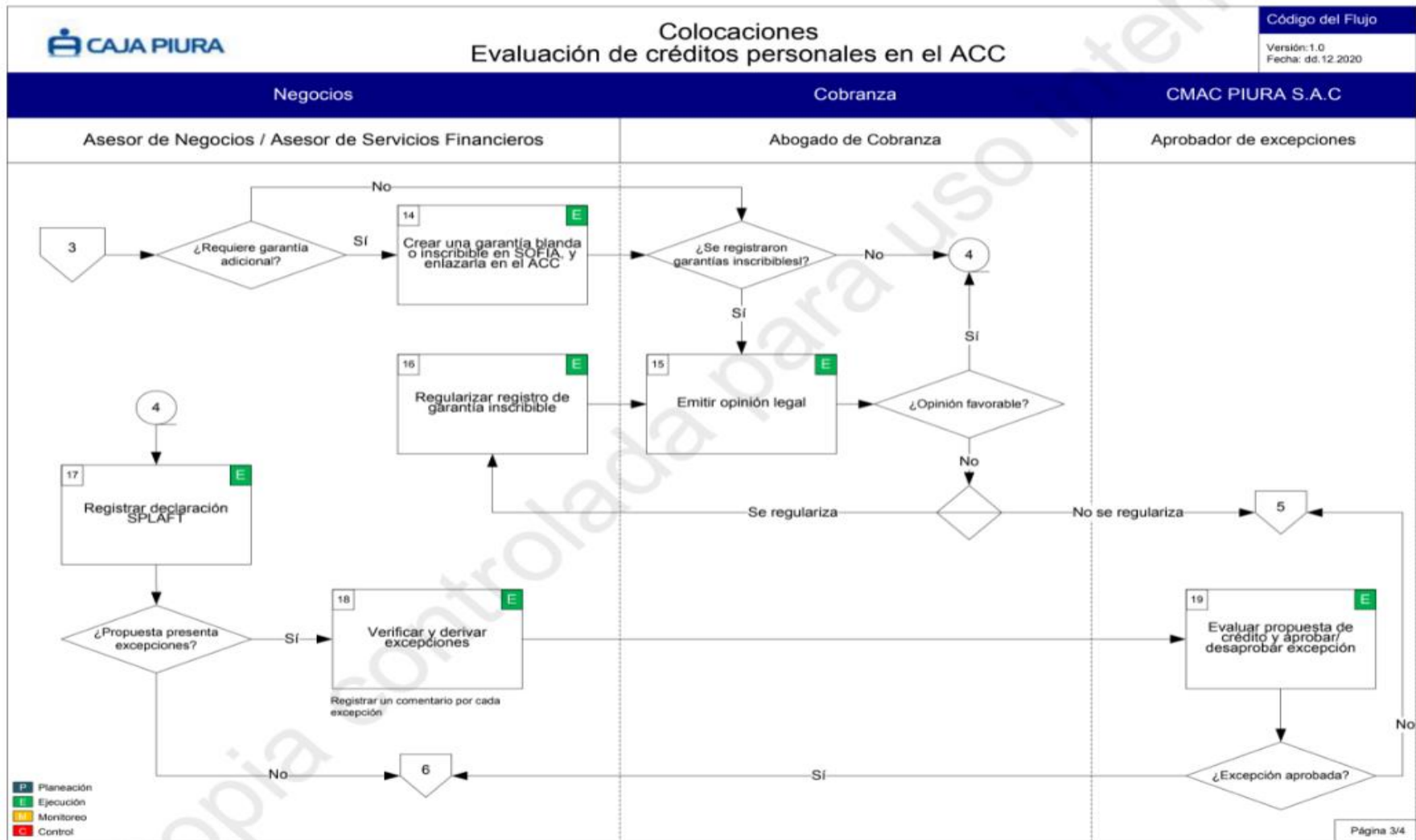
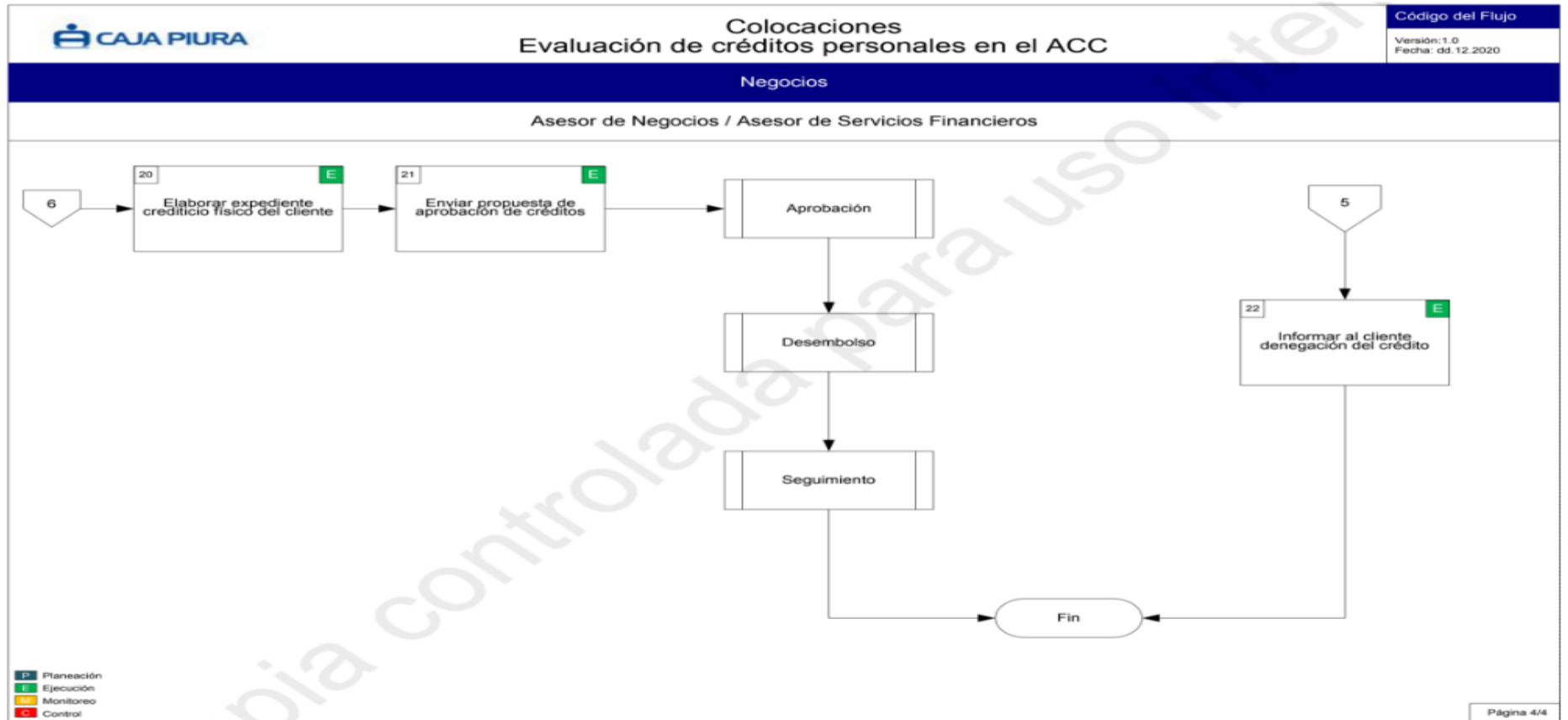


Figura 05: Flujograma Colocación de créditos

Fuente: CMAC Piura

Figura 06: Flujograma Colocación de créditos



Fuente: CMAC Piura

1.2. ANALISIS DE LA EMPRESA

1.2.1. FODA

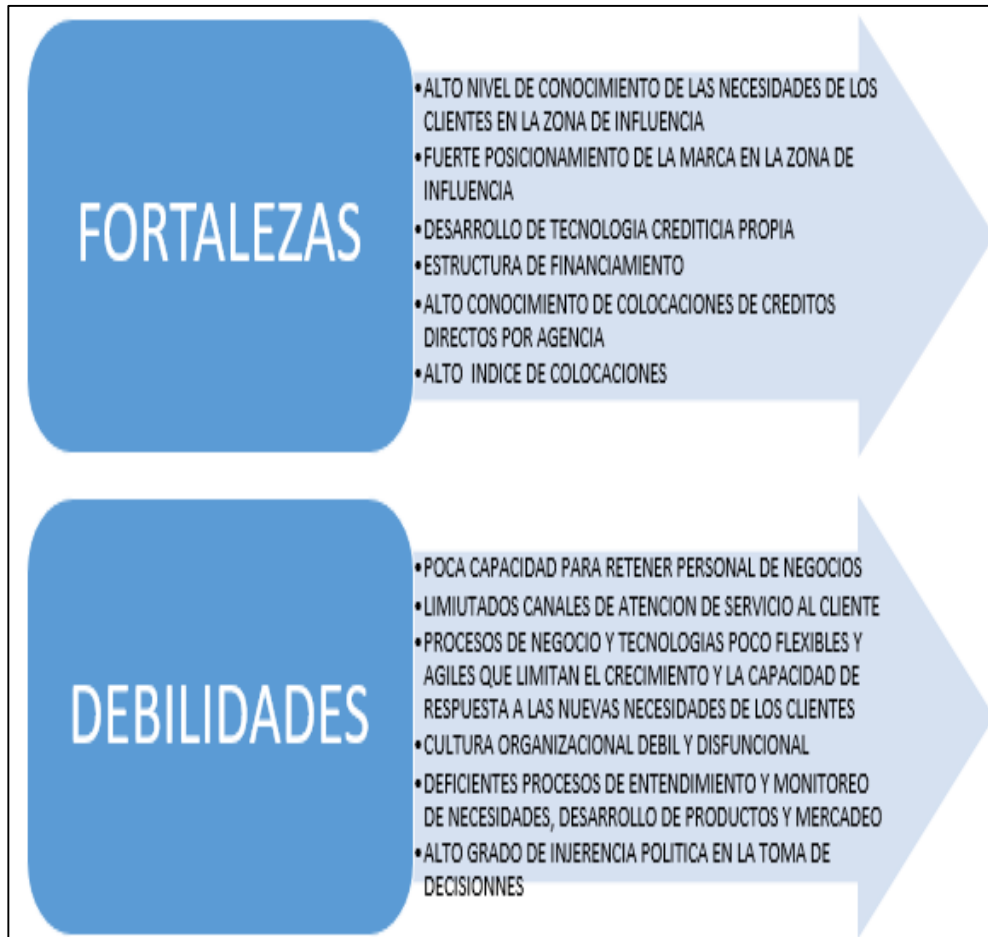
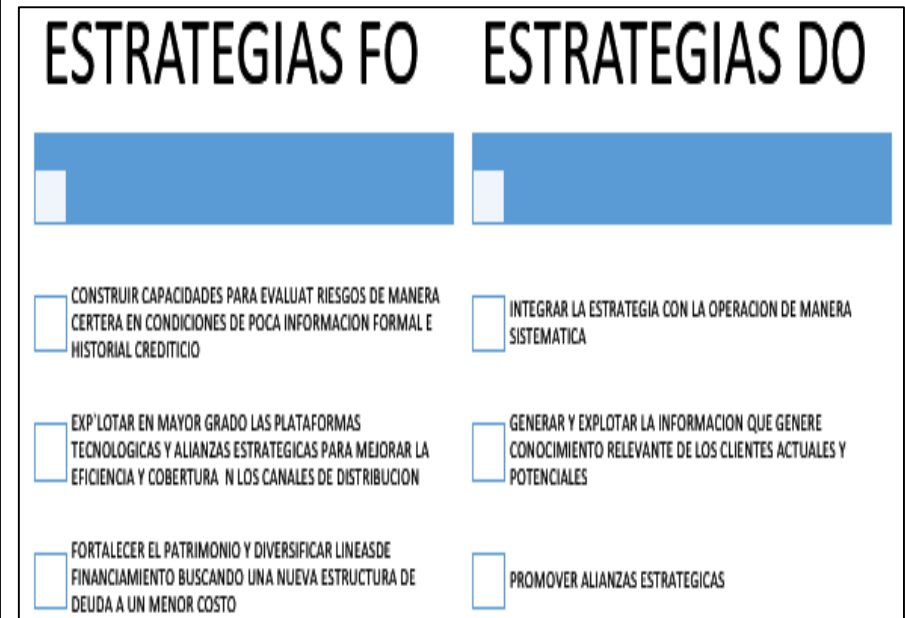
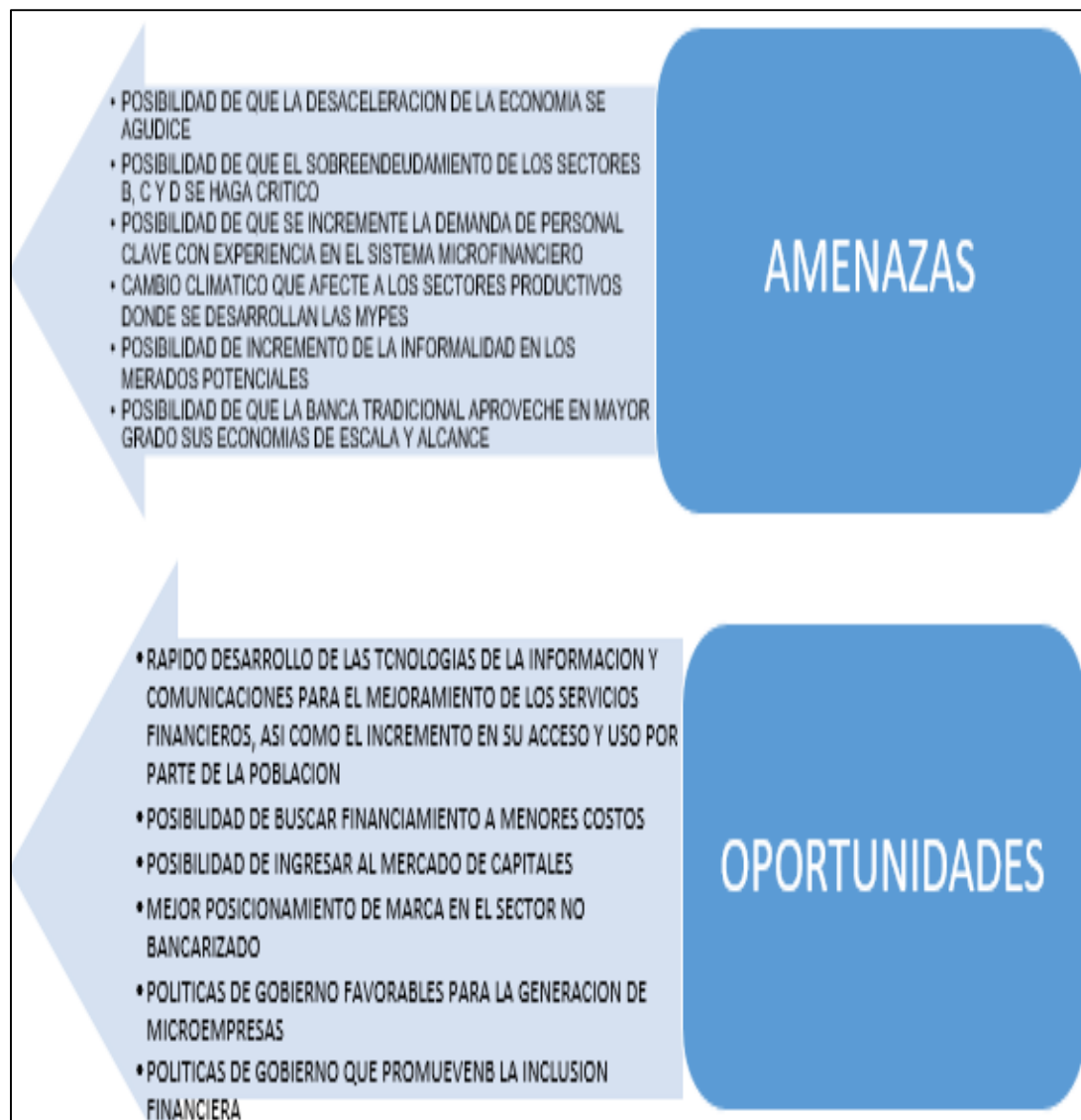
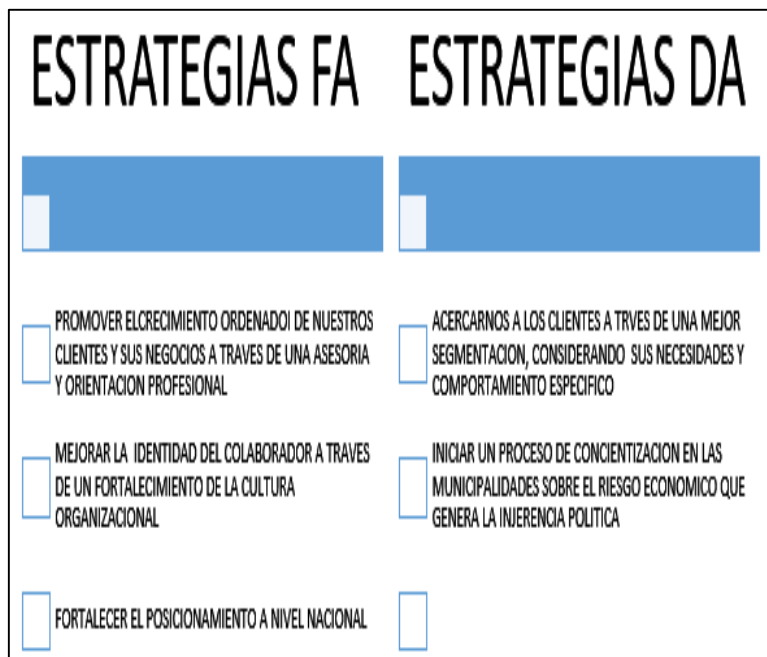


Figura 07: Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia

Figura 08: Matriz FODA



Fuente: Elaboración Propia

1.2.2. Análisis de mix del marketing

Para Jerome McCarthy (1960) el mix de marketing lo define como « *El camino hacia la organización y ejecución de la idea La fijación de precios, la promoción y la difusión de los pensamientos, la mano de obra y los productos para hacer oficios que cumplan los objetivos del individuo y de la asociación* »

1.2.2.1. Producto

Los productos que ofrece CMAC Piura son créditos empresariales, hipotecarios, vehiculares, agrícolas, pesqueros, personales, prendarios adicionales de cuentas de ahorro, con garantía a plazo fijo con tasas variables no fijas para cada crédito y cuentas de ahorro lo cual nos da una diferencia del resto de cajas municipales.

1.2.2.2. Precio

El precio de nuestros productos está establecido en la página oficial de la SBS. La cual son tasas de interés variables establecidos bajo rangos para cada tipo de crédito. Esto posibilita la oportunidad de negociar con el cliente las tasas de interés y que pueden permitir trabajar con la institución, según el crédito a ofrecer.

1.2.2.3. Promoción

Se realiza a través de los distintos medios de comunicación accesibles que contamos como (promotores de crédito, folletos, ferias, pancartas, anuncios, redes sociales, etc). Con el buscamos dispersar los créditos que ofrecemos y cuentas ahorros con tasas insuperables a nuestros clientes, lo cual nos permite un crecimiento de la organización.

1.2.2.4. Plaza

El mercado objetivo al cual nos dirigimos es el pequeño y micro empresario los cuales están ubicados en zonas de alto comercio en distintos puntos de la ciudad. Como también en los mercados y ferias distritales donde podemos captar a clientes que no están dentro del sistema financiero.

1.2.3. Proceso de reclutamiento, selección y desarrollo del personal

Reclutamiento: Se trata de un conjunto de ejercicios y ciclos que se realizan para adquirir un número adecuado de personas cualificadas, de forma que la asociación pueda elegir aquellas generalmente adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo.” (DOLAN, y otros 2003:71)

Para mejorar las medidas de determinación del personal, se formará un Comité de Selección de Personal, que será responsable de completar la evaluación de la fuerza de trabajo y la interacción de elección según los modelos especializados establecidos en las bases de selección de personal, en las convocatorias internas y en las disposiciones y requisitos establecidos en la "Política de Selección de Personal" de la CMAC PIURA S.A.C.

Comité de Selección de Personal es integrado de la siguiente manera:

- a. El jefe de Gestión de Personas, debiendo presidir el Comité
- b. El Asistente de Gestión de Personas encargado del proceso de reclutamiento y selección, quien hará las veces de secretario
- c. Un funcionario de la CMAC PIURA S.A.C. relacionado con la plaza solicitada, Jefe de Área, Sección o Unidad, Administrador de Agencia o Gerente Regional
- d. El Jefe del Órgano de Control Institucional (OCI) o su representante En calidad de vendedor.

En todos los casos el número de integrantes del Comité de Selección de Personal debe tener un mínimo de dos (02) integrantes.

Para el caso de selección de Gerentes, Jefe de la Unidad de Auditoría Interna, Jefe de la Unidad de Riesgos, Oficial de Cumplimiento y Oficial de Cumplimiento Normativo, los Directores participarán con voz y voto, Para tales casos, el Presidente o un miembro del Directorio presidirá el Comité de Selección de Personal, participando con voz pero sin voto los Gerentes y/o el Jefe de la Unidad de Auditoría Interna.

Figura 09: Proceso de Reclutamiento



Fuente: Elaboración Propia

1.2.3.1. Selección de personal

El Asistente de Gestión de Personas responsable del proceso de Selección elabora las Bases del proceso de selección encomendado y Copia controlada para los memorandos de convocatoria interna.

El Asistente de Gestión de Personas encargado del proceso de Selección, en calidad de secretario del Comité, publicará una oferta en el portal web y por medios escritos en uno o varios documentos de gran proximidad o difusión pública, según determine el Comité de Selección de Personal. En el aviso se indicará como mínimo lo siguiente: denominación de la plaza a cubrir, requisitos mínimos de los postulantes, el lugar y fecha límite de registro en el portal web o de presentación de currículum vitae.

En este aviso se deberá observar lo dispuesto en la Ley N° 26772 que establece la no discriminación de parte de las empresas en la convocatoria de empleos, por lo que no deben aparecer exigencias tales como: edad, sexo, nivel socio cultural, procedencia, etc.

El Área de Gestión de Personas obtendrá los registros y el Asistente de Gestión de Personas responsable del ciclo de elección continuará con una selección subyacente,

contrastando el plan de estudios y el conjunto de responsabilidades laborales y los prerrequisitos mencionados.

El Asistente de Gestión de Personas encargado del proceso de Selección elaborará un listado con los postulantes aptos, a quienes se les invitará a participar en las evaluaciones, como se indica en la Política de Selección de Personal. Los postulantes deben presentar una declaración jurada donde indique la existencia o no de alguna relación de parentesco

1.2.3.2. Prueba de Conocimientos

Las preguntas y respuestas correspondientes a la evaluación escrita serán preparadas por separado por el funcionario especializado solicitante con la finalidad de conocer el nivel de competencia profesional de los postulantes. Estas preguntas y respuestas permanecerán en poder del Asistente de Gestión de Personas encargado del proceso de Selección, con carácter de documento confidencial, siendo utilizadas al momento en que se ha programado realizar la evaluación.

El Asistente de Gestión de Personas encargado del proceso de Selección y/o aquel que el Jefe del Área o Unidad designe aplicará la prueba escrita en el lugar, fecha y hora que el Comité lo hubiera dispuesto. Cuando la prueba escrita de conocimientos se dé de forma presencial velará por que esta se desarrolle con absoluta transparencia y con toda normalidad, no permitiendo comentarios ni debates durante el desarrollo de esta evaluación.

Cuando la prueba escrita de conocimientos se da de forma presencial, será corregida de manera anónima por el Jefe o Sub Jefe del Área, Sección o Unidad solicitante. Una vez concluida la evaluación escrita el Asistente de Gestión de Personas encargado del proceso de Selección y/o aquel que el Jefe del Área o Unidad designe escribirá en la hoja de prueba y en la desglosable de la misma un Copia controlada para uso interno código que indicará la identidad del postulante, elaborando posteriormente un cuadro donde se detalle el resultado obtenido por cada uno de ellos en orden alfabético.

Cuando la evaluación de conocimientos se da de forma virtual, el sistema arrojará el reporte con la nota obtenida por cada uno de los participantes, pudiendo ordenarse de mayor a menor.

1.2.3.3. Evaluación Psicométrica

El Asistente de Gestión de Personas responsable del proceso de Selección elabora un formato para ser importado a la plataforma de evaluación, que contendrá lo siguiente:

- DNI
- Nombres
- Apellidos
- Correo electrónico (diferente al correo externo corporativo, en caso de ser selección interna).

Una vez cumplido el plazo, el Asistente de Gestión de Personas responsable del proceso de Selección exporta los resultados obtenidos en formato Excel, con los siguientes campos:

- DNI
- Nombres
- Apellidos
- Porcentaje obtenido

El Asistente de Gestión de Personas responsable del proceso de Selección convierte el porcentaje obtenido a una nota, en escala vigesimal.

SIMULACIÓN EN AGENCIA (para el puesto de Asistente de Créditos a la Pequeña Empresa)

Esta instancia de evaluación comprende el trabajo en una agencia del postulante en el puesto.

Los aspectos a evaluar son:

- Presentación personal
- Llamados a clientes

- Trabajo administrativo
- Trabajo en campo (visita al cliente)
- Trabajo en equipo

Los criterios de evaluación son:

- Capacidad de trabajo bajo presión
- Orientación al logro de metas
- Orientación a la calidad en el trabajo
- Vocación a trabajar con microempresarios
- Vocación a trabajar en terreno
- Habilidades de comunicación
- Capacidad de escucha
- Disposición al aprendizaje
- Alegría y positividad

1.2.3.4. Entrevista

El Asistente de Gestión de Personas responsable del proceso de Selección procederá a consolidar la información y obtendrá el listado de postulantes aptos para la entrevista. Cita telefónicamente, por correo electrónico y/o por mensajes de texto.

Durante la entrevista los integrantes del Comité de Selección de Personal deberán aplicar la ficha "Entrevista Personal", diferenciada para el personal de Créditos, Operaciones y puestos especializados.

1.2.3.5. Cuadro de Méritos

Al concluir el proceso, el Comité de Selección de Personal considera como ganador o ganadores a los candidatos que hayan obtenido el puntaje más alto en la entrevista personal. Si ningún postulante hubiera obtenido el puntaje mínimo se declara el concurso "desierto".

1.2.3.6. Acta de Selección

Concluida la entrevista el Asistente de Gestión de Personas responsable del proceso de Selección elaborará el Acta en la cual se indica el resultado del proceso, la cual debe ser firmada por los miembros del Comité de Selección de Personal.

Al término del proceso de selección de personal el Asistente de Gestión de Personas responsable del proceso de Selección debe elaborar un expediente que contenga toda la documentación que sustenta la ejecución de las distintas etapas del proceso de selección, como se indica a continuación:

- a. Requerimiento para selección de personal, a través de informes, Memorandos, correos electrónicos, etc.
- b. Aviso de convocatoria publicado
- c. Expedientes presentados por los postulantes
- b. Evaluaciones de cada postulante
- c. Evaluación de los postulantes por cada uno de los miembros del
- d. Comité de Selección de Personal en el formato "Entrevista Personal"
- e. Acta del Comité de Selección de Personal indicando el cuadro consolidado de evaluación de postulantes (puntaje de la entrevista personal) y remuneración del personal seleccionado.

1.2.3.7. Comunicación de resultados

En caso de que el o los postulantes que accedieron a cubrir alguna vacante no acepten las condiciones de la empresa o desistan por alguna otra causa, se procederá a convocar a aquellos que ocuparon los siguientes lugares en orden de prelación, siempre que estos hayan obtenido los puntajes requeridos en el proceso de Copia controlada para uso interno selección y que el Comité los haya consentido como accesitarios, según la Política de Selección de Personal.

Cuando se contrate al personal que haya quedado como accesitario se deberá dejar constancia de la comunicación cursada a las personas que desistieron de ingresar a laborar a la CMAC PIURA S.A.C.

1.2.3.8. Verificación de Antecedentes

El Área de Gestión de Personas es responsable de coordinar con el Jefe de Seguridad y Continuidad y/o Asistente Social la verificación del domicilio de los ganadores del proceso de selección. Se dejará constancia de tal visita en el expediente del trabajador.

Asimismo deberá verificar la veracidad y legalidad del contenido del Currículum Vitae y las referencias laborales de los postulantes ganadores aplicando la ficha de "Verificación de Referencias".

También verificará, si el postulante y unidad familiar (ascendientes o descendientes directos) de éste mantienen créditos en situación de Cobranza Judicial con la CMAC PIURA S.A.C. y otras empresas a través de las centrales de riesgo a que la CMAC PIURA S.A.C. tiene acceso (ejemplo: SOFIA, SENTINEL).

En caso de encontrarse falsedad u ocultamiento en la información entregada por los postulantes o que estos o su unidad familiar mantengan deudas en cobranza judicial, serán descalificados del proceso de selección.

1.2.3.9. Contratación

La Gerencia Mancomunada autoriza, a propuesta del Jefe de Gestión de Personas, la contratación del personal que ha sido seleccionado a través de un proceso de selección de personal de acuerdo a la Política establecida para tal efecto. Los contratos del personal que se encuentra laborando serán renovados con la aprobación del Jefe de Gestión de Personas.

La contratación se efectuará a través del Área de Gestión de Personas, quien elaborará el contrato correspondiente, teniendo en cuenta los requisitos señalados en la legislación laboral vigente. Este contrato debe ser firmado por un gerente de la Gerencia Mancomunada, el Jefe de Gestión de Personas y el contratado.

En el caso del personal asignado a agencias, el Administrador de Agencia debe coordinar de manera previa con el Gerente Regional para la elaboración del informe de renovación o no del contrato, indicando el sustento en cada caso. Dicho informe se

enviará al Asistente de Gestión de Personas como máximo tres días hábiles después de la recepción del correo electrónico sobre renovaciones.

1.2.3.10. Expediente personal

El Área de Gestión de Personas procederá a abrir un "Expediente Personal" para cada nuevo empleado, al mismo que solo tendrá acceso el personal de esta área y aquellas personas debidamente autorizadas. El expediente consta de 8 secciones, las cuales estarán separadas por cartulinas con bordes que hagan referencia al índice de su contenido. Este expediente se mantendrá permanentemente actualizado y permanecerá en archivadores bajo llave y en él se incluirá lo siguiente:

Ficha de Personal:

- Datos personales (apellidos y nombres, dirección)
- Datos familiares (apellidos y nombres, vínculo hasta 4to grado de consanguinidad)
- Fotografía a color tamaño pasaporte
- Educación y formación académica
- Experiencia laboral
- Formato de tipo de sangre
- Formato de tallas de uniforme
- Formato de Sistema de Pensiones. Adjunta la constancia de afiliación.
- Constancia de afiliación a ESSALUD o a alguna Entidad Prestadora de Servicio de Salud EPS o entidad equivalente, de ser el caso.
- Ficha Personal actualizada anualmente
- Documentos emitidos por la CMAC PIURA S.A.C. Consta de memorandos y cartas que emite la CMAC PIURA S.A.C.
- Documentación de la comunicación cursada entre el personal y la CMAC PIURA S.A.C.
- Certificados de cursos, capacitación
- Copias de certificados, constancias y documentos que acrediten la participación del personal en eventos de capacitación a los que ha

asistido, en caso éste hubiese sido asumido por el trabajador; de haber sido asumido por la CMAC PIURA S.A.C. se presentan los certificados originales para ser anexados a su respectivo file.

En términos de las evaluaciones, se considera lo siguiente:

Para el Área de Operaciones las evaluaciones se adjuntarán al expediente. En el caso de las demás áreas, se compilarán en un file denominado “Evaluaciones al personal (AÑO)”

Declaraciones Juradas

– Comprende 15 formatos que llena el personal ingresante:

1. Ficha del trabajador
2. Croquis de la ubicación de vivienda
3. Declaración Jurada de Bienes y Rentas
4. Apertura cuenta CTS
5. Declaración Jurada (Ley 27588)
6. Régimen Laboral
7. Declaración Jurada (Ley 26771)
8. Declaración Jurada (antecedentes penales, policiales y judiciales)
9. Compromiso de confidencialidad
10. Código de conducta
11. MAPFRE
12. Seguro de vida
13. Seguro de póliza de accidentes personales
14. Constancia de entrega de documentos
15. Declaración de aceptación de código de conducta

Certificados de trabajo

Copias de documentos que acrediten la experiencia laboral.

Títulos y Grados Académicos

- Copia legalizada del Título profesional y/o técnico, de ser el caso.
- Copia legalizada del grado de bachiller.

- Copia legalizada de grado académico distinto al de bachiller.

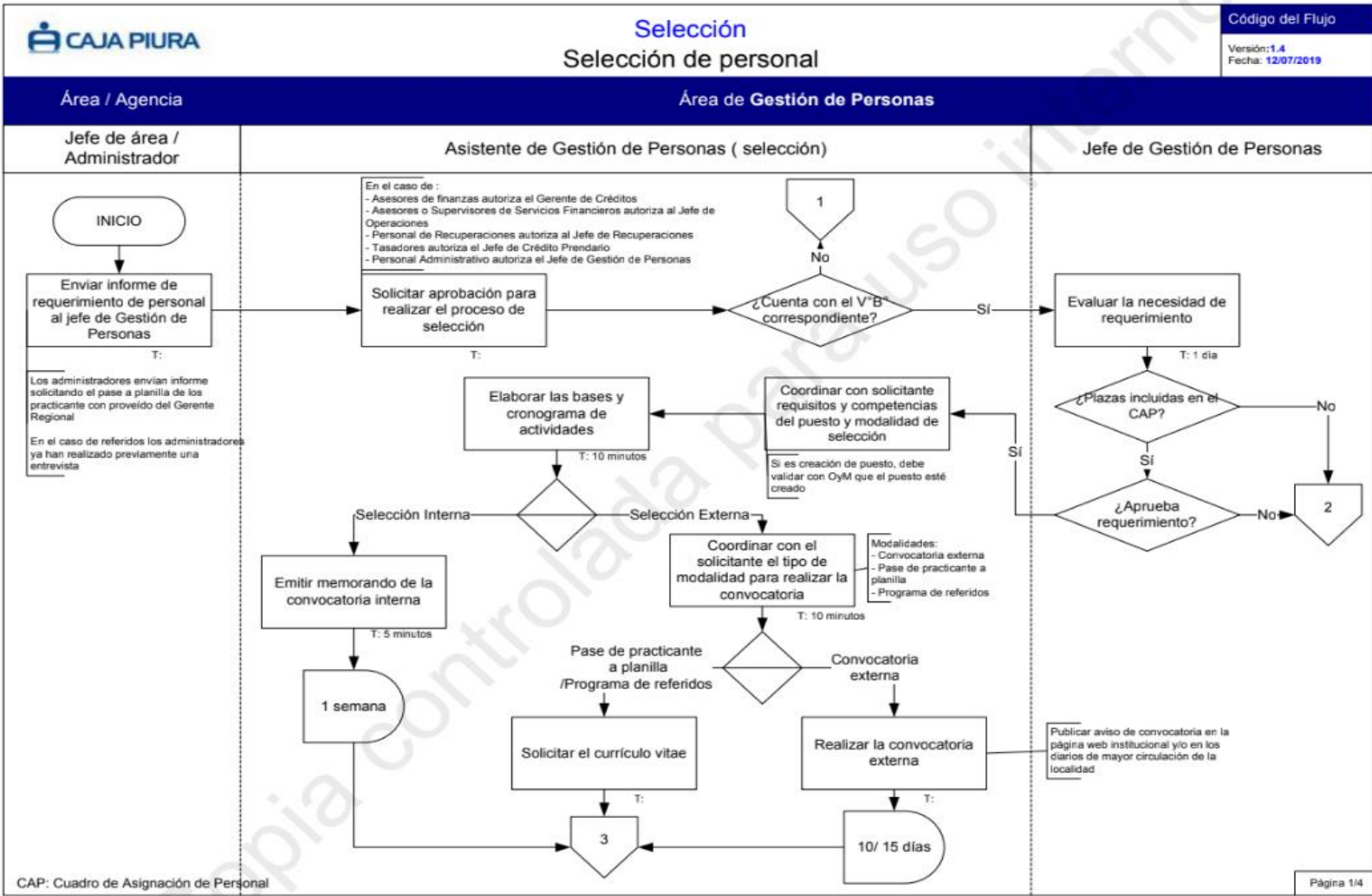
De no contar por lo menos con el grado de bachiller deberá adjuntar una constancia original de haber egresado de la Universidad.

Otros

- Currículum Vitae
- Certificado de Antecedentes Penales
- Certificado de Antecedentes Policiales
- Certificado de Antecedentes Judiciales
- Copia de apertura de Cuenta Sueldo Exclusiva
- Copia legalizada de Documento Nacional de Identidad
- Certificado de salud
- Contrato de trabajo
- Partida de nacimiento (copia autenticada por el municipio correspondiente)
- Copia autenticada de la partida de matrimonio / DNI de la esposo(a) y de la(s) partida(s) de nacimiento de su(s) hijo(s).
- Copia simple de recibo de luz o agua
- Certificado de impuesto a la renta del último centro laboral

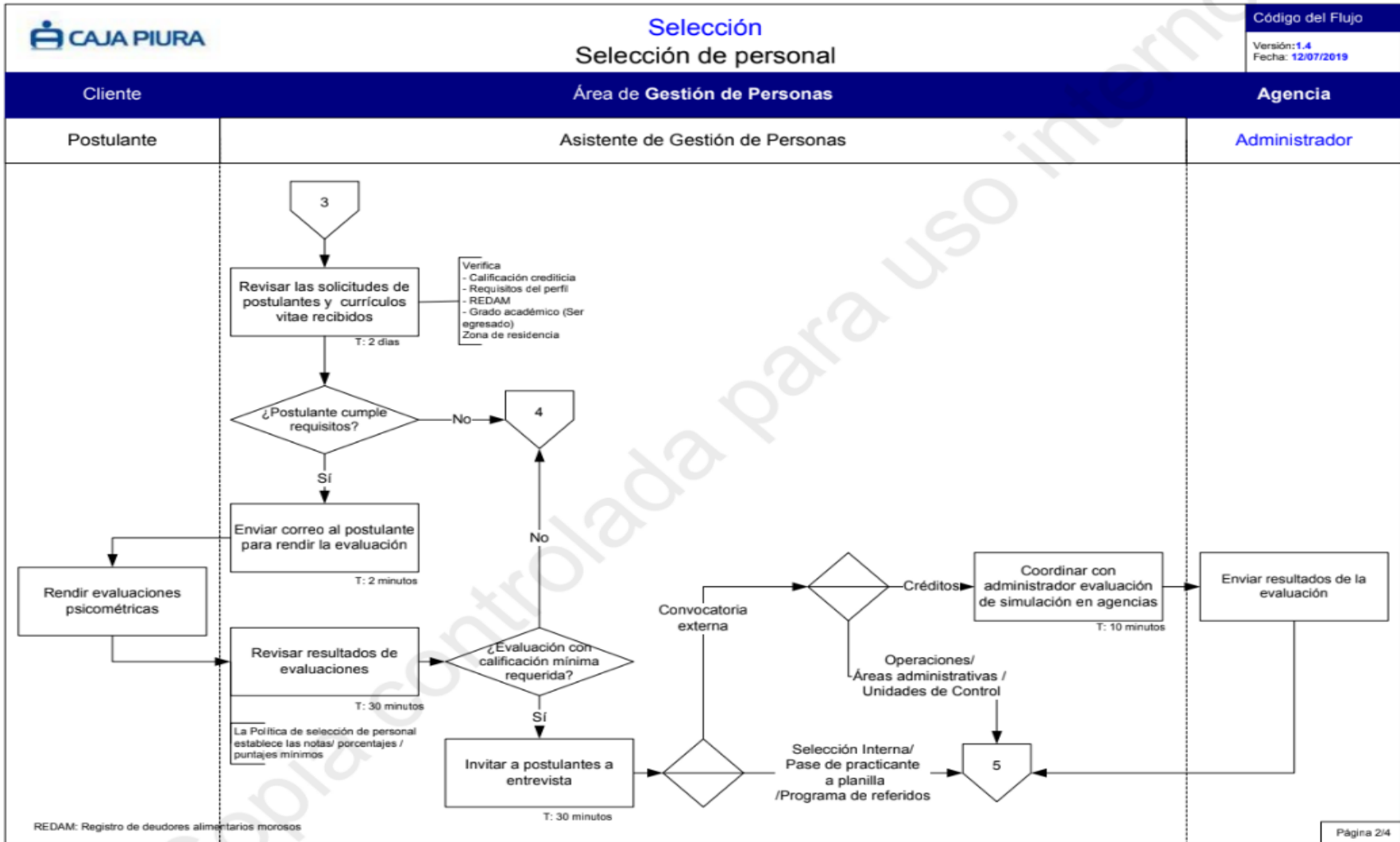
Seguidamente se muestra el flujograma de selección de personal que la institución considera pertinente:

Figura 10: Selección de personal



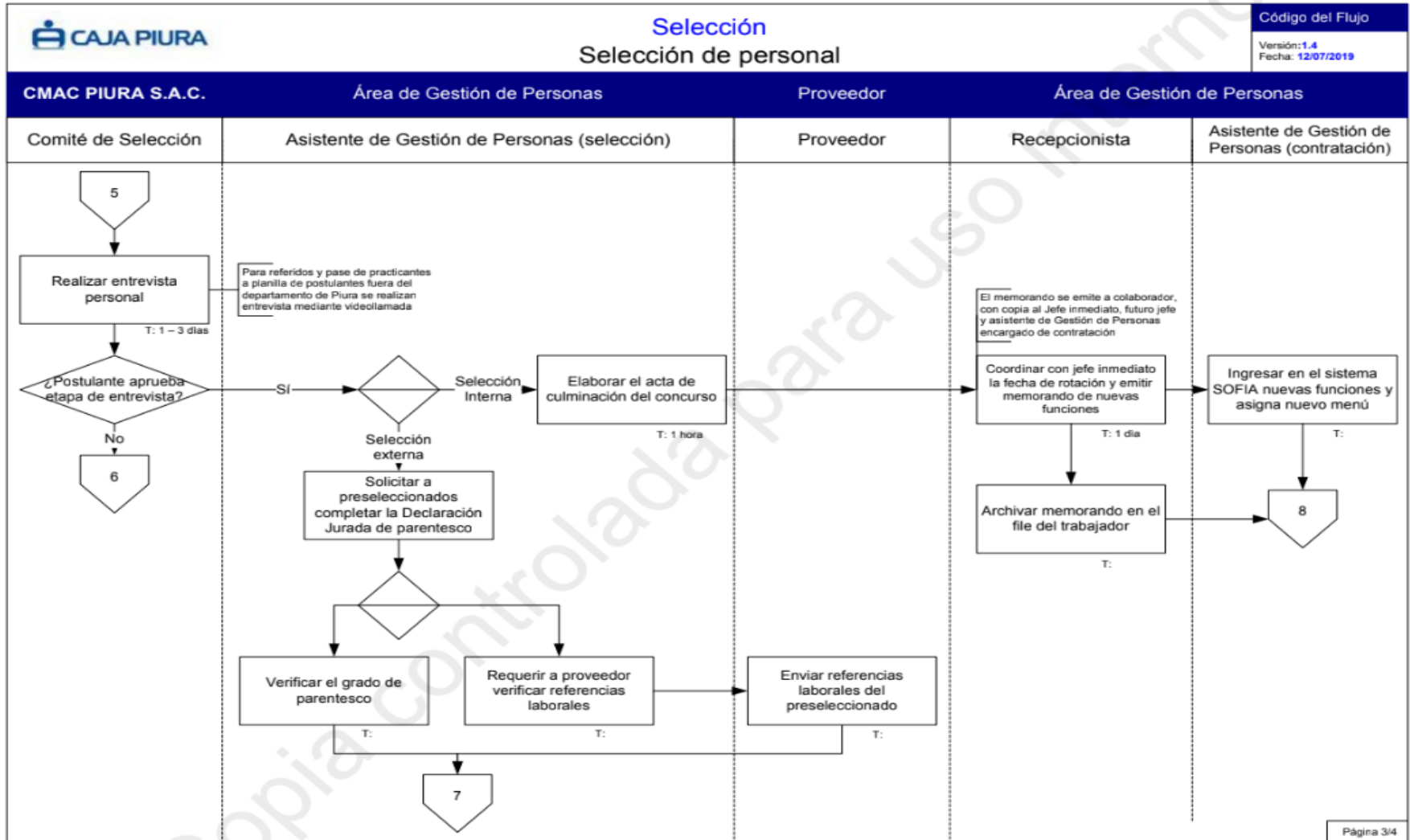
Fuente: CMAC Piura

Figura 11: Selección de personal



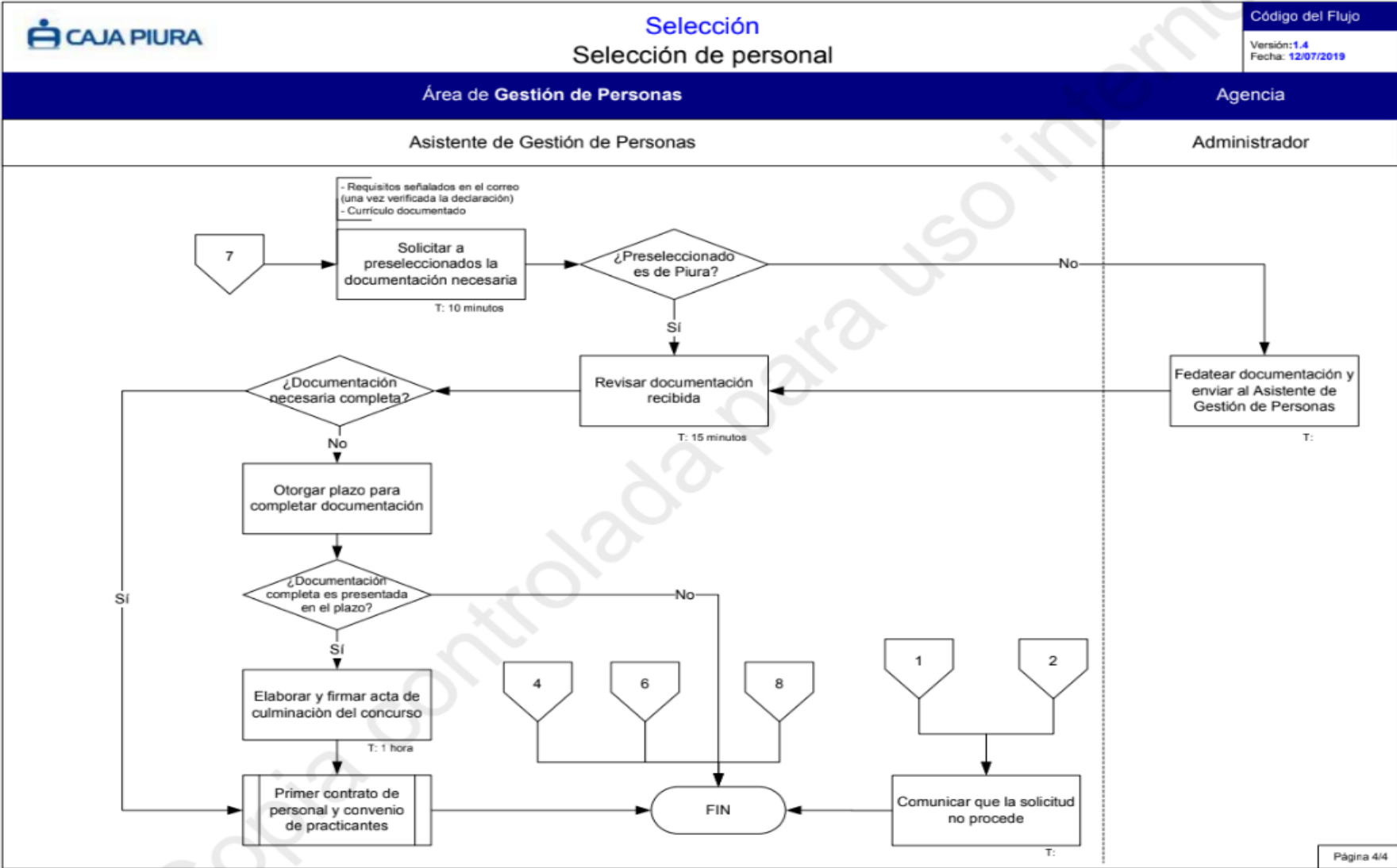
Fuente: CMAC Piura

Figura 12: Selección de personal



Fuente: CMAC Piura

Figura 13: Selección de Personal



Fuente: CMAC Piura

1.2.4. Evaluación del desempeño (180 – 360”)

Según Dolan, Schuler, Valle definen a la Evaluación de desempeño como un ‘procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro”

En los últimos años CMAC Piura ha estado luchando contra la creciente competencia lo cual produjo el re direccionamiento de las operaciones hacia el segmento del microcrédito. Actualmente CMAC Piura cuenta con una calificación B- como entidad dentro del ranking de clasificación de empresas financieras.

En 2020, el resultado monetario asciende a 19,90 millones de euros. Este resultado corresponde a la adición obtenida por el contraste entre la remuneración y los costos en el año monetario 2020. La retribución monetaria se obtiene de las operaciones realizadas por Caja Piura, principalmente en arreglos y especulaciones transitorias, así como de la recuperación de la cartera descontada y de las administraciones monetarias colaterales ofrecidas por Caja Piura. Los ingresos totales ascienden a S/ 789,77 millones, de los cuales el 90.06 % (S/ 711.25 millones) proviene de ingresos por intereses obtenidos por las colocaciones, S/ 53.07 millones de ingresos por servicios financieros y S/ 1,64 millones de otros ingresos y gastos netos.

Se dedujeron S/193,07 millones de costes de primas, que suponen el 27,15 % de las mismas y están relacionados con la financiación de activos adquiridos a terceros. Asimismo, se dedujeron S/160,85 millones (22,26 % de los IF) por arreglos para infortunios crediticios e impedimentos de emprendimientos, y S/30,66 millones (4,24 % de los IF) por gastos de administraciones monetarias.

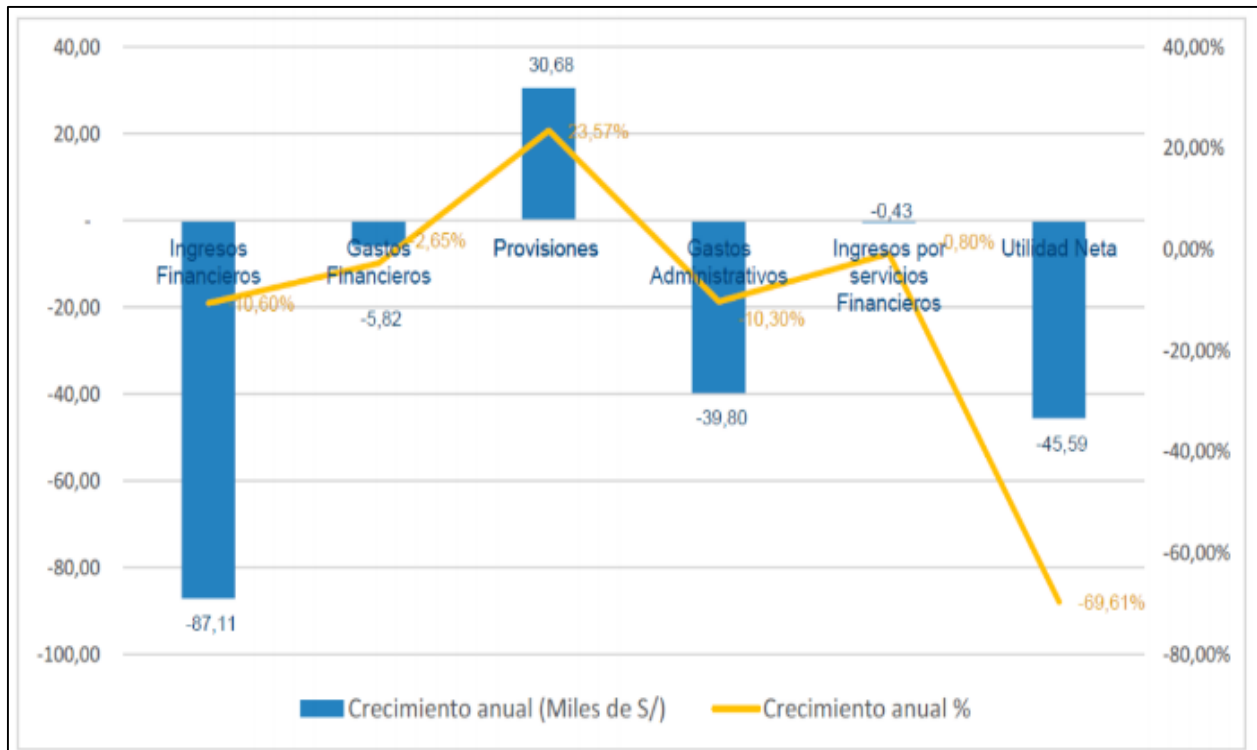
Asimismo, se dedujeron S/346,53 millones (47,96% de los IF) por costes de regulación y S/19,34 millones (2,68% de los IF) por deterioro, amortización y arreglos. La distinción entre ingresos y costes absolutos dio lugar a un beneficio antes de gastos e intereses de S/31,91 millones, lo que supone una productividad de trabajo del 2,75%.

La cartera vigente de Caja Piura creció 11.41 % con respecto al año 2019, los Ingresos Financieros se han visto reducidos, impactando en -10,60% su crecimiento, este registro se ha dado como resultado de la cuarentena por pandemia de COVID-19, impactando fuertemente a la economía a nivel Mundial y por ende Nacional, reduciendo los pagos emitidos por los clientes, acogándose a reprogramaciones y demás oficios de la SBS, disminuyendo el resultado percibido, frente a esto la CMAC Piura ha realizado diferentes planes de acción para hacer frente a esta crisis y generar soporte a sus resultados.

Los depósitos crecieron 9.95 % mientras que los gastos financieros decrecieron - 3.56 %. Esto se debe al menor crecimiento de los depósitos Plazo Fijo (0.5%) y el decrecimiento del CTS (-3.2%) resultado de la reducción de tasas pasiva. Debido al mayor crecimiento de la cartera vigente (11.41%) que la de Alto Riesgo La cartera de Alto Riesgo (-3.7%), se debió esperar que el crecimiento del Gasto de provisión sea menor, pero ante los Oficios acogidos por la SBS referente a la cartera reprogramada, se decidió el cálculo de una mayor provisión voluntaria concentrando mayores provisiones del ejercicio (20.24 %) y por tanto un crecimiento mayor de las provisiones acumuladas (39.92 %) con respecto al año 2019.

Por su parte, los gastos administrativos se redujeron -10.30 %, un porcentaje casi similar al del ingreso financiero que fue de -10,60 %. Sin embargo, al generar también un menor Gasto Financiero (-2.65%), se pudo cubrir el mayor crecimiento de la provisión anual en 20.24% impactando finalmente en el crecimiento de la utilidad neta del más del 100% con respecto a la esperada al cierre del 2020.

Grafico 01: Crecimiento anual de cuentas de resultados Ene – Dic 2020



Fuente: Elaboración propia

Los otros ingresos financieros generados por Caja Piura provienen de la venta de seguros (desgravamen, a todo riesgo, tarjetas), recuperación de la cartera castigada, emisión de duplicado de tarjeta de débito, compraventa de moneda extranjera, compras POS, uso de agentes Kasnet, uso de ATM VISA, uso de ATM red propia interplazas y convenios de cobranzas.

Estos ingresos, si se les compara con los ingresos financieros representan el 7.34 % y el 15.31 % de los gastos administrativos, pero si se les compara con la utilidad neta representan 81.68% y más del 100% para este año, con lo que resultan siendo muy relevantes.

Tabla 01: Estado de resultados de CMAC Piura

SITUACION ECONOMICA	Crecimiento								Participación		
	dic-18	dic-19	dic-20	1 año		2 años		dic-18	dic-19	dic-20	
	S/. MM	S/. MM	S/. MM	Miles de S/.	%	Miles de S/.	%				
Ingresos Financieros	742,1	822,2	735,0	-87,1	-10,60%	-7,05	-0,95%	100,0%	100,0%	100,00%	
Gastos Financieros	188,4	219,6	213,8	-5,8	-2,65%	25,37	13,47%	25,39%	26,7%	29,08%	
Provisiones Incob.	115,4	130,2	160,9	30,7	23,57%	45,47	39,41%	15,55%	15,8%	21,88%	
Margen Financiero Neto	438,3	472,4	360,4	-112,0	-23,70%	-77,89	-17,77%	59,06%	57,5%	49,03%	
Ingresos por servicios Financieros	43,4	53,5	53,1	-0,4	-0,80%	9,66	22,26%	5,85%	6,5%	7,22%	
Gastos por servicios Financieros	9,7	11,5	9,8	-1,8	-15,46%	0,10	1,03%	1,30%	1,4%	1,33%	
Margen Operacional	472,1	514,3	403,7	-110,6	-21,50%	-68,33	-14,48%	63,61%	62,6%	54,92%	
Gastos Administrativos	351,36	386,33	346,53	-39,80	-10,30%	-4,83	-1,37%	47,35%	47,0%	47,14%	
Provisiones, Deprec. y Amortiz.	21,98	30,88	26,72	-4,15	-13,44%	4,74	21,58%	2,96%	3,8%	3,64%	
Resultado Antes de Impuesto	98,7	97,1	30,5	-66,7	-68,63%	-68,25	-69,14%	13,30%	11,8%	4,14%	
Utilidad Neta	65,3	65,5	19,9	-45,6	-69,61%	-45,39	-69,52%	8,80%	8,0%	2,71%	

Fuente: SBS CMAC Piura

1.2.5. Clima y Cultura Organizacional

Cultura Organizacional

Edgar Schein (2004) lo define como “*aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí mismo y del entorno*”.

Según, Sorlózano (2015) la cultura organizacional es: ... “*un conjunto de cualidades y convicciones compartidas por los individuos de una asociación, se considera además como el carácter de la organización, ya que hay asociaciones que tienen una construcción interior similar, pero lo que las separa de otras es la cultura jerárquica, que se refleja en la conducta de sus representantes y clientes. (p. 338)*”.

Dentro de la CMAC Piura se necesita tener una cultura fortalecida por que produce muchos beneficios y los equipos reconocen su impacto en los resultados por lo cual nuestra cultura está fundamentada en DITO – desarrollo humano innovación transparencia y orientación al cliente.

Clima Organizacional

Edel, R. et al. (2007). Lo define como *“El interés que suscita el campo del entorno jerárquico depende de la importancia del trabajo que toda la disposición de las personas que componen la asociación juega a todas luces en sus métodos de hacer, sentir y pensar y, en consecuencia, en el tránsito de su asociación vive y crea”*.

Brunet (2011) lo define *‘En caso de duda, cuando se aplican a la investigación del entorno autoritario, estas dos escuelas comparten prácticamente un componente fundamental, que es el grado de homeostasis (equilibrio) que las personas intentan lograr con su entorno general’*.

El clima organizacional dentro de la organización Financiera puedo decir que es un entorno totalmente comfortable ya que tiene una estructura horizontal donde nadie está por encima de nadie y podemos ver el apoyo en las áreas para poder los objetivos de la organización dando apoyo ya sea logístico, operativo, o de gestión.

1.2.6. Capacitación del personal

Según Simón Dolan (2007), *“La preparación de los especialistas se compone de un conjunto de ejercicios cuya función principal es trabajar en la presentación actual o futura del trabajador, ampliando posteriormente su capacidad mediante el trabajo de su perspicacia, habilidades y mentalidad”*.

Según Dessler G. (2006), *“La preparación es un aparato convincente para trabajar en la exposición de los representantes de una organización, de esta manera, en segundo lugar, puede ayudar a tener un ciclo en el que se trabaja con el cambio vital para que la facultad de la organización tenga una visión superior de los beneficios y ventajas de algo muy similar”*.

La capacitación interna deberá ser organizada por el Área de Gestión de Personas que programará eventos formativos, culturales para el personal, para cuya realización deberá contar con la aprobación de la Gerencia de Administración.

El Jefe de Gestión de Personas coordinará con la debida anticipación la elaboración de un memorándum del Área de Gestión de Personas en el que se explicará el tema, fecha, hora en que se realiza la actividad. Si el número de participantes excede la capacidad del ambiente se formarán dos o más grupos de trabajo.

El Área de Gestión de Personas registrará la asistencia y solicitará al expositor la evaluación de los participantes, trabajadores de la CMAC PIURA S.A.C. (si fuese el caso), a fin de medir el grado de aprovechamiento. Al término de la capacitación se emitirá el Certificado correspondiente (si fuese el caso) que deberá ser firmado por la Gerencia y encuestas (en cursos dictados por expositores externos dentro de las instalaciones de la CMAC PIURA S.A.C.).

Es parte de la capacitación interna básica el desarrollo de cursos o charlas, especialmente para el personal nuevo, sobre Filosofía de Cajas, Sistema Financiero Nacional, Normas Internas de Control y acerca de los servicios y operaciones que realiza la CMAC PIURA S.A.C. con la finalidad de brindarle a los nuevos trabajadores un claro panorama de la institución que les permita un mejor desempeño.

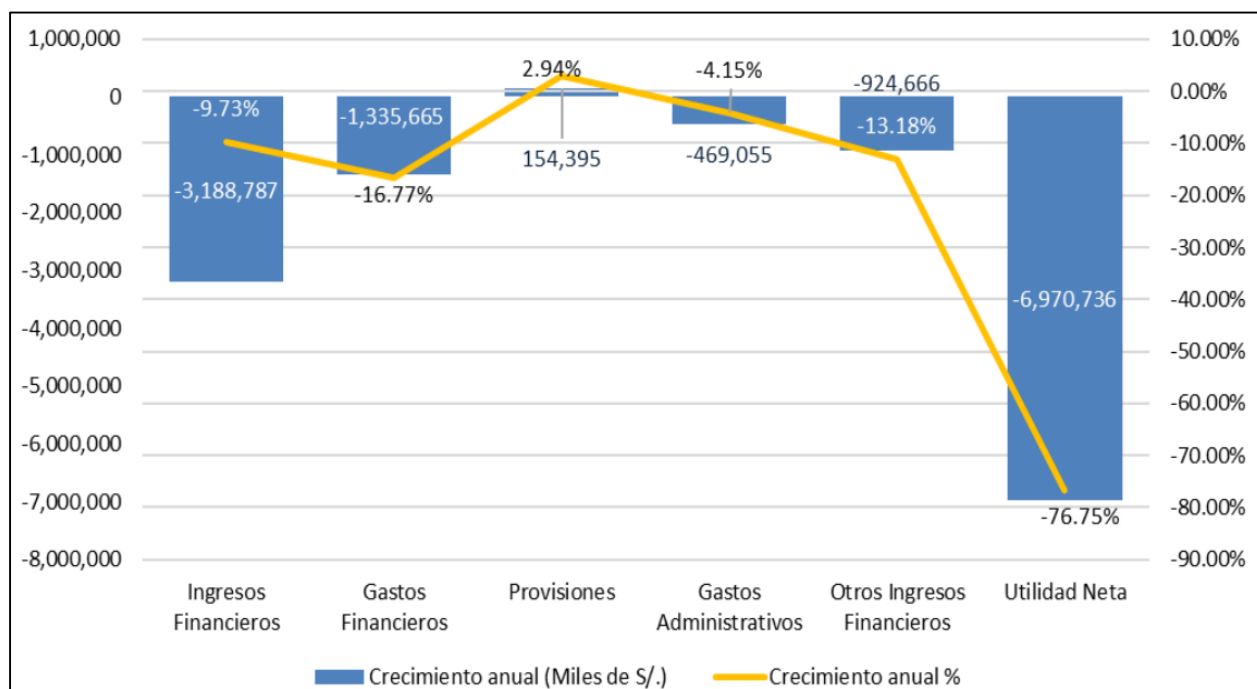
Al término de la capacitación el empleado deberá entregar el certificado original al Área de Gestión de Personas para que sea incluido en su expediente personal.

1.2.7. Análisis Financiero

Principales rubros del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados

La cartera vigente de la banca múltiple del año 2020 creció un 13 % con respecto al año 2019; pero impactó un -9,73 % en los ingresos financieros, lo que explica una disminución en las tasas activas de la banca múltiple antes del escenario de pandemia. Por otro lado, los depósitos crecieron un 26,22 %, mientras que los gastos financieros disminuyeron un 16,77 % con respecto a lo registrado en el 2019, lo que implica de igual forma una posible reducción de las Tasas pasivas y el resultado de un mayor crecimiento de depósitos a la vista y ahorro corriente.

Grafico 02: Crecimiento cuentas del estado de resultados Ene – Dic 2020



Fuente: Elaboración propia

La cartera de alto riesgo tuvo un alto crecimiento del 41,18 %, mientras que la cartera vigente creció un 12,69 %. Esto conllevó a un registro de provisiones por incobrabilidad del 67,49 %, mientras que las provisiones acumuladas registraron un 2,94 %.

Tabla 02: Estados de situación Financiera y Resultados (evolución)

INDICES				Crecimiento				Participación		
	dic-18	dic-19	dic-20	1 Año		2 años		dic-18	dic-19	dic-20
				Miles de S/.	%	Miles de S/.	%			
Activos	385,343,801	414,175,421	515,698,170	101,522,749	24.51%	130,354,369	33.83%	100.00%	100.00%	100.00%
Cartera Vigente	258,640,694	273,336,135	308,022,241	34,686,106	12.69%	49,381,547	19.09%	67.12%	66.00%	59.73%
Cartera Alto Riesgo	12,021,718	12,749,564	17,999,557	5,249,993	41.18%	5,977,839	49.73%	3.12%	3.08%	3.49%
Provisiones Incobrabilidad	-12,265,635	-13,140,438	-22,009,015	-8,868,577	67.49%	-9,743,380	79.44%	-3.18%	-3.17%	-4.27%
Depósitos	249,296,807	261,204,334	329,702,958	68,498,624	26.22%	80,406,151	32.25%	64.69%	63.07%	63.93%
Adeudados	29,511,007	30,286,848	25,285,605	-5,001,243	-16.51%	-4,225,402	-14.32%	7.66%	7.31%	4.90%
Patrimonio Neto	47,494,617	52,640,583	53,815,111	1,174,528	2.23%	6,320,494	13.31%	12.33%	12.71%	10.44%
Ingresos Financieros	30,126,038	32,785,999	29,597,212	-3,188,787	-9.73%	-528,826	-1.76%	100.00%	100.00%	100.00%
Gastos Financieros	7,081,613	7,964,135	6,628,470	-1,335,665	-16.77%	-453,143	-6.40%	23.51%	24.29%	22.40%
Provisiones	5,039,413	5,243,277	5,397,672	154,395	2.94%	358,259	7.11%	16.73%	15.99%	18.24%
Gastos Administrativos	10,785,268	11,291,313	10,822,258	-469,055	-4.15%	36,990	0.34%	35.80%	34.44%	36.57%
Otros Ingresos Financieros	6,549,595	7,016,956	6,092,290	-924,666	-13.18%	-457,305	-6.98%	21.74%	21.40%	20.58%
Utilidad Neta	8,219,349	9,082,309	2,111,573	-6,970,736	-76.75%	-6,107,776	-74.31%	27.28%	27.70%	7.13%

Fuente: SBS CMAC Piura

Los gastos administrativos se redujeron en un 4,15 % y los gastos financieros en un 16,77 %. Estos resultados fueron beneficiosos para la banca múltiple: debido al menor registro de ingresos financieros en un 9,73 % con respecto al año 2019 y a un incremento del 2,94 % de las provisiones constituidas en el ejercicio, no fueron suficientes para lograr obtener una utilidad más alta comparada a la del año pasado, llegando solo a S/ 2111 millones, una reducción del 76,75 %.

Los otros ingresos financieros de la banca múltiple juegan un rol bastante importante en la medida que representan el 20,58 % del ingreso financiero, el 56,29 % de los gastos administrativos y más del 100 % de la utilidad neta.

1.3. PROBLEMÁTICA

1.3.1. Área (s) donde se encuentra la (s) problemática (s)

El Área donde se encuentra el problema es el área de Créditos porque genera un atraso en el cumplimiento de metas debido a la pandemia de COVID – 19 y poder cumplir los protocolos sanitarios. La digitalización de los procesos para ofrecer los productos y poder atraer nuevos clientes se ha vuelto algo imprescindible para las empresas a nivel mundial. En la actualidad en la institución, aún continúan con procesos tradicionales para captar nuevos clientes. Sin embargo la institución cuenta con una área de transformación digital, pero solo lo ofrece y lo utilizan los clientes recurrentes.

1.3.2. Diagnóstico de la (s) problemática (s)

El cambio informático se inserta en la mente de las asociaciones de administraciones monetarias, mucho más que en otros ámbitos. Hay un acuerdo razonable de que esto no es sólo un cambio de innovación, pero además generalmente un cambio de grupo. Sin embargo, es el área que está soportando las mejores desgracias enormes a causa de los proyectos frustrados o abandonados. De acuerdo con la información proporcionada por la institución: el cambio informático está muy avanzado en este ámbito, ya que el 51% de los pioneros admiten que han realizado efectivamente proyectos y han obtenido resultados, y el 26% dicen que están en proceso. Para la mayor parte de ellos, el cambio avanzado implica cambiar el plan de acción y los ingresos, con un 34%. El cambio de las actividades empresariales, con un 26%, y las conexiones con los clientes, con un 20%.

Estos últimos son el factor más potente de este cambio, el 60%, seguido por los contendientes, el 54%.

Perciben que los individuos son fundamentales para el logro informático y confían en que sus organizaciones están encontrando la manera de ayudar a las habilidades y cultivar el avance. A esto, añaden la importancia del efecto de los avances problemáticos, como la Inteligencia Artificial.

La mayor parte de las asociaciones, el 89%, están encontrando la manera de ampliar el acceso de sus trabajadores a habilidades y destrezas avanzadas. La mayor acentuación se produce en la mejora a través de programas de preparación, 61%, seguido por el alistamiento designado, 54%, y las organizaciones de intercambio de información en toda la empresa, 41%. La mayoría de los supervisores afirman que existe una cultura de avance en sus organizaciones (89%) y un alto porcentaje, el 88%, está estableciendo medidas explícitas para ayudar al esfuerzo conjunto en diversas áreas. En cualquier caso, el 70% reconoce que el temor a la decepción es un obstáculo importante en su asociación para este cambio.

Las asociaciones monetarias comprenden que la innovación está desarrollando sus ciclos y prácticamente la mayoría reconoce que tiene una metodología avanzada caracterizada. No obstante, todavía existen problemas de almacenes empresariales y proyectos de TI en la sombra. El 94% de los jefes afirma que sus organizaciones tienen un procedimiento informático caracterizado y el 87% está seguro de que el resto de la empresa lo conoce. En cualquier caso, el Shadow IT es un problema habitual. El 78% afirma que con frecuencia se intentan proyectos de cambio informatizados que no están conectados con el procedimiento general, a pesar de que es aplicable percibir cómo el 74% dice que son la mejor manera de terminar un gran avance.

Prácticamente todas las organizaciones de este ámbito, el 94%, cuentan con una interacción razonable para evaluar los proyectos informatizados que se desarrollan, el 68% cambian o juntan actividades que parecen que van a fracasar, mientras que el 26% las abandona rápidamente. La mayor parte, el 68%, afirma que el gasto de un proyecto bombardeado ha puesto en peligro el destino de la asociación.

Las organizaciones de este ámbito se han aclimatado al esfuerzo coordinado y la mayoría confía en la fuerza de la co-creación y establece ciclos para fomentarla. Especialmente con los cómplices de la innovación y las nuevas empresas. 4 de cada 5 organizaciones impartirán datos delicados a los cómplices, una tasa más alta que la de otras áreas, a pesar de que dicen que esto es sólo en el caso de que tenga resultados momentáneos. El 63% afirma que intentará realizar proyectos de co-creación, de los cuales el 74% lo hará con especialistas en innovación, el 47% con nuevas empresas y el 40% con asociaciones ajenas a la empresa.

Comprenden la importancia de la informática para el futuro y planean llevar a cabo una serie de innovaciones en el próximo año, incluyendo marcos de protección en línea en el primer lugar de la lista, IoT en el 51% y la Inteligencia Artificial y el Aprendizaje Automático en la mitad. A pesar de ello, no se muestran esperanzados, ya que aceptan, con un 71%, que están por detrás de sus rivales y pueden perder así clientes. Afirman que la innovación está estableciendo un clima rápido y el 89% dice que la capacidad de cambio será fundamental para la resistencia de su negocio en los próximos 5 años, mientras que el 88% acepta que está preparado para cambiar su plan de acción.

1.3.3. En base al diagnóstico; seleccionar un problema y fundamentar su elección.

El problema es ¿Influencia de la digitalización en la gestión de procesos para la captación de nuevos clientes en CMAC Piura – ¿Agencia Bolognesi, Arequipa?

Problema que podemos fundamentarlo dada la falta de digitalización en el proceso de captación de nuevos clientes de la pequeña y micro empresa, lo cual aún sigue siendo tradicional. Debido a la pandemia de COVID-19 se ha acelerado un proceso de transformación digital que ya se aplica en bancos pero aún no se ve reflejado en su totalidad en las cajas municipales, solo podemos ver la aceleración de los procesos con clientes nuestros que pueden solicitar un crédito rápido desde la comodidad de su casa, pero con un cliente nuevo aun todavía se continua con el proceso tradicional lo cual genera incumplimiento en las metas y perdida de interés y esfuerzo por parte de nuevos clientes que recurren a la agencia.

1.3.4 Objetivo

En base al problema planteado, consideramos el siguiente objetivo en la investigación:

- Determinar el nivel de influencia de la digitalización en la gestión de procesos para la captación de nuevos clientes en CMAC Piura – ¿Agencia Bolognesi, Arequipa?

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Teorías, enfoques conceptuales en base a las variables encontradas en el problema a desarrollar.

Digitalización

Según López García A. (2013) *“La digitalización es el camino hacia el cambio de los ciclos simples y los artículos reales por los informatizados. Considere cómo la comprobación de los informes en papel o la utilización del almacenamiento distribuido para guardar todos sus documentos importantes prescinde de la necesidad de contar con organizadores de archivos obsoletos. Todo lo que antes hacíamos desconectado y en papel se ha convertido en algo totalmente informatizado gracias a la digitalización y a los avances sustancialmente más eficaces. El término digitalización, aunque es realmente sencillo, se utiliza para describir el ciclo general de informatización; es decir, el traslado del plan de promoción empresarial a un futuro más avanzado.”*

Gestión de Procesos

Según Gregorio Varvakis (2010) *“el examen y la mejora continua de los ciclos para abordar los problemas y los supuestos de los clientes.”*

Gart Capote(2006) lo define como *“La gestión de los procesos de negocio es una forma disciplinaria de tratar de reconocer, planificar, ejecutar, informar, medir, examinar, controlar y seguir desarrollando medidas de negocio, informatizadas o no, para lograr resultados constantes alineados con los destinos esenciales de la asociación.”*

De acuerdo con William J. Kettinger y Varun Grover (2000) *“la gestión de personas es una herramienta que incluye la formalización o la organización de la ordenación, la organización y la evaluación de los ciclos, ya sea fundamentalmente (reingeniería) o de manera constante (mejora continua). [...] las organizaciones que se ocupan de medir el tablero deben aplicar diferentes estrategias para acumular datos, revisar y acceder a sus ciclos.”*

Captación de Nuevos Clientes

Según los autores Kotler, Cámara, Grande y Cruz (2000) (en su libro, Dirección de Marketing, Edición del Milenio), *Las organizaciones que intentan construir tratos y beneficios necesitan invertir importantes energías y activos para conseguir nuevos clientes. Además, como indican estos eminentes creadores, conseguir nuevos clientes puede costar cinco veces más que cumplir y mantener a los clientes existentes*

2.2. Antecedentes

2.2.1. Antecedentes nacionales

Proyecto de Mejora de la Gestión en la Empresa Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura. Esta tesis fue realizada en la Pontificia Universidad Católica del Perú por Víctor Ch. F., David M. N., Alfredo P.C., Vicente R. P. (2018) en la que se dice que luego de revisar los procesos de otorgamiento de crédito y el modelo de incentivo que se tiene, se concluye que el proceso es estricto solicitando los documentos necesarios y garantías, que son debidamente revisados por el área legal. Sin embargo el modelo de incentivos se divide en dos partes de un lado el incentivo por venta y del otro el incentivo por riesgo que en un 70% depende de los créditos que tienen ocho días de mora a más, es de ahí la importancia de investigar y estudiar la Mejora Continua. La investigación pretendió proponer la implementación del diagrama de GANT para la Mejora Continua en la empresa Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura mediante la aplicación del instrumento de evaluación.

Estrategia de transformación digital y su influencia en el nivel de satisfacción del cliente de Banca Personal en los principales bancos de Lima en el 2019. Esta tesis fue realizada en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas por Chilet T.N.D. (2020) esta investigación fue realizada con el fin de que los bancos no pierdan su nivel de posicionamiento en el mercado y aumentar el nivel de satisfacción a través de herramientas digitales, esta investigación fue de tipo experimental siendo de alcance explicativo encuestando a una población de 384 participantes para poder calcular la correlación que existe entre transformación digital y satisfacción del cliente que determina que mientras más se implemente estrategias digitales mayor será la satisfacción de los clientes

La digitalización de los servicios Bancarios y su incidencia en la satisfacción de los clientes de una empresa Financiera, Trujillo 2020. Esta tesis fue realizada en la Universidad Privada del Norte esta tesis fue realizada debido a los grandes avances tecnológicos y la nueva era digital donde tiene como objetivo determinar la incidencia de la digitalización en los servicios bancarios en la satisfacción de los clientes, la investigación que se realiza es de tipo descriptivo correlacional donde se hizo una muestra probabilística a 345 personas donde se realizó un cuestionario de digitalización Bancaria donde dio como resultados que existe un nivel alto de incidencia entre la digitalización de servicios bancarios y la satisfacción del cliente de una empresa financiera.

Evaluación de la Calidad de Atención al Cliente de la CMAC Piura en las Agencias de la ciudad de Chiclayo. Esta tesis en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo por Ing. Euler D. A. (2018) en la que se menciona la calidad de atención al cliente en las agencias de la ciudad de Chiclayo se puede concluir que hay en algunas agencias un bajo conocimiento del producto en materia de manejo de tasas, información relevante para el cliente o claridad en presentar esta información, baja pro actividad para enganchar operaciones o más servicios con el cliente, pero también se resalta que otras agencias como son Real Plaza y Balta mejoras en créditos. Tanto en la modalidad de cliente oculto o a través de encuesta existe mucha variabilidad en la percepción de los clientes es decir hay días en que la atención es buena en las agencias en general y hay otros en que es deficiente inclusive en un mismo horario o en una misma agencia y deja como recomendación implementar un programa de servicio al cliente, mediante una capacitación de tipo vivencial que permita internalizar las cualidades de un buen servicio al cliente.

Análisis de los principales factores que permitieron desarrollar una eficiente transformación en las principales empresas del sector de banca múltiple peruano. Esta tesis fue realizada en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas por Cabrera V.C.J., Castillo B.S.B. (2019) en un entorno tan cambiante y que busca ser más competitivo empezando con la transformación digital en los negocios aún son pocos que lo aplican, esta investigación fue realizada a través de recopilación bibliográfica, procesamiento de

encuestas que permitieron conocer los factores que pueden priorizarse para tener un desarrollo eficiente donde se utilizó una población de 70 encuestados donde solo 59 fueron encuestas validas que permitió identificar 2 enfoques de desarrollo eficiente en el proceso de transformación donde se centra en el cliente y el colaborador.

El Rol de la Transformación Digital en la formulación de la estrategia de negocio de empresas del Sector financiero en el Perú. Esta tesis fue realizada en la Universidad del Pacifico por Alvarado A.L.I. (2020) donde se utilizaron referencias bibliográficas para identificar a los indicadores que verifican la aplicación del impacto así como deficiencias y problemas de la transformación digital dando como resultado que el rol que tiene la transformación digital es uno muy importante dentro de las estrategias de organización y que transformación digital continuara en crecimiento conformen se vayan dando una adaptabilidad más rápida en las organizaciones.

2.2.1.1. Antecedentes Internacionales

Creación de una empresa digitalizadora de documentos para las empresas del sector privado de Guayaquil. Esta tesis fue realizada en la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador por Reyes M. D., Velastegui M. I. (2016) el proyecto fue creado debido a la alta demanda del servicio y la poca oferta donde se realizó un trabajo de campo donde se hicieron encuestas a las empresas ubicadas a sur de Guayaquil para determinar la aceptación del servicio y conocer el grado de demanda en la zona. Este proyecto si se concluye podrá darle un beneficio a las empresas a que se concentren en sus actividades principales y ya no preocuparse por el Documento si se daña o no.

La Transformación digital y su Repercusión en las empresas. Esta tesis fue realizada en la Universidad Politécnica de Valencia por Martinez B.J.V. (2016) la tesis se enfoca en analizar el estudio de las nuevas tecnologías de la información teniendo como objetivo teniendo como objetivo conocer y determinar los cambios sociales y tecnológicos, motivo por el cual se analizó a las empresa en puntos claves que nos darán oportunidades para poder adaptarse a las nuevas herramientas de gestión empresarial.

El Impacto de la digitalización en la empresa, y como está afectando a las empresas del área de influencia de la UMH en sus resultados financieros. Esta tesis fue realizada

en la Universidad Miguel Hernández por Ayllon A.L, E. (2017) en el estudio se analizó dos variables uno que es el escenario macroeconómico y la creciente evolución 4.0 donde se introduce y luego se expone la evolución que está teniendo la sociedad con la introducción de estas nuevas tecnologías a causa del hábitos del consumidor, el análisis que se aplica en esta tesis es desde una perspectiva microeconómica a través de encuestas realizándose una investigación de tipo descriptivo.

III. METODOLOGÍA

Para la presente investigación se utilizaron técnicas tanto el enfoque cualitativo como cuantitativo. Desde el enfoque cualitativo se realizó entrevistas a profundidad con expertos del tema y personas con experiencia en el sector financiero y desde el enfoque cuantitativo se desarrollaron las encuestas digitales a los asesores de negocios (ADN) de la Agencia Bolognesi de la CMAC Piura, sucursal Arequipa. La encuesta paso por un proceso de filtración que se basa en que los trabajadores o ADN conozcan la importancia de la digitalización para atraer nuevos clientes.

3.1. Tiempo y Procedimientos

3.1.1. Tiempo

Las entrevistas breves que se realizaron fueron consideradas al administrador con algunos asesores de créditos de la Agencia que colaboraron, y fue realizada durante los días 28 al 30 de Junio.

Las encuestas realizadas comenzaron la segunda semana de Julio del 12 al 16.

3.1.2. Procedimiento

Para la recolección de datos se hace uso de varios instrumentos y técnicas que son utilizadas por los especialistas para fomentar y desarrollar los sistemas de información como: Encuesta, entrevistas, observación, etc. Estos instrumentos se aplican para buscar datos precisos que serán utilizados en proyecto de investigación.

El instrumento utilizado para el presente proyecto de investigación según su naturaleza, características, y la técnica de estudio fue la encuesta digital y entrevista.

El tratamiento de la información se realizó en términos digitales, dado el conocimiento de los formularios de Google que son en términos gratuitos y que colaboran las investigaciones en formatos digitales.

3.2. Recolección de Datos

Aceptada la colaboración de la agencia Bolognesi se solicitó una reunión con el Administrador de la Agencia Bolognesi poniéndole al corriente de la investigación.

Se presentó una solicitud de permiso al Administrador Enrique Ojeda para el desarrollo de la investigación

El Administrador asigna a una persona encargada que en este caso es del área de Créditos para la aplicación de los instrumentos de evaluación a los colaboradores de la Agencia

Se coordinaron el día y el horario para la aplicación de los instrumentos, tomando en cuenta su tiempo libre de los colaboradores de la Agencia.

Concluida el tiempo de las encuestas se pasó a la evaluación de las respuestas de los colaboradores si fueron correctamente contestadas

Los resultados de las encuestas fueron trasladados a un gráfico cada pregunta para el análisis descriptivo

3.3. Metodologías

3.3.1. Tipo y nivel de Investigación

3.3.1.1. Tipo de Investigación

La presente investigación es del tipo básica, debido a que se mostrara información respecto a todas las características de la digitalización de procesos para captar nuevos clientes de la institución. Adicionalmente esta característica se resalta en la investigación básica, la cual es mencionada por Zorrilla (2010) en su libro Introducción a la metodología de la investigación.

3.3.1.2. Nivel de investigación

La presente investigación muestra un nivel de carácter descriptivo, debido a que se mostrara todas las características de la variable identificada en la investigación. Adicionalmente, en términos de los niveles de investigación, estos son considerados por García, M. (2013) en su libro Metodología de la investigación.

3.3.2. Método y diseño de investigación

3.3.2.1. Método de la investigación

La presente investigación es de carácter descriptivo y analítico, debido a que se describirá y analizará el comportamiento de la variable identificada. Adicionalmente, en términos de los niveles de investigación, estos son considerados por García, M. (2013) en su libro Metodología de la investigación.

3.3.2.2. Diseño

La presente investigación considera al diseño no experimental, dado que la variable identificada no podrá ser manipulada. Asimismo, el estudio tiene carácter retrospectivo dado que la información consignada será obtenida a partir de registros ya estipulados en periodos anteriores. Adicionalmente, en términos de los niveles de investigación, estos son considerados por García, M. (2013) en su libro Metodología de la investigación.

3.3.3. Población y muestra

3.3.3.1. Población

La población es el conjunto de personas con cualidades normales perceptibles en un entorno y un momento determinados. Según menciona Sáez J. (2017) teniendo este concepto en cuenta podemos decir que la población en la cual se trabajó es la población total es la población objetivo pero no accesible en su totalidad.

La población de estudio estaba conformada por los asesores de crédito de la CMAC Piura Agencia Bolognesi- sucursal Arequipa, que según la información extraída entre la Agencia Bolognesi y su oficinas especiales son alrededor de 28 Asesores de negocios. Esta base se utiliza para la toma del cálculo de la muestra de la para poder realizar la investigación

3.3.3.2. Muestra

La muestra es un conjunto menor del total de la población determinada para la investigación sobre la cual realizaremos mediciones para poder obtener conclusiones a través de métodos diversos, pero siempre teniendo en cuenta la representatividad de la población según Ñaupas (2011)

Para determinar la cantidad mínima de colaboradores que deberían ser encuestados

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

se aplicó la fórmula de determinación de muestra finita:

Donde:

Z= parámetro estadístico que depende del nivel de confianza

p= probabilidad de éxito

q= probabilidad de fracaso

N= tamaño de la población

d= error de estimación máximo aceptado

n= tamaño de muestra buscado

Al no haber investigaciones anteriores referentes al estudio de investigación, se determinó que la probabilidad de fracaso o éxito (p y q) sea de un 50% y se utiliza un grado de confianza de un 95% y un margen de error del 5%.

p= 50%

q=50%

Z= 1.96

d= 5%

N= 10 Asesores de Negocio

En base a los datos considerados, se obtuvo un resultado de 9 personas a encuestar, los cuales estuvieron predispuestos a colaborar en la presente información.

3.3.4. Encuesta

3.3.4.1. Difusión de la encuesta

El desarrollo de las encuestas se ha realizado mediante diversos eventos, entre los cuales tenemos los siguientes:

- Se compartió el link con gente de la agencia en plataformas como LinkedIn y Correo institucional

- Se compartió el link de la encuesta con los asesores de crédito que trabajen dentro de la agencia analizada.

3.3.4.2. Enlace de la encuesta virtual

La encuesta se realizó de manera virtual a través del formulario de Google mediante el enlace siguiente

<https://docs.google.com/forms/d/1nP6eErsyqJzpPYryGVzpP6f0U5qm9YsHuyJ7jxVm kP4/edit#responses>

3.3.4.3. Distribución de la muestra

El envío de las encuestas se realizó a todos los asesores de crédito de la CMAC Piura Agencia Bolognesi, Arequipa que fueron un total de 09 resultados a los cuales se realizó la validación de cada encuestado.

3.3.4.4. Elaboración de la encuesta

La encuesta que se realizó fue en base a la necesidad de conocer la impresión de los trabajadores sobre su organización y cómo consideraban que se estaba dando la digitalización en la CMAC Piura; y como esto podría beneficiar y/o perjudicar los niveles de productividad dentro de la agencia.

3.4. Aspectos éticos

Como Bachiller de la Carrera de Administración me comprometo a brindar la privacidad y confidencialidad respecto a los datos recogidos los cuales fueron brindados por el Administrador de la Agencia el Sr. Enrique Ojeda y con autorización por parte de la Institución Financiera CMAC Piura.

Me comprometo a una vez terminada la investigación y con resultados positivos entregar los resultados de la presente al Administrador de la Agencia Bolognesi, Arequipa y a la Institución Financiera CMAC Piura para puedan analizar la importancia de la viabilidad de la investigación sobre la implementación de la digitalización en los procesos para captar nuevos clientes.

Con respecto a los riesgos que pueden estar relacionados con la dirección de la investigación, no existe riesgo de ningún tipo, ya que me comprometí tanto con el Administrador de la Agencia y con la Institución Financiera en salvaguardar y proteger la información y datos recolectados.

En cuanto a las ventajas que adquiriríamos al participar en la investigación, es conocer por dentro y por fuera la importancia de la implementación de la digitalización en los procesos para atraer nuevos clientes. Esta importante información me ayuda para tener la opción de seguir fomentando nuestra investigación y en un futuro tener la hipotética implicación con futuros proyectos.

IV. RESULTADOS

La recopilación de resultados de las encuestas realizadas a los asesores de crédito de la Agencia Bolognesi, Arequipa fueron dadas en manera de torta donde en base a los resultados tomaremos un punto de partida con respecto en que variable que tomaremos en la digitalización de procesos. También nos permitirá conocer cómo empezar el cambio y sobre todos las limitaciones y beneficios que obtendría.

4.1. Análisis del Estudio

Esta investigación depende de las respuestas obtenidas de la muestra de 09 analistas de crédito trabajadores de la Agencia Bolognesi, Arequipa. A continuación, se analizarán y desarrollarán los resultados obtenidos mediante el uso de programas informáticos y gráficos de pruebas estadísticas.

Tabla 03: Numero de encuestados

Agencia	Cantidad
Bolognesi	9
Total	9

Fuente: Elaboración Propia

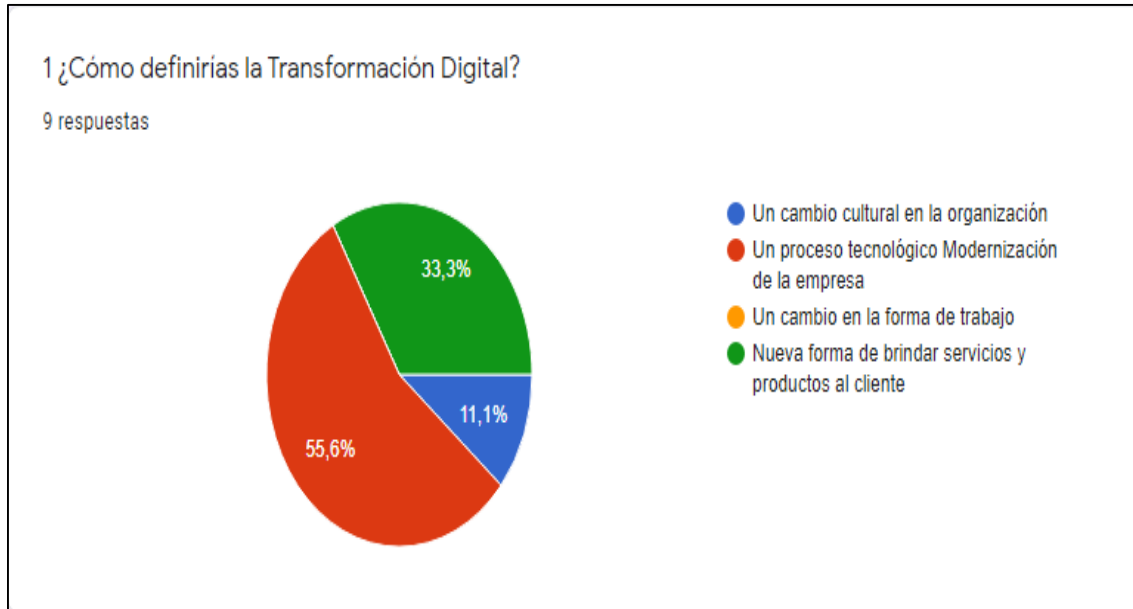
Los colaboradores en la presente investigación fueron los siguientes en base a su correo institucional:

- Juancarlosuracahua1@gmail.com
- mdrojas@cajapiura.pe
- kpalo@cajapiura.pe
- rchite@cajapiura.pe
- cgcabrerar@gmail.com
- yvera@cajapiura.pe
- vmendoza@cajapiura.pe
- fdelgado@cajapiura.pe
- jramos@cajapiura.pe

4.2. Análisis de resultados

Pregunta N° 1

Grafico 03: Resultado Pregunta 01

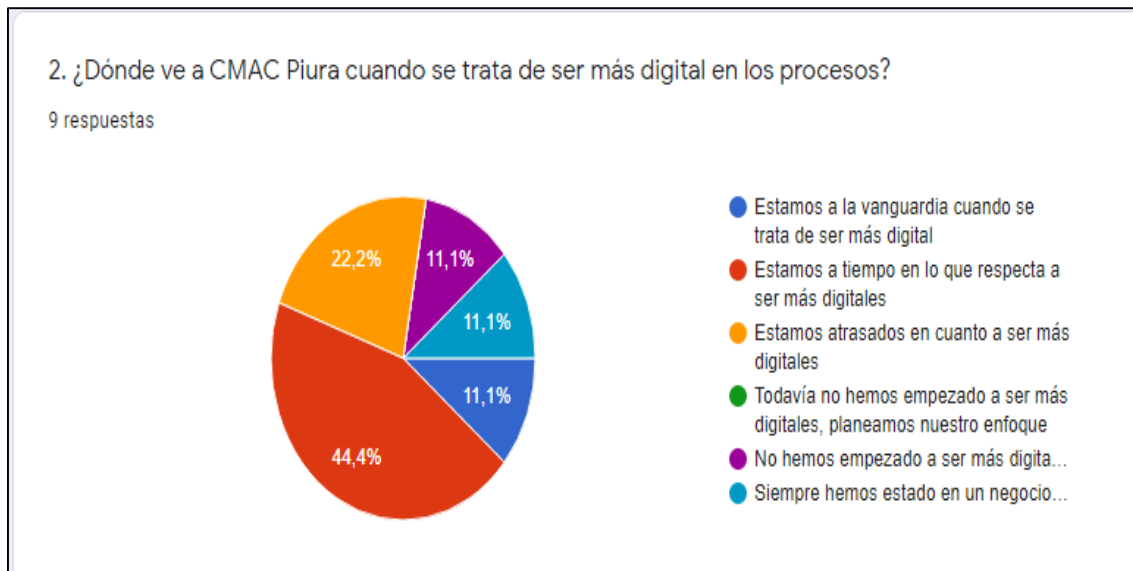


Fuente: Elaboración Propia

El gráfico anterior muestra que la mayor parte acepta que la transformación digital como un proceso tecnológico de modernización de la empresa, como una nueva forma de brindar productos y servicios al cliente es fundamental en los servicios que debe de prestar la institución. Este resultado va de la mano con las teorías y conceptos básicos sobre lo que es la transformación digital.

Pregunta N°2

Grafico 04: Resultado Pregunta 02

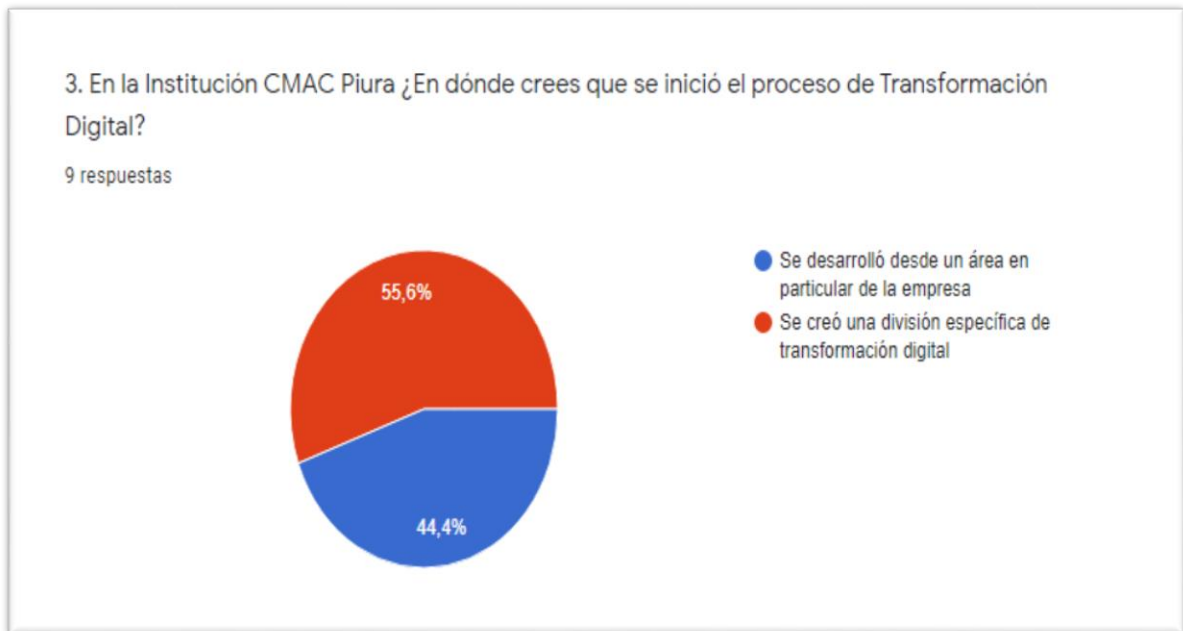


Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado se preguntó sobre la percepción de la empresa CMAC Piura en cuanto a la digitalización. En este punto, los encuestados indicaron la importancia de una digitalización y que en su mayoría respecto a la opinión de la institución, consideran que están a tiempo para digitalizar todos los procesos al universo de clientes. Otros consideran que están atrasados en la digitalización lo cual genera atraso para la organización y va de la mano con una de las variables de la investigación.

Pregunta N°3

Grafico 05: Resultado Pregunta 03

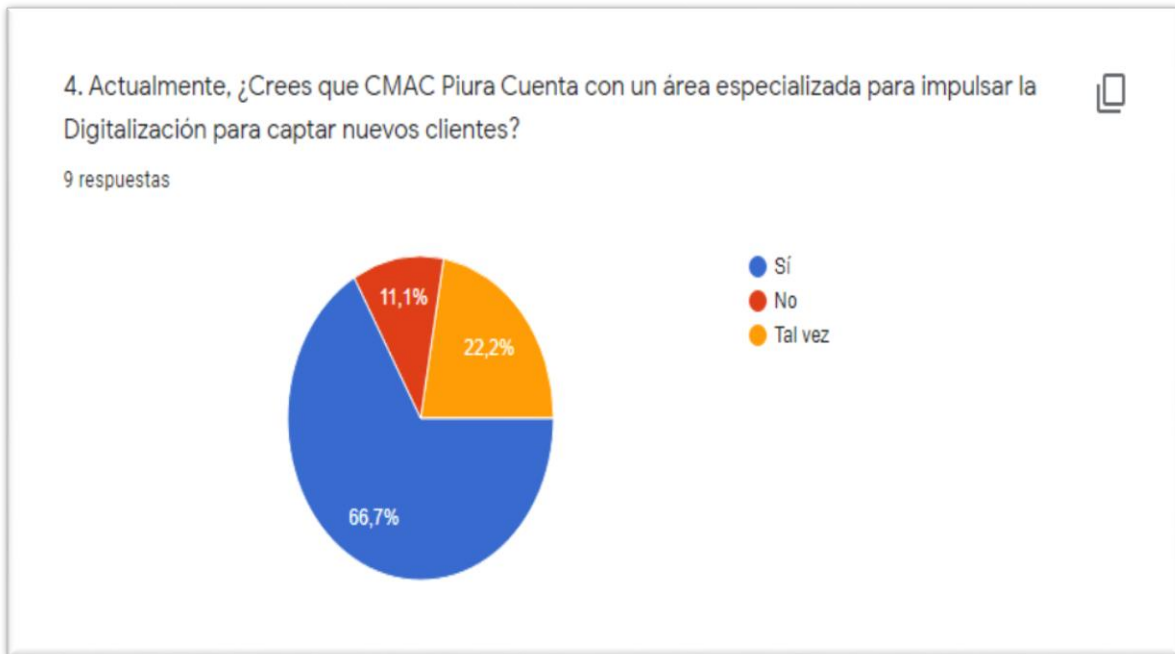


Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente resultado que vemos, se preguntó dónde fue el inicio del proceso de la digitalización para poder conocer donde se inició los primeros pasos en la organización. Los resultados, muestran que hay una opinión dividida ya que algunos creen que se desarrolló en una área particular de la empresa y la otra mitad cree que se creó una división específica enfocada en la digitalización de los procesos.

Pregunta N° 4

Grafico 06: Resultado Pregunta 04

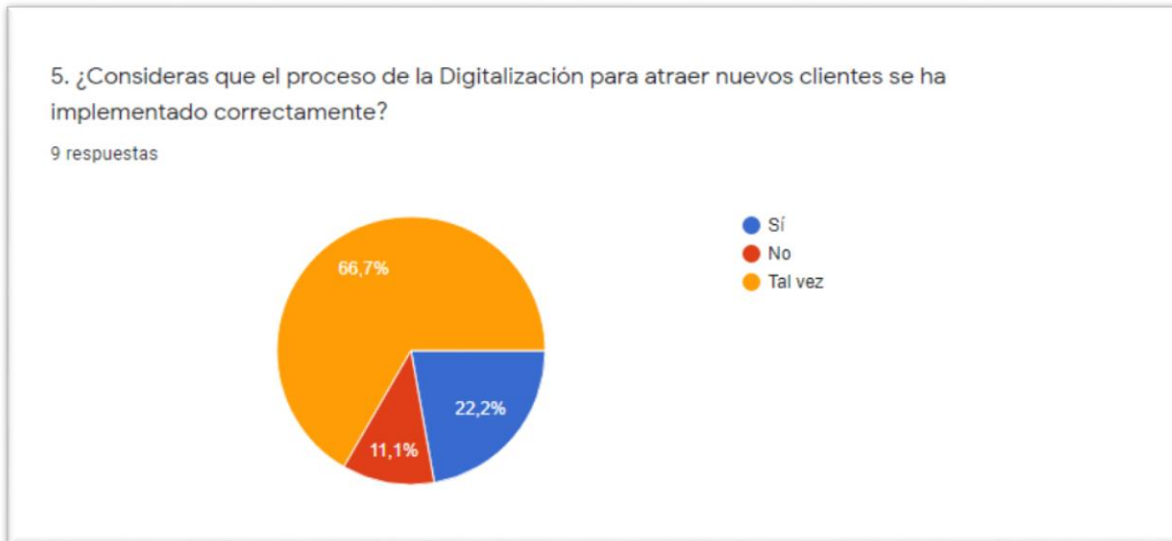


Fuente: Elaboración Propia

Después de haber conocido lo que los encuestados (ADN) creen sobre la digitalización de los procesos y de ver como veían a la organización y cuál fue el inicio para el cambio a la digitalización en los procesos ahora estamos buscando conocer si en CMAC Piura hay una área específica en impulsar y desarrollar continuamente la digitalización en los procesos. En su mayoría los encuestados creen que si existe una área específica que impulse la digitalización en los procesos.

Pregunta N° 5

Grafico 07: Resultado Pregunta 05



Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado consultando a los asesores de crédito de la Agencia Bolognesi sobre si el proceso de digitalización se implementó correctamente. La mayoría no tiene una seguridad con la respuesta debido a la falta de desinformación que se pudo cortejar con los encuestados en respecto a los beneficios que les trae en su cartera de clientes el proceso de digitalización ya implementados.

Pregunta N° 6

Grafico 08: Resultado Pregunta 06

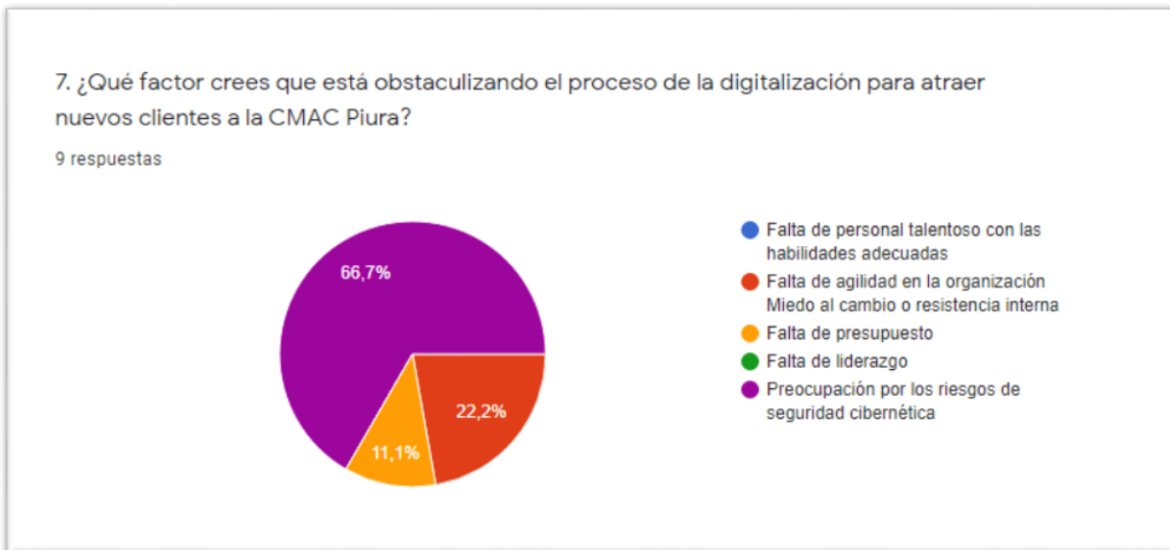


Fuente: Elaboración Propia

A continuación podremos ver en cuanto creen los colaboradores de la agencia Bolognesi que mejoraría su productividad si se empezará un proceso de digitalización para atraer nuevos clientes a sus carteras, mostrando que en promedio su productividad aumentaría en un 40% hasta un 80%. Esto nos da a entender que si el proceso de digitalización se apertura más en conseguir nuevos clientes dando facilidades al usuario, esto se vería retribuido en la productividad de los colaboradores y rentabilidad de la organización..

Pregunta N° 7

Grafico 09: Resultado Pregunta 07



Fuente: Elaboración Propia

A continuación también vemos que se consultó que cuales serían los obstáculos que estarían generando un atraso en la digitalización para atraer nuevos clientes y en su mayoría los encuestados indicaron la preocupación por la seguridad cibernética. Indicaron que debido a la información expuesto que puede ser manipulada si no se crea un buen sistema que no pueda ser hackeado ya que sea visto casos de exposiciones de información de clientes y que generaron perdidas a una organización.

Pregunta N° 8

Grafico 10: Resultado Pregunta 08

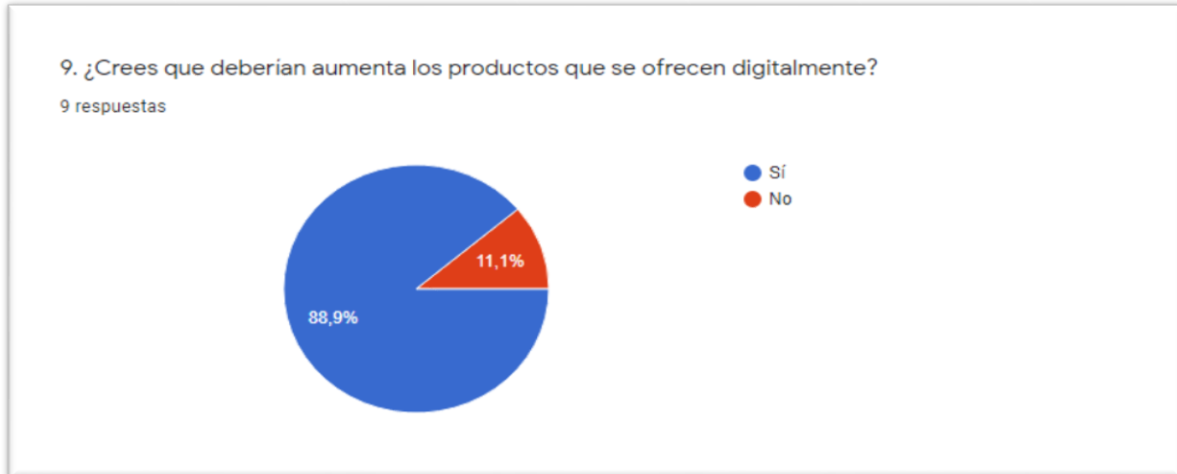


Fuente: Elaboración Propia

En esta pregunta podemos decir de manera general que todos creen que sus operaciones y/o cartera de clientes se incrementarían, debido al uso de digitalización en los procesos y dejar de lado el proceso regular para ingresar a un mundo digital que daría muchos beneficios a los colaboradores como organización.

Pregunta N°9

Grafico 11: Resultado Pregunta 09

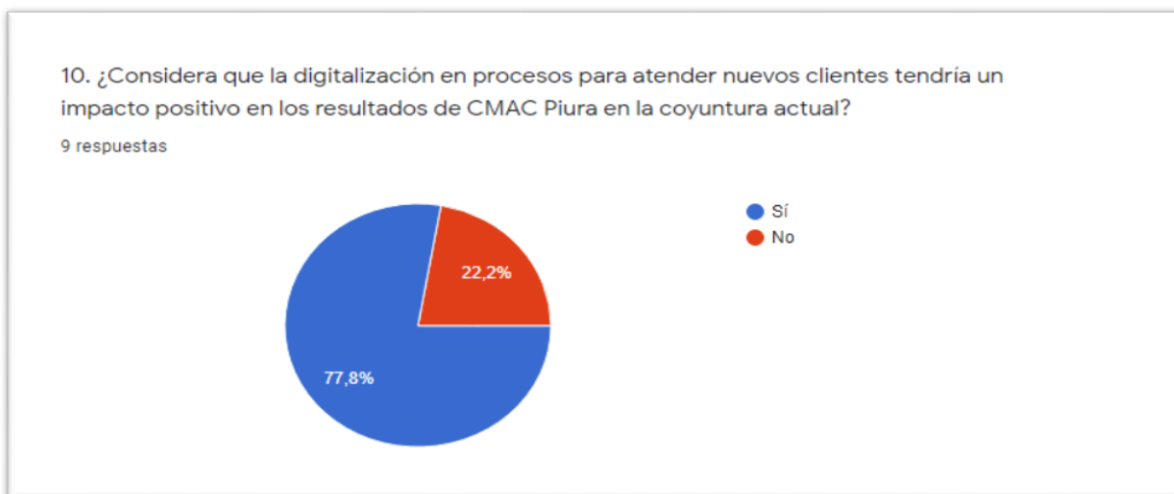


Fuente: Elaboración Propia

Como podemos ver de forma general todos los encuestados creen que si se debería de incrementar los productos que se ofrecen digitalmente. Dado que son pocos y solo son para clientes que ya trabajan con CMAC Piura; y no generan el aumento de nuevos clientes a la cartera de los asesores.

Pregunta N° 10

Grafico 12: Resultado Pregunta 10



Fuente: Elaboración Propia

Ya concluyendo con la última pregunta se consultó con los asesores que si la digitalización en procesos para atraer nuevos clientes tendría un impacto positivo para la CMAC Piura , Al respecto se puede comprobar que de forma general todos consideran que si, que la digitalización en los proceso para atraer nuevos clientes traería incremento a los resultados a la CMAC Piura dado la coyuntura actual dado que todo se digitalizo.

V. CONCLUSIONES – APORTES

1. En base a los resultados de la investigación, podemos mencionar que la percepción de los asesores de créditos de la Agencia evaluada (Bolognesi, Arequipa) sobre la empresa, muestra que se necesita un mayor aceleramiento en los procesos de digitalización. Factores como la competencia, pérdida de participación de mercado determinan su inmediata atención.
2. El objetivo propuesto considero el determinar el nivel de influencia de la digitalización en la gestión de procesos para atraer nuevos clientes. En ese sentido, podemos concluir que la institución financiera CMAC Piura estaría perdiendo gran cantidad de clientes debido a la falta de ofrecer desde una manera más digital toda la cartera de sus productos. Por tal motivo su nivel de atención es bajo a todos sus clientes. Sin embargo, también podemos mencionar que la institución bancaria solo lo ofrece a sus principales clientes.
3. Los colaboradores de la Agencia, muestran su predisposición al fomento de un trabajo digital; dado que ello aumentaría su productividad y/o cartera de clientes. Puesto que los procesos serían más rápidos y fáciles, permitiendo reducir costos y tiempo en la institución.
4. El obstáculo más grande que se puede percibir por parte de los colaboradores es sobre los riesgos cibernéticos que podría exponer la información de los clientes y/o de la misma organización.
5. Los procesos internos que la institución ofrece son parcialmente efectivos, permitiendo en algunos casos retrasos en atención y/o inconvenientes en los tramites presenciales por parte de sus clientes.

VI. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la institución poder continuar con la investigación a nivel global con un mayor número de colaboradores para tener un resultado más objetivo y específico que nos indique con exactitud la realidad. Así mismo considerar la posibilidad de aplicar herramientas de marketing digital y ver su posición en el mercado.
2. Es recomendable que CMAC Piura pueda tener una mayor apertura de sus productos de manera digital ya que a consecuencia de la pandemia se puede verificar que la transformación digital ha tomado una mayor importancia y es algo fundamental para la sociedad y también para la organización. Ofreciendo todos sus productos y no solo algunos por este medio.
3. Es recomendable enfocarse e invertir en el proceso de captar nuevos clientes a través de una herramienta tecnológica; para poder ver un incremento en los resultados ya que estos aún continúan con el proceso tradicional cuando solicitan un producto de la empresa.
4. Hacer llegar al cliente que la información que brindará será confidencial de ambas partes para generar tranquilidad y seguridad al cliente e incentivarlo a manejar con la debida orientación y/o sensibilización de los nuevos procesos digitales.

VII. REFERENCIAS

- ARGOMEDO D., RODRÍGUEZ V. (2020) “*La Digitalización De Los Servicios Bancarios Y Su Incidencia En La Satisfacción De Los Clientes De Una Empresa Financiera, Trujillo 2020*”
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/25162/TESIS%20FINAL%20TITULACI%c3%93N%20-%20ARGOMEDO%20ORTIZ%2c%20RODRIGUEZ%20S%c3%81NCHEZ%20Total.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- BARTRA K. (2020) “*Estrategias de transformación digital y su influencia en el nivel de satisfacción del cliente de Banca Personal en los principales bancos de Lima en el 2019*”
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/654570/ChiletN.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- BRUNET (2011) *El clima de Trabajo en la Organizaciones* p .38
- BERNAL (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y Ciencias Sociales.* ((3.a ed.) ed.). Colombia: Pearson Prentice Hall.
- CABRERA C., CASTILLO S. (2019) Análisis de los principales factores que permitieron desarrollar una eficiente transformación digital en las principales empresas del sector banca múltiple peruano
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/650437/Cabrera_VC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- CHALLCO (2018) *Proyecto de Mejora de la Gestión en la Empresa Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura*
https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13785/CHALCO_MALDONADO_CAJA_PIURA.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- CHIAVENATO, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*, Quinta edición. Colombia, McGraw-Hill,

- DESSLER, G. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª. ed.). México: Prentice-Hall.
- DOLAN, S., VALLE, R., JACKSON, S. & SCHULER, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos* (3ª ed.). Madrid, España: McGraw-Hill.
- EDEL, R. (2007). *Diseños de Proyectos de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*. Colombia: Psicom Editores.
- EDGAR SCHEIN (2004) libro chein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores. P.
- FRANCO M. (2019) *Innovación, Tecnología y Confianza Memoria anual 2020 CMAC Piura*
https://www.cajapiura.pe/files/PDFs/Conocenos/Memoria_Anual/MEMORIA%202020.pdf
- FRANCO M. (2020) *Memoria anual 2019 CMAC Piura*
https://www.cajapiura.pe/files/PDFs/Conocenos/Memoria_Anual/Memoria%202019.pdf
- GART CAPOTE (2006) *Guia para Formação de Analistas de Processos* p 31
- KETTINGER (2000) *Process Think: Winning Perspectives for Business Change in the Information Age*
- KOTLER, CÁMARA, GRANDE Y CRUZ (2000) (*Dirección de Marketing, Edición del Milenio*)
- MCCARTHY, JEROME. (1971). *Basic marketing: a managerial approach*. Homewood, Inc. Fourth edition, p. 44.
- SORLÓZANO (2015). *Identificación de la estructura organizativa y la cultura corporativa*. España: IC.
- SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP. (2020). *Información estadística de cajas municipales*.

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3

<#>

SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP. (2020). Información estadística de cajas rurales.

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=4

<#>

SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP. (2020). Información estadística de empresas financieras.

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2

<#>

VIII. ANEXOS

Encuesta

Influencia de la digitalización en la gestión de procesos para la captación de nuevos clientes, CMAC Piura – Agencia Bolognesi, Arequipa

TESIS POR SUFICIENCIA LABORAL

*Obligatorio

1. Correo *

2. 1 ¿Cómo definirías la Transformación Digital? *

Marca solo un óvalo.

- Un cambio cultural en la organización
- Un proceso tecnológico Modernización de la empresa
- Un cambio en la forma de trabajo
- Nueva forma de brindar servicios y productos al cliente

3. 2. ¿Dónde ve a CMAC Piura cuando se trata de ser más digital en los procesos? *

Marca solo un óvalo.

- Estamos a la vanguardia cuando se trata de ser más digital
- Estamos a tiempo en lo que respecta a ser más digitales
- Estamos atrasados en cuanto a ser más digitales
- Todavía no hemos empezado a ser más digitales, planeamos nuestro enfoque
- No hemos empezado a ser más digitales, y no tenemos planes de hacerlo
- Siempre hemos estado en un negocio 100% digital

4. 3. En la Institución CMAC Piura ¿En dónde crees que se inició el proceso de Transformación Digital? *

Marca solo un óvalo.

- Se desarrolló desde un área en particular de la empresa
 Se creó una división específica de transformación digital

5. 4. Actualmente, ¿Crees que CMAC Piura Cuenta con un área especializada para impulsar la Digitalización para captar nuevos clientes? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 Tal vez

6. 5. ¿Consideras que el proceso de la Digitalización para atraer nuevos clientes se ha implementado correctamente? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 Tal vez

7. 6. ¿En qué grado consideras que mejoraría la productividad de tu área si se empezara el proceso de digitalización para atraer nuevos clientes? *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 20%
 20% -40%
 40% - 60%
 60% - 80%
 80% a mas

8. 7. ¿Qué factor crees que está obstaculizando el proceso de la digitalización para atraer nuevos clientes a la CMAC Piura? *

Marca solo un óvalo.

- Falta de personal talentoso con las habilidades adecuadas
- Falta de agilidad en la organización Miedo al cambio o resistencia interna
- Falta de presupuesto
- Falta de liderazgo
- Preocupación por los riesgos de seguridad cibernética

9. 8. ¿Consideras que incrementarían la mayoría de tus operaciones y/o cartera clientes por el uso de canales digitales (web/app) en lugar de ir a una agencia? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Tal vez

10. 9. ¿Crees que deberían aumenta los productos que se ofrecen digitalmente? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

11. 10. ¿Considera que la digitalización en procesos para atender nuevos clientes tendría un impacto positivo en los resultados de CMAC Piura en la coyuntura actual? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

Cuestionario de Entrevista

¿Cual consideras que es el principal atraso en tu trabajo despues de la pandemia?

¿Crees que la digitalización de los procesos ayudaría en tu trabajo para captar más clientes?

¿Por qué crees que aunn no hay una transformación digital en la empresa?